

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

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

**Серія: «Економічні науки»**

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»



**№ 11 (91) / 2024**  
**2 TOM**



**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 (91)

2 том

Київ 2024



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

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

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2024

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2024

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ėkonomiġeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj nauġnyj žurnal "Internauka". Seria: Ėkonomiġeskie nauki



### **Редакція:**

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

### **Редакційна колегія:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ЗМІСТ

### МЕНЕДЖМЕНТ

- Скачкова Ірина Анатоліївна, Скачков Олександр Миколайович,  
Петченко Марина Валентинівна**  
ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРИ СТВОРЕННІ  
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ ..... 9
- Sukhetska Kristina**  
THE IMPORTANCE OF DEVELOPING A ROADMAP FOR ANTICRISIS MANAGEMENT IN  
THE HEALTHCARE SECTOR ..... 17
- Боровик Марина Вікторівна, Оболенцева Лариса Володимирівна,  
Школяр Сергій Володимирович**  
ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
СФЕРИ ПОСЛУГ ..... 25
- Гоменюк Марина Олександрівна**  
ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 37
- Петренко Наталія Олександрівна**  
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ В АГРОБІЗНЕСІ ЗА УМОВ  
ВОЄННОГО СТАНУ ..... 43

### МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Грицишин Анна Тарасівна, Міхель Романа Володимирівна**  
СВІТОВІ ТРЕНДИ ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТНИХ ПЛАТЕЖІВ  
У СФЕРІ ТУРИЗМУ ..... 50
- Солодковська Ганна Володимирівна, Сандул Марія Станіславівна,  
Олефіренко Вікторія Володимирівна**  
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ В УМОВАХ  
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ ..... 58
- Філіпов Олег Михайлович**  
ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ КРАЇН  
БАЛТІЇ НА СВІТОВИХ РИНКАХ ..... 66

### ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Лукановська Ірина Романівна**  
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЇ АУДИТУ: СПЕЦИФІКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ПРАКТИКИ ..... 80

**Безверхий Костянтин Вікторович, Хочай Володимир Олександрович**  
ПЕРВИННИЙ ОБЛІК ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ ..... 87

**Василюк Марія Михайлівна, Турчанський Андрій Володимирович**  
ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ВИТРАТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ ..... 97

**Кінзерська Наталія Вікторівна**  
КОНТРОЛЬ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ  
НЕСТАБІЛЬНОСТІ ..... 103

**Сарахман Оксана Миколаївна, Шурпенкова Руслана Казимирівна,  
Хомуляк Тарас Ігорович**  
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ДЕРЖАВНИХ ОБЛІГАЦІЙ ВНУТРІШНЬОЇ  
ПОЗИКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ..... 112

**Шульга Світлана Володимирівна, Нечипорук Наталія Віталіївна,  
Плаксієнко Валерій Якович, Григорова Зоя Валентинівна**  
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ  
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ..... 120

#### ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

**Поляк-Свергун Мар'яна Миколаївна, Ковальчук Юлія Петрівна**  
РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ КРАЇНИ ..... 131

**Клименко Максим Вікторович, Негода Юлія Володимирівна,  
Долженко Інна Іванівна, Воляк Леся Романівна**  
ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ТА ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
АГРАРНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС ..... 137

**Романишин Володимир Орестович, Круш Вікторія Володимирівна,  
Жуковська Яна Миколаївна**  
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ  
ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КОМПАНІЇ ..... 148

#### ІНШЕ

**Васьків Оксана Миколаївна, Тимчишин Софія Орестівна**  
СИСТЕМА ВІЗУАЛЬНОГО КОДУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ  
ДЛЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ  
«ФАЙНІ МЕБЛІ ЛЬВІВ» ..... 160

## CONTENTS

### MANAGEMENT

- Skachkova Iryna, Skachkov Oleksandr, Petchenko Maryna**  
PROCESS MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES FOR NEW MANUFACTURING  
VENTURES IN AVIATION ..... 9
- Sukhetska Kristina**  
THE IMPORTANCE OF DEVELOPING A ROADMAP FOR ANTICRISIS MANAGEMENT  
IN THE HEALTHCARE SECTOR ..... 17
- Borovyk Maryna, Obolentseva Larysa, Shkoliar Serhii**  
THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES ... 25
- Gomeniuk Maryna**  
ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ... 37
- Petrenko Nataliia**  
MANAGEMENT OF PROJECT RISKS IN AGRIBUSINESS IN CONDITIONS OF  
THE MARTIAL LAW ..... 43

### INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Hrytsyshyn Anna, Mikhel Romana**  
GLOBAL TRENDS OF CRYPTOCURRENCY PAYMENTS IN TOURISM INDUSTRY ..... 50
- Solodkovska Ganna, Sandul Mariia, Olefirenko Viktoriia**  
PECULIARITIES OF INTERNATIONAL MARKETPLACES IN THE CONTEXT OF DIGITAL  
TRANSFORMATION OF GLOBAL TRADE ..... 58
- Filipov Oleg**  
THE IMPACT OF THE EUROPEAN UNION'S FOREIGN TRADE POLICY ON THE  
COMPETITIVENESS OF BALTIC COUNTRIES' PRODUCTS ON WORLD MARKETS ..... 66

### ACCOUNTING AND TAXATION

- Lukanovska Iryna**  
FOREIGN EXPERIENCE OF AUDIT COMPUTERIZATION: SPECIFICITY AND  
PROSPECTS FOR UKRAINIAN PRACTICE ..... 80
- Bezverkhyi Kostiantyn, Khochai Volodymyr**  
PRIMARY ACCOUNTING AS A SOURCE OF INFORMATION SUPPORT FOR  
THE MANAGEMENT OF CROP PRODUCTION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES..... 87
- Vasylyuk Mariya, Turchanskyi Andrii**  
ORGANIZATIONAL ASPECTS OF ACCOUNTING THE COSTS OF MARKETING ACTIVITIES  
OF ENTERPRISES ..... 97



**Kinzerska Nataliya**

CONTROL OF FINANCIAL RESULTS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF TRADE  
ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC INSTABILITY .....103

**Sarakhman Oksana, Shurpenkova Ruslana, Khomulyak Taras**

CONCEPTUAL BASIS OF ACCOUNTING FOR GOVERNMENT BONDS OF DOMESTIC  
LOAN DURING THE WAR.....112

**Shulha Svitlana, Nechyporuk Nataliia, Plaksienko Valerii, Hryhorova Zoia**

INNOVATIVE APPROACHES TO ACCOUNTING FOR FOREIGN ECONOMIC OPERATIONS  
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION.....120

**FINANCE, BANKING AND INSURANCE****Poliak-Sverhun Mariana, Kovalchuk Yuliia**

THE ROLE OF STATE FINANCIAL CONTROL IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY  
OF THE COUNTRY .....131

**Klymenko Maksym, Nehoda Yuliia, Dolzhenko Inna, Voliak Lesia**

THE LEVEL OF DEVELOPMENT AND SOURCES TO FINANCE INNOVATION ACTIVITIES  
OF AGRARIAN ENTITIES IN UKRAINE AND EU COUNTRIES .....137

**Romanyshyn Volodymyr, Krush Victoria, Zhukovska Yana**

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SHAPING THE COMPANY'S  
POSITIVE IMAGE .....148

**OTHER****Vaskiv Oksana, Tymchyshyn Sofia**

SYSTEM OF VISUAL CODING OF STRATEGIC ALTERNATIVES FOR IDENTIFICATION OF  
THE RISKS OF THE INTERNET STORE "FINE FURNITURE LVIV".....160

UDC 65.011.12:338.28:629.7

**Skachkova Iryna**

*PhD in Information Technology, Associate Professor  
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

**Скачкова Ірина Анатоліївна**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування  
Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ»  
ORCID: 0000-0003-3822-538X*

**Skachkov Oleksandr**

*PhD in Information Technology, Associate Professor  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Скачков Олександр Миколайович**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова  
ORCID: 0000-0002-5402-3932*

**Petchenko Maryna**

*PhD in Economics, Associate Professor  
State University of Information and Communication Technologies*

**Петченко Марина Валентинівна**

*кандидат економічних наук, доцент  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: 0000-0003-1104-5717*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10495

МЕНЕДЖМЕНТ

## PROCESS MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITIES FOR NEW MANUFACTURING VENTURES IN AVIATION

## ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРИ СТВОРЕННІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

**Summary.** Introduction. Modeling the process of developing an investment project is of great importance for assessing its financial feasibility, identifying risks, and making informed decisions, which is quite relevant in today's environment. It helps to ensure the successful implementation of the project and the achievement of its goals.

**Objective.** The aim of the study is to develop recommendations for modeling the process of developing an investment project for the opening of an aviation industry production enterprise.

**Materials and methods.** The study used a variety of sources, such as monographs, textbooks, manuals, and scientific publications by project management authors, both domestic and foreign. In the process of conducting the research, a variety of general scientific and special methods were used, such as analysis, synthesis, abstraction, method of analogy, induction, deduction, logical, graphical method, theoretical research, comparative analysis, logical generalization, as well as project management methods and tools.

**Results.** The paper presents a modeling of the process of developing an investment project for opening a manufacturing enterprise in the aviation industry. This process includes a number of steps that may vary depending on the specific conditions and requirements of the project. It is proposed to model business processes using the AllFusion Process Modeler BPwin software. The process of developing an investment project to open a manufacturing facility is proposed to be implemented on the basis

of the PMBOK® Guide standard, namely: project initiation, planning, implementation, and completion. Each phase, in turn, is divided into processes. The work breakdown for the project initiation phase is as follows: form a project concept, form a project team, develop a project charter, calculate a project budget, and approve the project initiation phase. The work breakdown of the project planning phase consists of the following steps: order production equipment, consider production facilities, consider material suppliers, consider service providers, and draw up a final plan. The work breakdown of the project implementation phase consists of the following stages: repair and preparation of the production facility, transportation and installation of equipment, transportation of materials, and construction of production chains. The work breakdown of the project completion phase consists of the following stages: equipment commissioning, production start-up, project delivery, dissolution and change of the project team. Each specific project may have its own peculiarities and requirements, and the details of each step will depend on the specific circumstances.

*Prospects.* In future research, it is proposed to focus on the choice of project management software. This will make it possible to develop a detailed project plan.

**Key words:** investment project, project management, business process modeling, project management methodology, project management software, aviation industry.

**Анотація.** Вступ. Моделювання процесу розробки інвестиційного проєкту має велике значення для оцінки його фінансової доцільності, виявлення ризиків і прийняття обґрунтованих рішень, що є досить актуальним в сучасних умовах. Воно допомагає забезпечити успішну реалізацію проєкту і досягнення поставлених цілей.

*Мета.* Метою роботи є розробка рекомендацій щодо моделювання процесу розробки інвестиційного проєкту відкриття виробничого підприємства авіаційної галузі.

*Матеріали та методи.* Під час дослідження було використано різноманітні джерела, такі як монографії, навчальні посібники, підручники та наукові публікації авторів з питань управління проєктами, як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. В процесі проведення дослідження використовувалися різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи, такі як аналіз, синтез, абстрагування, метод аналогії, індукції, дедукції, логічний, графічний метод, теоретичне дослідження, порівняльний аналіз, логічне узагальнення, а також методи та інструменти проєктного менеджменту.

*Результати.* В роботі представлено моделювання процесу розробки інвестиційного проєкту відкриття виробничого підприємства авіаційної галузі. Цей процес включає ряд кроків, які можуть варіюватися залежно від конкретних умов і вимог проєкту. Моделювання бізнес-процесів пропонується провести за допомогою програмного забезпечення AllFusion Process Modeler BPwin. Процес розробки інвестиційного проєкту відкриття виробничого підприємства пропонується реалізувати на основі стандарту PMBOK® Guide, в саме: ініціації, планування, реалізації та завершення проєкту. Кожна фаза в свою чергу розбивається на процеси. Декомпозиція робіт фази ініціація проєкту виглядає наступним чином: сформулювати концепцію проєкту, сформулювати команду проєкту, розробити статут проєкту, розрахувати бюджет проєкту, затвердити фазу ініціації проєкту. Декомпозиція робіт фази планування проєкту складається з наступних етапів: замовити виробниче обладнання, розглянути виробничі приміщення, розглянути постачальників матеріалів, розглянути постачальників послуг, оформлення підсумкового плану. Декомпозиція робіт фази реалізація проєкту складається з наступних етапів: ремонт та підготовка виробничого приміщення, транспортування та установка обладнання, транспортування матеріалів, побудова ланцюгів виробництва. Декомпозиція робіт фази завершення проєкту складається з наступних етапів: роботи з наладки обладнання, запуск виробництва, здача проєкту, розпуск та зміна команди проєкту. Кожен конкретний проєкт може мати свої особливості та вимоги, і деталізація кожного кроку буде залежати від конкретних обставин.

*Перспективи.* В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на виборі програмного забезпечення управління проєктами. Це надасть змогу розробити деталізований план проєкту.

**Ключові слова:** інвестиційний проєкт, управління проєктами, моделювання бізнес-процесів, методологія управління проєктами, програмне забезпечення управління проєктами, авіаційна галузь.

**Problem statement.** Development of an investment project is an important process for entrepreneurs, companies and investors. This process involves the creation of a detailed plan and evaluation of the project's effectiveness from financial, market and technical points of view [2]. The development of an investment project helps to attract the necessary financing for the implementation of plans and development. Investors and financial institutions, evaluating the project, may be interested in providing financial support, which will allow the implementation of plans and ensure the growth of the enterprise. Also, the development of an investment project allows you to identify potential risks

that can affect the success of the project. This allows you to develop risk management strategies and reduce their negative impact on the project [2].

Project modeling is an important tool for assessing and analyzing its potential, forecasting results and making informed decisions. This is the process of creating an abstract representation of the project, which allows considering its various aspects and relationships and determining the profitability and potential for success, which determines the relevance of the work [3].

**Analysis of the latest research and publications.** The most important works on project manage-

ment are the studies of foreign and domestic scientists, namely: Archibald R., Batenko L. P., Bushuev S. D., Macharis C., Turcksin L., Lebeau K., Damian D., Finkelstein A., Usmani F. and many others.

**Purpose of the research.** The purpose of the article is to develop recommendations for modeling the process of developing an investment project for opening a manufacturing enterprise in the aviation industry. In order to realize the declared goal, the following tasks were set: researching the capabilities of the AllFusion Process Modeller software; use of the PMBOK® Guide standard to develop an investment project; modeling of the investment project development process of opening a production enterprise in the aviation industry using the AllFusion Process Modeller software and based on the PMBOK® Guide standard.

**Materials and methods.** Various sources were used during the research, such as monographs, training manuals, textbooks and scientific publications of authors on project management issues, both domestic and foreign authors.

Various general scientific and special methods were used during the research, such as analysis, synthesis, abstraction, the method of analogy, induction, deduction, logical, graphic method, theoretical research, comparative analysis, logical generalization, as well as methods and tools of project management.

**Presentation of the main material.** Modeling the project allows you to gain a deep understanding of its potential, predict results and determine the most effective strategies and solutions. This helps reduce risks, improve decision-making and ensure successful project implementation.

Models can be developed using AllFusion Process Modeller programs. AllFusion Process Modeller supports three methodologies — IDEF0, IDEF3 and DFD, each of which solves its specific tasks.

AllFusion Process Modeler, developed by Computer Associates, is a software tool designed for modeling, analysis, documentation, graphical representation and optimization of business processes. This product allows you to clearly document the key aspects of any business process, including the necessary actions, the methods of their implementation and control, the resources required to implement the process, as well as the results obtained from these actions.

AllFusion Process Modeler can create graphical representations of workflows, information exchange, document flow, and other processes. It supports various modeling technologies and has the ability to analyze costs and productivity, integrate processes and data, use standard notations, export objects and properties to other models, document information within the model, as well as the ability to scale reporting without losing the quality of graphs.

AllFusion Process Modeler application helps enterprises to improve their business processes, implement innovations and ensure effective management of ac-

tivities. This tool provides an opportunity to create, analyze and improve business processes, which helps to increase productivity and achieve the strategic goals of the enterprise.

However, there are some drawbacks in the interface and usability of AllFusion Process Modeler:

- limited ability to change the size of text fields, which may lead to the need to move the text to fit in the chart field;
- no possibility to edit the upper and lower fields;
- problems with localization, in particular, the impossibility of replacing English words with Cyrillic ones in the headings of forms;
- the absence of the possibility of selecting and copying individual objects or groups of objects, it is only possible to copy the entire diagram in its entirety;
- restrictions on the number of objects on the diagram;
- the need for separate setting of properties (color, thickness of lines, etc.) for each object, lack of possibility to transfer the format or select a group of objects.

These limitations may present a certain disadvantage in working with AllFusion Process Modeler, and users may need additional time and effort to work with the interface and achieve the desired results.

Analysis of the functional model allows you to understand where the weakest points are, what the advantages of new business processes will be, and how deeply the existing structure of the business organization will undergo changes.

A model in IDEF0 notation is a collection of hierarchically ordered and interconnected diagrams. A feature of IDEF0 is its emphasis on the hierarchical representation of objects, which greatly facilitates the understanding of the subject area. In IDEF0, logical connections between jobs are considered, and not the sequence of their execution in time (WorkFlow).

The process of developing an investment project for opening a manufacturing enterprise is proposed to be implemented on the basis of the PMBOK® Guide standard, namely: initiation, planning, implementation and completion of the project. Each phase, in turn, is divided into processes.

PMBOK® Guide (Project Management Body of Knowledge) is a standard document developed by the Project Management Institute (PMI), which defines the basic concepts, terms and methods in the field of project management. This document is one of the most recognized and used references in the field of project management. The PMBOK® Guide provides a common framework for effective project management, regardless of industry or industry.

The presented article considers the modeling of an investment project in the aviation industry. Projects in the aviation industry are complex and important tasks aimed at the development, production, modernization, management and maintenance of aircraft, helicopters, spacecraft, airport infrastructure, as well



as various technologies and systems related to aviation. Because the aviation industry is highly regulated and dangerous, projects in this field require specific knowledge, experience, partnerships with different industries, team effort, extensive funding and adherence to high safety and quality standards. Examples of such projects can be: development of new airplanes and helicopters, production and implementation of new technologies (avionics, engines, materials, etc.), construction and modernization of airports, space projects, development of software for aviation and much more [6].

The process of developing an investment project for the opening of a production enterprise in the aviation industry is depicted in Figure 1.

The principle of decomposition is used when breaking down a complex process into components of its function. At the same time, the level of process detail is determined directly by the model developer. Decomposition allows you to gradually and structuredly present the system model in the form of a hierarchical structure of separate diagrams, which makes it less overloaded and easy to digest.

In an expanded view, you can see all the decomposition processes of the investment project development model in Figure 2, which consists of the following stages: initiation, planning, implementation, and completion of the project.

Each phase, in turn, is divided into processes. The breakdown of the work of the project initiation phase is presented in Figure 3 and looks as follows: form the project concept, form the project team, develop the project charter, calculate the project budget, approve the project initiation phase.

The breakdown of the work of the project planning phase is presented in Figure 4 and consists of the following stages: order production property, consider the production premises, consider material suppliers, consider service providers, design the final plan.

The breakdown of the works of the implementation phase of the project is presented in Figure 5 and consists of the following stages: repair and preparation of the production premises, transportation and installation of equipment, transportation of materials, construction of production chains.

The decomposition of the project completion phase works is presented in Figure 6 and consists of the following stages: equipment adjustment work, production start-up, project handover, dissolution and change of the project team.

IDEF3 is one of the functional modeling standards used to define functions, their relationships and roles in decision-making processes. A diagram of the decision-making process in IDEF3 provides a visual representation of the process, its elements and relationships. It helps to understand, analyze and optimize

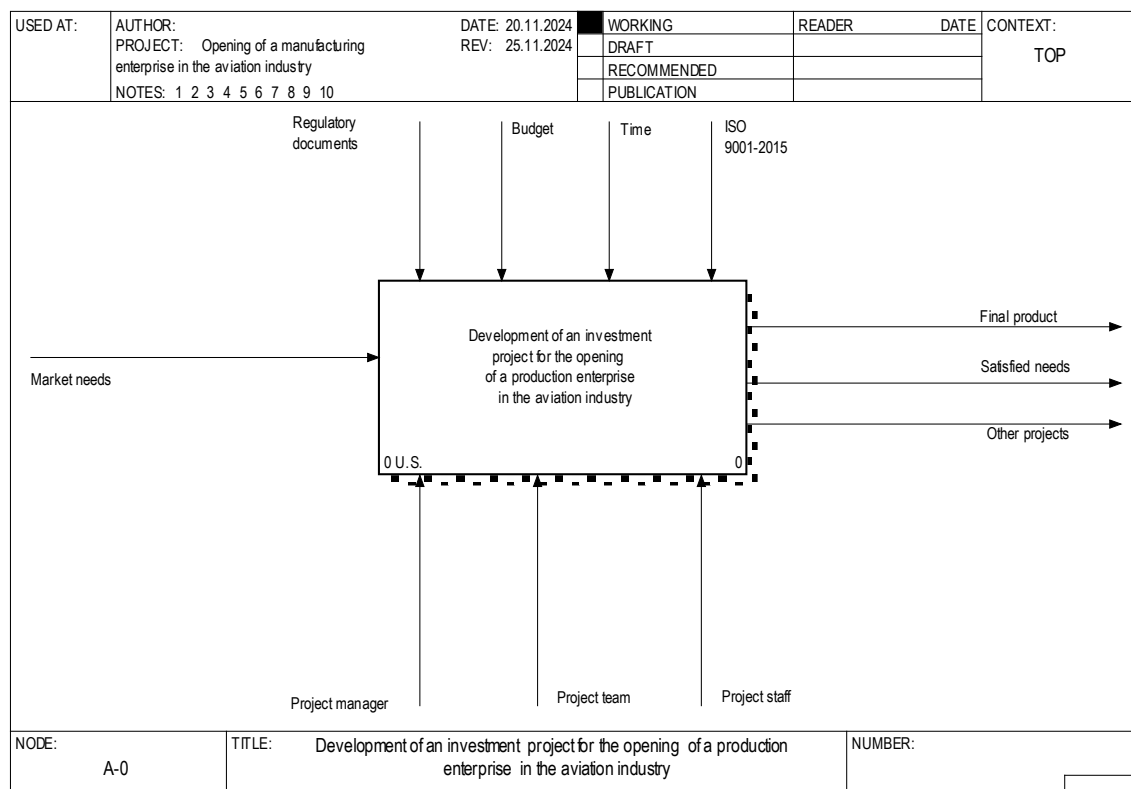


Fig. 1. Model of the development process of the investment project of opening a manufacturing enterprise in the aviation industry

Source: author's development



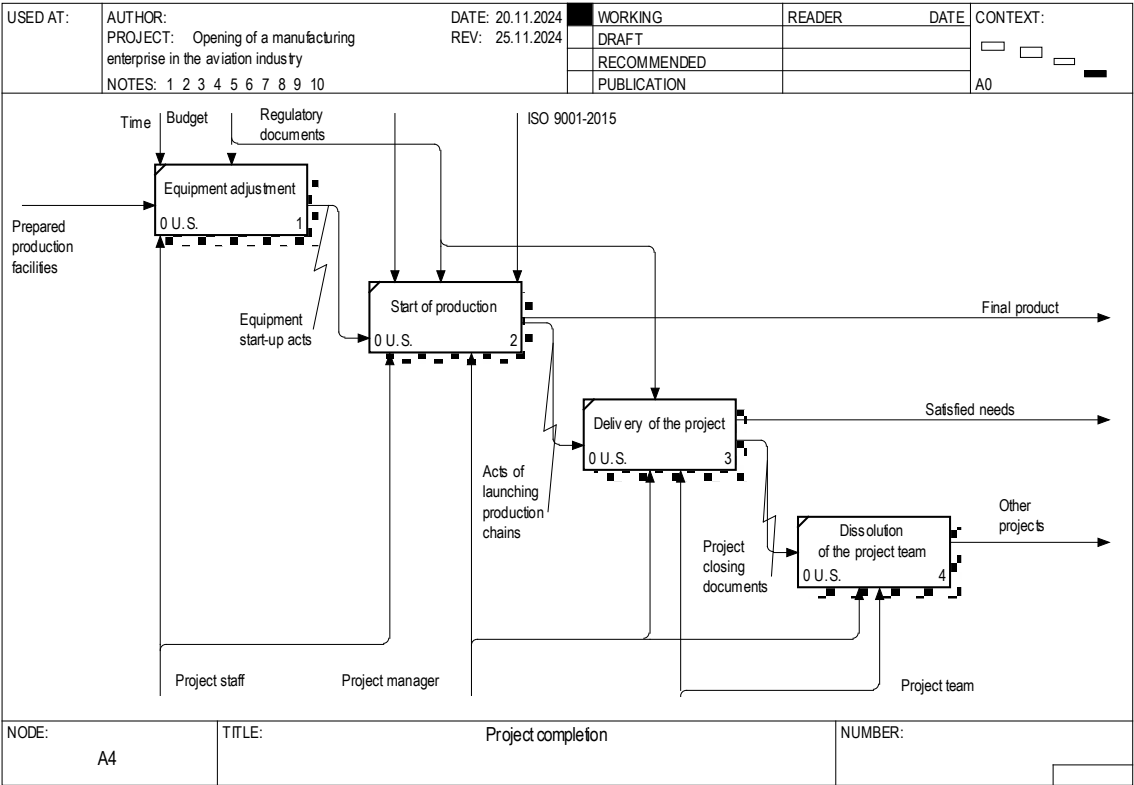


Fig. 2. Diagram of the decomposition model of the development process of the investment project of opening a manufacturing enterprise

Source: author's development

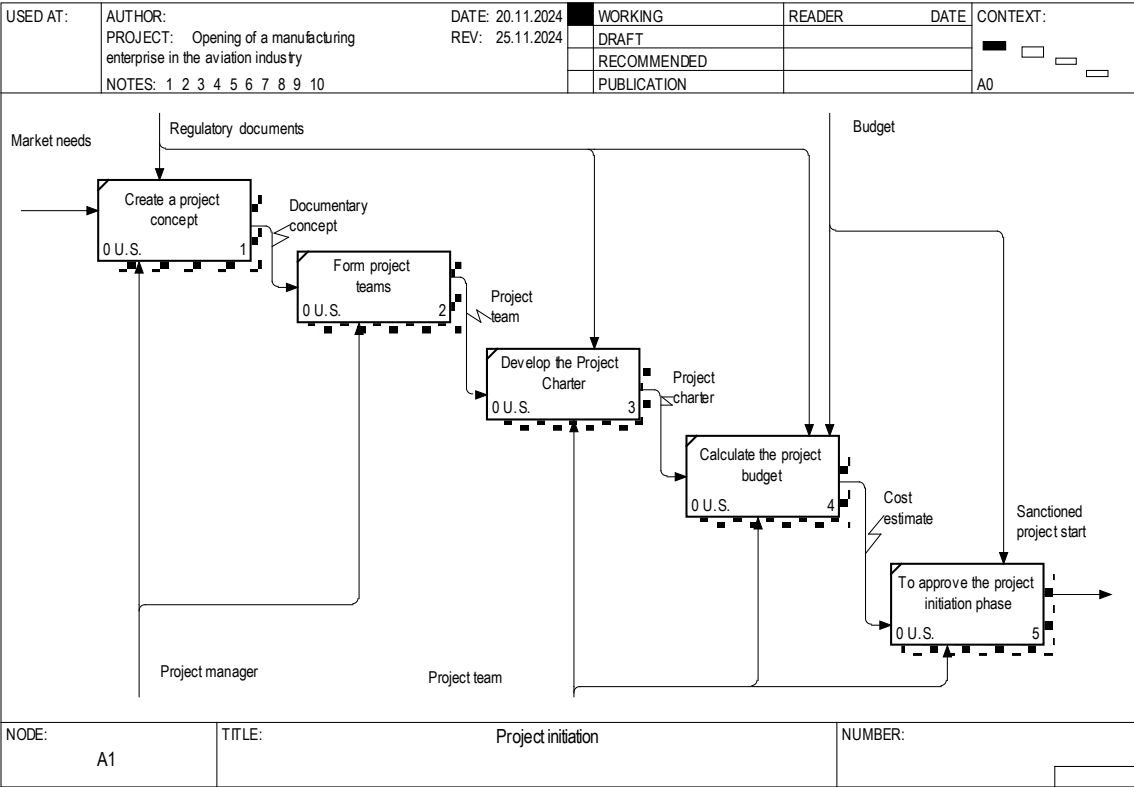


Fig. 3. Decomposition of works of the initiation phase of the project

Source: author's development

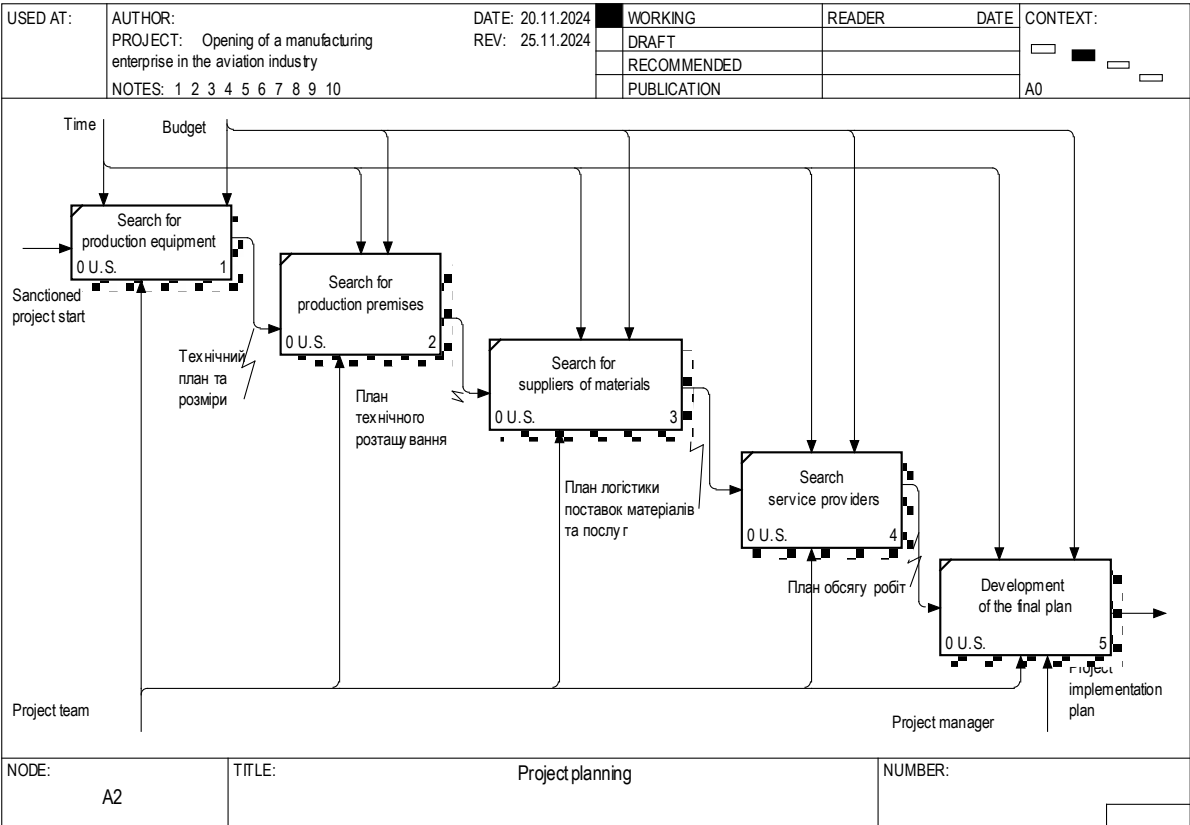


Fig. 4. Decomposition of the works of the project planning phase  
Source: author's development

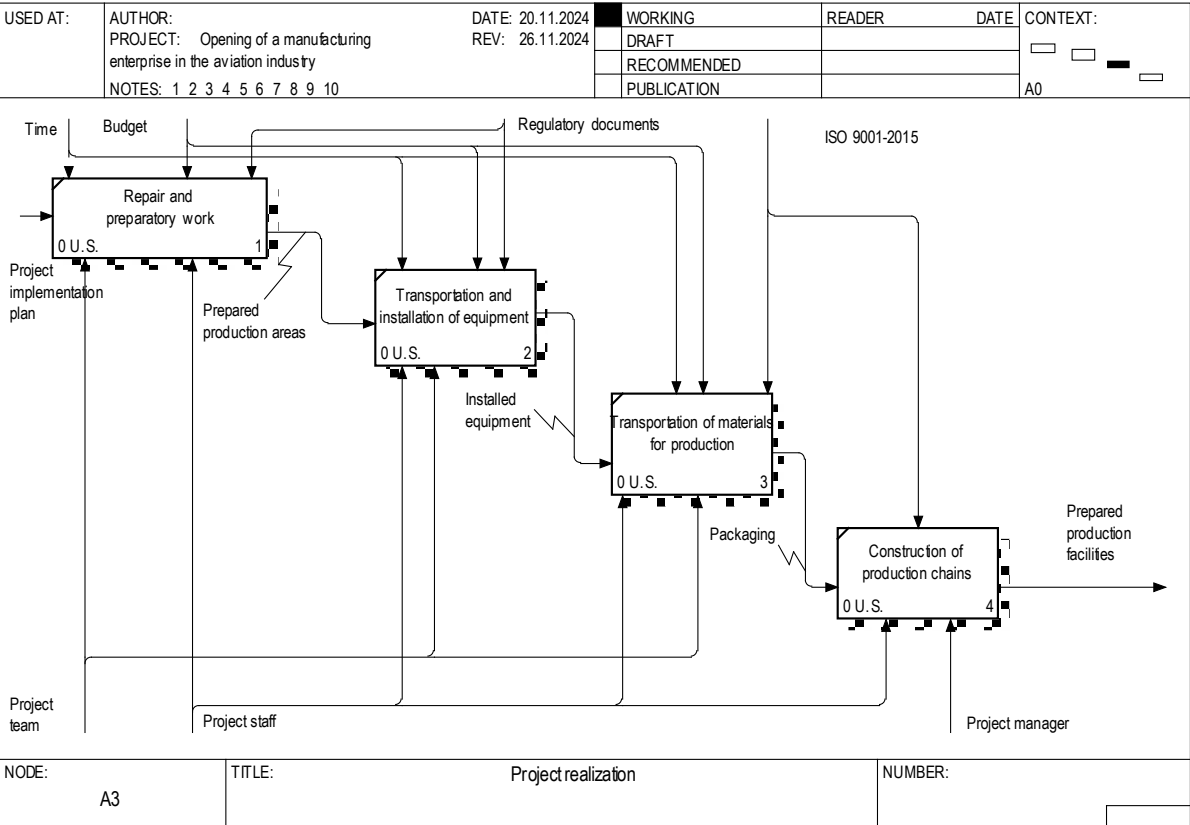


Fig. 5. Decomposition of works of the project implementation phase  
Source: author's development

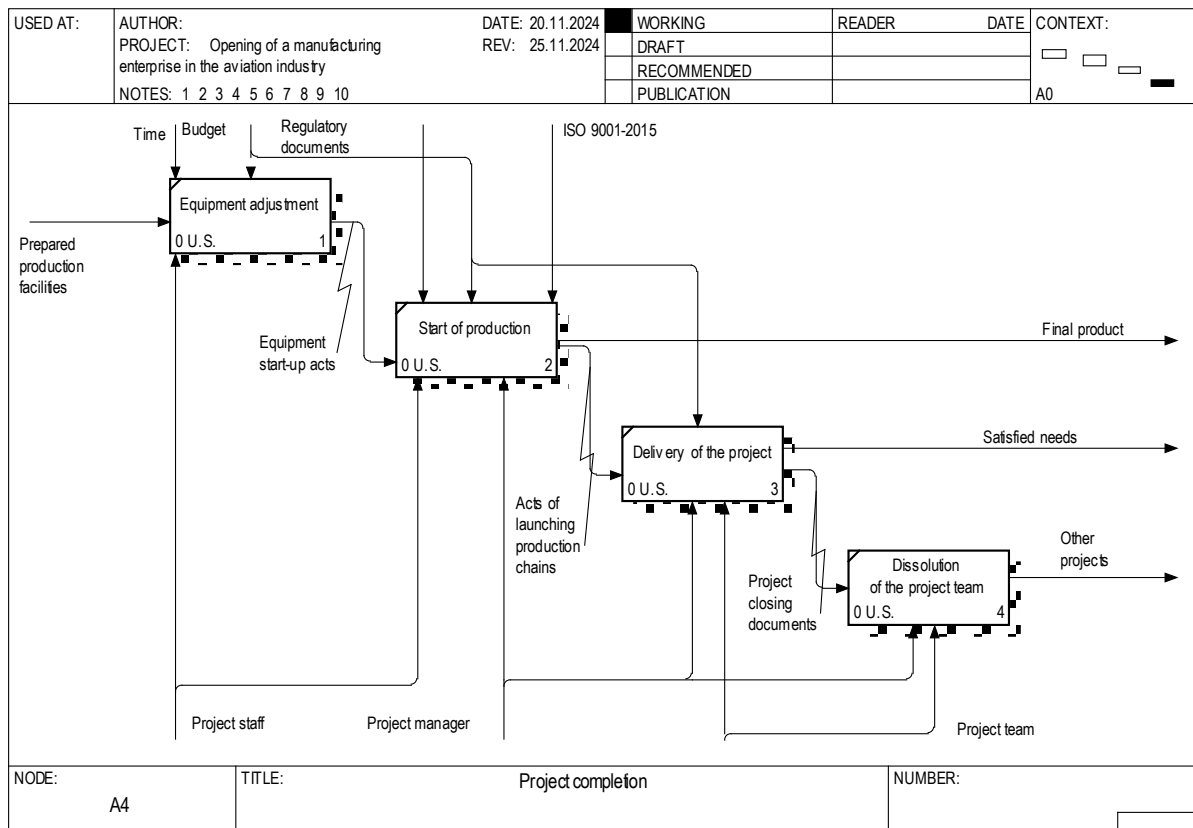


Fig. 6. Decomposition of works of the project completion phase

Source: author's development

the decision-making process, identify possible improvements and risks, and also provides a convenient way of communication between the participants of the process.

The diagram of the decision-making process in IDEF3 at the project initiation stage includes the following processes: decision-making on the development of the project plan, collection and analysis of legal, financial, marketing, technical, production, general and economic data of the project, calculation of investment and economic efficiency project, elimination of project deficiencies, planning and investment stage.

Thus, having determined the general processes of the development of the project of opening a manufacturing enterprise in the aviation industry, it is possible to develop a detailed project plan using project man-

agement software, namely Microsoft Project, JIRA, Asana, Trello, etc.

**Conclusions and prospects for further research.** Modeling the investment project development process is quite important and has a significant impact on the success of its implementation. It allows you to get a deep understanding of its potential, predict results and determine the most effective strategies and solutions, helps reduce risks, improve decision-making and ensure successful project implementation.

Thus, the application of the presented model of the investment project development process of opening a production enterprise in the aviation industry in practice will increase the efficiency of project implementation and reduce the level of risks.

### Literature

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition, Project Management Institute, 2019.
2. Бутко М.П., Бутко І.М. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 480 с.
3. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування : навч. посібник. К. : Каравела, 2007. 424 с.
4. Козир С.В., Слесарев В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн.; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.
5. Блага Н.В. Управління проектами: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

6. Бутко М. П., Мурашко М. І., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д. Проектний менеджмент: регіональний зріз. Київ : Центр учбов. л-ри, 2016. 415 с.
7. George Ellis. Project management in product development: leadership skills and management techniques to deliver great products. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2015. 400 p.
8. Андрієнко О. Управління проектами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств : посіб. Київ, 2017. 77 с.
9. Петченко М. В., Скачкова І. А., Скачков О. М. Управління стейкхолдерами проектів авіаційної галузі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 2. С. 61–68. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8598>.
10. Петченко М. В., Скачкова І. А. Засоби програмної реалізації проектів аерокосмічної галузі. *Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів: матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Кременчук, 15–16 листопада 2022). С. 343–345.
11. Кузьмич В. О., Тараненко Р. А. Основи управління IT-проектами : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.
12. Катренко А. В. Управління IT-проектами. [Книга 1. Стандарти, моделі та методи управління проектами]. Львів : «Новий Світ-2000», 2013. 550 с.
13. Ковшун Н. Е., Левун О. І. К56 Аналіз та реалізація проектів: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2022. 350 с.
14. Processes and project management / ed. Marek Wirkus. Gdańsk: Wydaw. Politechniki Gdańskiej, 2015. 103 s.
15. Грибик І. І. та ін. Управління змінами та проектами: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Центр Європи, 2017. 168 с.

### References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition, Project Management Institute, 2019.
2. Butko M. P., Butko I. M. Menedzhment investytsiinoi diialnosti: pidruchnyk. K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2018. 480 s. [in Ukrainian].
3. Duka A. P. Teoriia ta praktyka investytsiinoi diialnosti. Investuvannia: navch. posibnyk. K.: Karavela, 2007. 424 s. [in Ukrainian].
4. Kozyr S. V., Shlesariiev V. V., Us S. A., Khomiak T. V. Modeliuvannia ta reinzhyrnirynh biznes-protseviv: pidruchn.; M-vo osvity i nauky Ukrainy; Nats. tekhn. un-t "Dniprovskia politekhnika". Dnipro: NTU "DP", 2022. 163 s. [in Ukrainian].
5. Blaha N. V. Upravlinnia proiektamy: navch. posib. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2021. 152 s. [in Ukrainian].
6. Butko M. P., Murashko M. I., Oliichenko I. M., Olifrenko L. D. Proiektnyi menedzhment: rehionalnyi zriz. Kyiv: Tsentr uchbov. l-ry, 2016. 415 s. [in Ukrainian].
7. George Ellis. Project management in product development: leadership skills and management techniques to deliver great products. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2015. 400 p.
8. Andriienko O. Upravlinnia proiektamy v biznes-obiednanniakh malykh i serednikh pidpriemstv: posib. Kyiv, 2017. 77 s. [in Ukrainian].
9. Petchenko M. V., Skachkova I. A., Skachkov O. M. Upravlinnia steikkholderamy proiektiv aviatsiinoi haluzi. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky". 2023. № 2. S. 61–68. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8598> [in Ukrainian].
10. Petchenko M. V., Skachkova I. A. Zasoby prohramnoi realizatsii proiektiv aerokosmichnoi haluzi. Innovatsiina modernizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv: materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (m. Kremenchuk, 15–16 lystopada 2022). S. 343–345 [in Ukrainian].
11. Kuzminykh V. O., Taranenko R. A. Osnovy upravlinnia IT-proiektamy: navch. posib. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2019. 75 s. [in Ukrainian].
12. Katrenko A. B. Upravlinnia IT-proiektamy. [Knyha 1. Standarty, modeli ta metody upravlinnia proiektamy]. Lviv: "Novyi Svit-2000", 2013. 550 s. [in Ukrainian].
13. Kovshun N. E., Levun O. I. K56 Analiz ta realizatsiia proiektiv: navch. posib. Rivne: NUVHP, 2022. 350 s. [in Ukrainian].
14. Processes and project management / ed. Marek Wirkus. Gdańsk: Wydaw. Politechniki Gdańskiej, 2015. 103 s.
15. Hrybyk I. I. ta in. Upravlinnia zminamy ta proiektamy: navch. posib. Nats. un-t "Lviv. politekhnika". Lviv: Tsentr Yevropy, 2017. 168 s. [in Ukrainian].

**Sukhetska Kristina**

*PhD, Teacher of the Department of Management  
Uman National University of Horticulture  
ORCID: 0000-0001-5993-0542*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10465

## THE IMPORTANCE OF DEVELOPING A ROADMAP FOR ANTICRISIS MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE SECTOR

**Summary.** Introduction. Anticrisis management in the healthcare sector is crucial in ensuring stability and rapid response to unforeseen emergencies. The COVID-19 pandemic highlighted the weaknesses and challenges in healthcare systems globally, emphasizing the need for a proactive and strategic approach. This study underlines the role of developing a roadmap for crisis management as a means to enhance preparedness, improve resource allocation, and ensure sustainable healthcare operations under uncertain conditions. Key factors such as economic constraints, the growing demand for healthcare services, and the rapid development of medical technologies further underscore the importance of a systematic crisis response strategy.

The purpose of this study is to provide a theoretical justification for the importance of implementing and developing a roadmap for anticrisis management in the healthcare sector.

**Materials and methods.** The study employs a mixed-methods approach, including qualitative and quantitative analyses. Statistical data on healthcare financing and COVID-19 morbidity rates are examined to assess the economic and operational challenges within the sector. Literature review and case studies from both national and international sources are used to synthesize existing knowledge and practices. Analytical frameworks for assessing healthcare efficiency and management effectiveness provide a foundation for roadmap development.

**Results.** The study revealed that Ukraine's healthcare sector faces significant challenges, including insufficient funding, lack of qualified personnel, and high costs of services. An analysis of COVID-19 statistics highlighted the critical need for a structured approach to crisis management. The proposed roadmap outlines actionable strategies to enhance system resilience, including resource allocation, priority setting, communication strategies, and stakeholder engagement. Additionally, international comparisons of healthcare financing reveal gaps and opportunities for improvement in Ukraine's healthcare system.

**Discussion.** The findings of this study contribute to the growing body of knowledge on crisis management in healthcare. The proposed roadmap serves as a strategic tool for addressing current challenges and preparing for future crises. The research emphasizes the need for a coordinated effort among policymakers, healthcare institutions, and international partners to achieve sustainable healthcare development. Limitations include the focus on Ukraine's context, which may require adaptation of the roadmap for broader applicability. Future research should explore the integration of technological innovations and global best practices into crisis management strategies.

**Key words:** anticrisis management, roadmap, healthcare sector, crisis, COVID-19.

**Problem statement.** The healthcare sector plays a critical role in ensuring stability and timely response to emergencies in the face of a sharp rise in the incidence of disease.

Today, in the face of constant change and uncertainty, such as epidemics, natural disasters and socio-economic crises, healthcare is becoming a key element in ensuring the safety and well-being of citizens. This sector is not only responsible for providing medical care to the population but also for preventing diseases, controlling the spread of various types of diseases, preparing for emergencies, and providing necessary support during crisis situations.

The healthcare sector is designed to contribute to the productivity of society by ensuring a healthy workforce that can actively participate in economic and social development. In addition, the field ensures the safety of citizens and contributes to the preservation and improvement of the quality of life of the population through the prevention of diseases, timely diagnosis, and treatment. Thus, healthcare plays a strategically important role in ensuring the stability, prosperity, and development of society as a whole.

Through the continuous improvement of the healthcare system, including the development of anticrisis management roadmaps, society can be better prepared



to face various challenges and crises, providing effective protection for its citizens.

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

The relevance of the issue of implementing anticrisis management in the healthcare sector, including the development of a roadmap, is not sufficiently studied in the scientific literature. However, given that in recent years the healthcare system has faced such a problem in practice — the COVID-19 pandemic — there is an urgent need for an in-depth study of this issue.

In their research, K.V. Shchyryna and O.K. Tolstyanov (2023) consider the relationship between the level of morbidity and anticrisis management in the healthcare sector. In their work, the authors emphasise the need for healthcare facilities to be prepared to respond on time to public health emergencies. Understanding the complex relationship between morbidity and anticrisis management can improve preparation for unforeseen events, ensuring the protection of public health and well-being.

In turn, the works of I.V. Semchuk, G.S. Kukel, V.V. Rohleders (2020) and I.L. Sazonets, I.Y. Zyma (2018) analysed the importance of improving the management system, namely, it was determined that healthcare management should be transformed with the development of the healthcare delivery system itself. In addition, making informed management decisions and effective management of a healthcare facility in a competitive environment should be based on reliable statistical and analytical data.

In their research, these scholars tried to analyse different methodological approaches to the development and implementation of anticrisis management in the healthcare sector. The conclusions of the authors are indeed very important for the formation of anticrisis management in this area, but insufficient attention is paid to the concept of “anticrisis management roadmap”, which is one of the components of certain anticrisis management strategies. A healthcare anticrisis management roadmap is a guiding document that defines strategies, priorities, and action plans for effective crisis response. It serves as a basis for coordinating the efforts of various healthcare system stakeholders and ensures systematic and consistent anticrisis management.

Therefore, based on the above, **the purpose of this study is** to provide a theoretical justification for the importance of implementing and developing a roadmap for anticrisis management in the healthcare sector. To achieve this goal, **the following tasks were solved:** the concepts of “anticrisis management in the healthcare sector” and “roadmap” were defined; the main problems in the healthcare sector of Ukraine were identified; the main statistics on COVID-19 were considered; the dynamics of healthcare financing were analysed; the complex of actions of anticrisis management in the healthcare

sector was studied; a general roadmap for anticrisis management was developed.

**Materials and methods.** The study employs a mixed-methods approach, including qualitative and quantitative analyses. Statistical data on healthcare financing and COVID-19 morbidity rates are examined to assess the economic and operational challenges within the sector. Literature review and case studies from both national and international sources are used to synthesize existing knowledge and practices. Analytical frameworks for assessing healthcare efficiency and management effectiveness provide a foundation for roadmap development.

**Summary of the main material.** Today, the relevance of research in the field of anticrisis management is gaining importance in the face of constant and uncontrolled change. This issue is particularly acute in the healthcare sector. In recent years, the field under study has undergone significant changes due to the COVID-19 pandemic, which has necessitated the introduction of new management approaches, timely implementation, and improvement of anticrisis management.

According to O.V. Prokopenko, V.O. Shcherbachenko and V.S. Kulibaba (2020), “Anticrisis management in healthcare is the process of preparing, responding to and mitigating the effects of unexpected or adverse events, such as natural disasters, outbreaks of infectious diseases or medical emergencies that may disrupt the normal functioning of a hospital”.

In turn, V.Vasylenko (2003), R.Keller (2019), L.Ligonenko (2014) and V.Bagatsky (2009) consider anticrisis management as a permanent subsystem of proactive management.

Also, such scientists as: O.Shapurov (2013), A.Stangret, M.Karaim and L.Sukhimlyn (2016) define anticrisis management as a functional management subsystem aimed at timely detection of crisis conditions and development and implementation of measures to overcome them.

Summarising these approaches, we define “anticrisis management” as a permanent system of control and decision-making measures aimed at diagnosing, preventing and mitigating crisis phenomena, as well as neutralising their consequences in the future.

According to the research by K.Poliak, O.Polishchuk, A.Valkovets (2022) and analysing of legislative and regulatory documents, we can identify the main problems in the healthcare sector of Ukraine (Table 1).

Table 1 shows that the healthcare sector in Ukraine faces significant challenges, such as resistance to reforms, high cost of services, poor quality of care, lack of qualified personnel and insufficient financial resources for development. These challenges are exacerbated by environmental problems and the economic crisis. Changes in the financing system and healthcare management strategies may be necessary

Table 1

**Major problems in the healthcare sector in Ukraine**

№	The main problems	Characteristics
1	Rejection of healthcare reforms	There is no clear understanding of what has happened and what changes are possible in the future.
2	High cost of medical services	Low purchasing power of the population, so paying for medicines and medical services is becoming increasingly costly for the family budget.
3	Poor quality of medical services	The system of officially free medicine, which is designed for mass consumption, cannot provide high quality medical services.
4	Lack of qualified medical staff	Rapid development of scientific and technological progress in the field of medicine, resulting in the need for retraining and advanced training of doctors, sponsorship and grant activities that help to introduce advanced technologies into the healthcare system.
5	Careless attitude to disease prevention	The establishment of market prices for medicines and medical services leads to a more careful attitude of people to their health and opens up opportunities for preventive measures.
6	Lack of financial resources for the development of medicine	This is due to the difficult socio-economic situation in Ukraine and the military operations.
7	Environmental problems	There are six groups of environmental problems: atmospheric (air pollution: radiological, chemical, mechanical, thermal); water (depletion and pollution of surface and ground-water, pollution of seas and oceans); geological and geomorphological (intensification of adverse geological and geomorphological processes, disturbance of relief and geological structure) soil (soil contamination, erosion, deflation, secondary salinisation, waterlogging); biotic (reduction of vegetation, forest degradation, pasture (ecological) digression, reduction of species diversity); complex (landscape) — desertification, reduction of biodiversity, violation of environmental protection regulations.
8	Economic crisis	A sharp deterioration in the country's economic situation, manifested in a significant decline in production, disruption of existing production links, bankruptcy of enterprises, increased unemployment, and, as a result, a decline in living standards and welfare, including in the healthcare sector.

Source: compiled by the authors based on data from K. Poliak, O. Polishchuk, A. Valkovets (2022)

to improve the situation and ensure affordable and quality healthcare for citizens.

It is worth noting that one of the significant points of the study is the analysis of the main statistics on COVID-19 (Fig. 1). First of all, this is because COVID-19 has become a major and global crisis factor in the healthcare sector of the 21st century.

According to Figure 1, the incidence of COVID-19 peaked in 2022, which could have been triggered by several negative factors: different variants of the virus strain and their rapid spread, low vaccination rates among the population, and insufficient anti-epidemic measures.

However, in subsequent years, there has been a gradual downward trend, with the number of infected people decreasing by 95% in 2024 compared to 2020 and deaths decreasing by 90%. This is primarily due to the effectiveness of anticrisis management in limiting the spread of COVID-19, which included large-scale vaccination, quarantine measures, improving the healthcare system, and public education.

In addition, to clearly understand the economic component of the healthcare sector, we analysed the dynamics of funding in 2018–2022 in different countries (Table 2).

When analysing healthcare funding in Ukraine and other countries, we note that it is the lowest among the

countries presented. This is primarily due to a lack of funding and insufficient attention to the healthcare system by the authorities. Insufficient resources can lead to deficiencies in medical equipment, low remuneration of medical staff, limited access to quality healthcare, and a general deterioration in the healthcare system.

However, it should be noted that in 2022, compared to 2018, funding increased by 47.6%, which will help improve the quality of healthcare. However, this funding is still insufficient to reach the European level. Thus, to improve the situation, it is necessary to increase funding and efficiently use available resources in the medical sector.

It is worth noting that one of the key economic characteristics of the healthcare sector is its efficiency. The definition of healthcare efficiency should be considered from the following perspectives:

- effectiveness of healthcare as a social system that contributes to the development of the country's economy by increasing or preserving labour resources and improving their quality;
- effectiveness of individual measures (projects, programmes) to reduce or prevent morbidity, family planning, environmental improvement, etc;
- efficiency of the use of system resources.

In the process of studying healthcare effectiveness, the relevant criteria and system of indicators

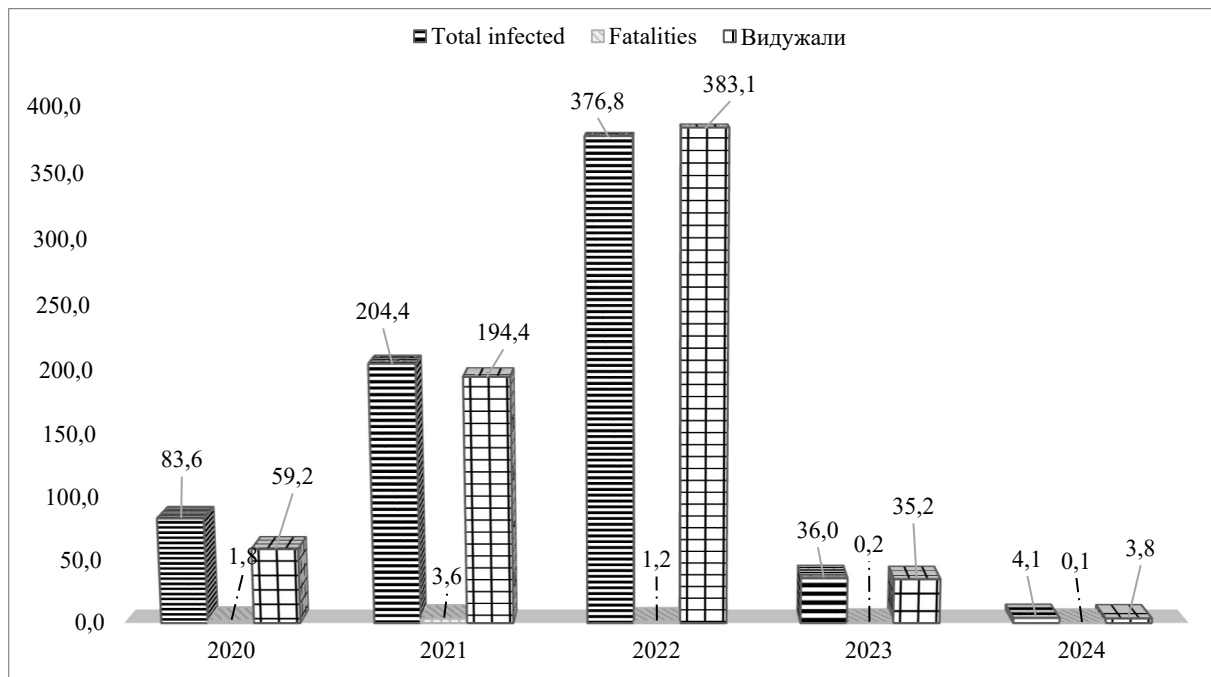


Fig. 1. COVID-19 coronavirus: general statistics for 2020–2024, million cases

Source: compiled by the authors based on data from the Ministry of Finance of Ukraine

<sup>1</sup> 2024 — data as of 13.04.2024

should be identified. It should be reminded that criteria is a principle of efficiency assessment, and an indicator is a model of quantitative characterisation of a phenomenon. An increase in life expectancy may be a criterion for the effectiveness of the public healthcare system. The main generalising aspects of health are life expectancy and quality of life.

Among the indicators of healthcare efficiency, it is advisable to distinguish those that characterise the external effect (social and economic) and the internal (medical). It is understood that the former reflects the impact of healthcare services on social production and living conditions, while the latter characterises the performance of healthcare institutions within the sector. The scheme for analysing

the effectiveness of the healthcare system is shown in Table 3.

Based on the data presented in Table 3, we can summarise that the social effect is reflected in improved health and increased life expectancy. In turn, the economic effect is manifested in the preservation of working time and increased productivity of social labour. The indicators may include premature death and the corresponding loss of output; the number of lives saved in the working age, disability and its dynamics, an increase in output due to a reduction in working time, and the cost of healthcare measures compared to the corresponding volume of services provided. The medical effect is also characterised by the level of morbidity, its dynamics, and the quality of medical care.

Table 2

## Healthcare financing, 2018–2022, EUR million

Country	2018	2019	2020	2021	2022	Relative deviation 2022 to 2018
	(EUR, mln)					(%)
Germany	386371,0	406910,00	432236,00	465855,00	489364,00	21,3
Italy	153790,00	155524,00	159880,00	167761,00	171867,00	10,6
Hungary	8952,28	9206,08	10057,80	11367,56	11472,31	25,3
Slovakia	5991,41	6534,21	6659,30	7776,08	-	-
Sweden	51496,64	51655,66	54461,32	60542,95	59470,35	15,2
Estonia	1735,20	1892,72	2081,59	2355,40	2543,20	37,5
Denmark	30528,07	31424,46	32922,76	36446,54	35715,15	14,1
Ukraine	2709,37	3757,69	3805,71	5554,83	5046,15	47,6

Source: compiled by the authors based on data from Eurostat та Slovovidilo (2022)

Table 3

**Scheme for analysing the efficiency of the healthcare system**

Effect	Healthcare system	Individual projects, events	Activities of medical institutions
Social	Life expectancy; Number of lives saved; Birth rate; Mortality; Natural increase.	Life expectancy; Mortality; Mortality by age and occupational groups.	Morbidity, disability and mortality in the service area
Economical	Premature mortality; Disability; Residual working capacity; Restoration of labour resources; Healthcare costs.	Premature mortality; Disability; Residual working capacity; The cost of additional product; Programme costs.	Ability to work; Disability; Indicators of the use of material and technical resources; Costs; Profitability indicators.
Medical	“Health Index”; Incidence rates by individual groups; Physical development; Quality of medical care.	Number of exacerbations of chronic diseases; Number of complications; The number of diseases that have become chronic.	“Health index” in the service area; Dynamics of the level of certain diseases; Provision of medical care.

Source: compiled by the authors based on data from T.M. Nosulych (2013)

Given the three-vector nature of healthcare system efficiency, it becomes obvious that there is a need to define at least the same requirements for healthcare system management in the context of achieving sustainable development.

As part of anticrisis management, healthcare institutions take a set of actions, which are presented in Figure 2.

According to V.F. Savchenko (2016), the main tasks of anticrisis management are:

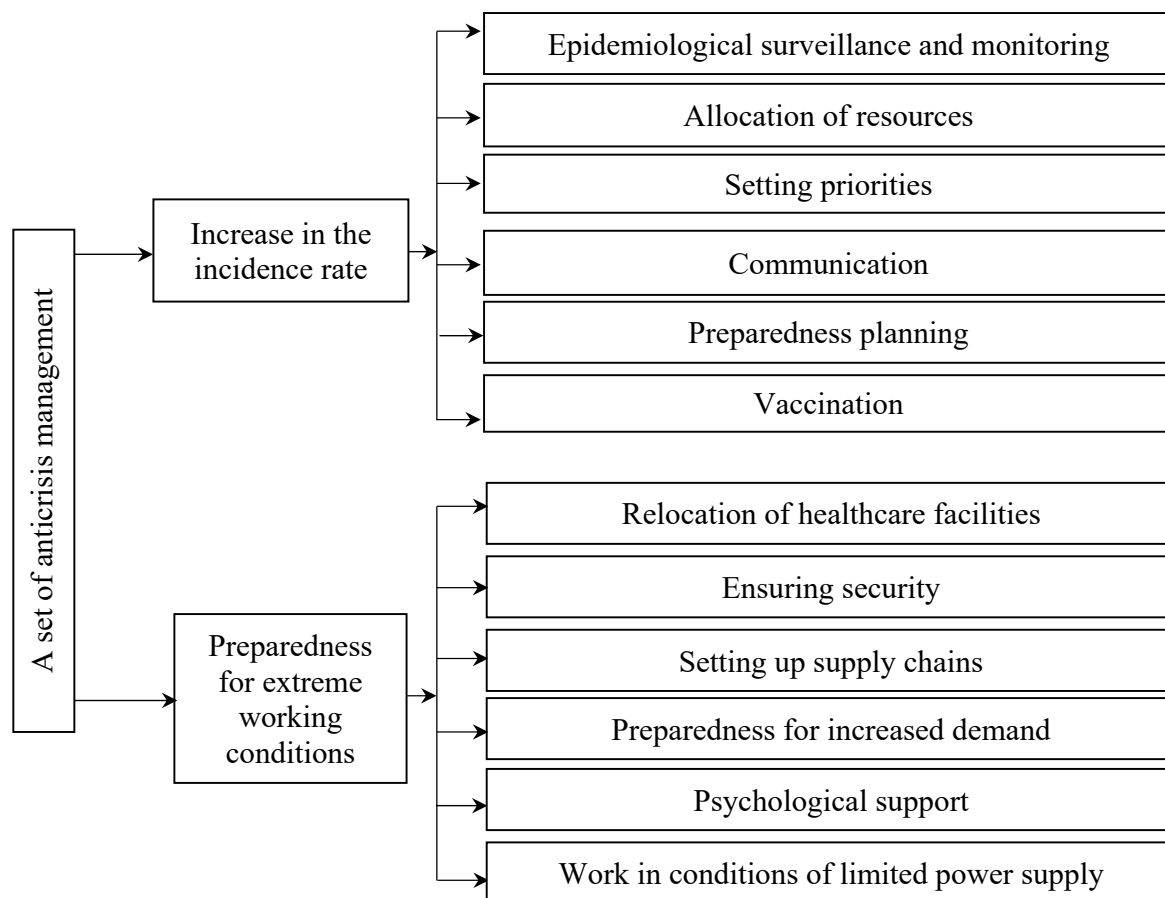


Fig. 2. A set of actions for anticrisis management in the healthcare sector

Source: compiled by the authors based on data from I.L. Sazonets and I.Ya. Zyma (2018)



- timely diagnosis of the pre-crisis state and forecasting of crisis phenomena;
- elimination of insolvency, formation of financial stability of the enterprise, minimisation of the consequences of the financial crisis;
- preventing a decrease in investment attractiveness, reduction of own funds for financing production and economic activities, attraction of significant funds that may lead to financial difficulties or a financial crisis;
- monitoring and continuous analysis of the company's personnel policy, taking measures to reduce staff turnover and form a stable permanent staff;
- analysis of deviations in the company's innovation activity;
- ongoing research of the company's sales activities and timely response to significant deviations.

It is worth noting that one of the most important tools of anticrisis management is a roadmap – a competent and accurate visualisation of the company's development strategy, project development and product promotion stages.

As noted in *Doing Business*, the term roadmap has only recently appeared in the economists' vocabulary, along with US political, economic, and educational programmes. A roadmap is a strategic planning technique that places the goals and key deliverables of a project on a timeline, grouped in a single visual representation or graph. Always keep in mind that a roadmap differs from a conventional project plan in that it does not contain all the details of the project; instead, it is a high-level strategic tool that is easy to understand.

In his research, Daniel Burrus (2018) notes that several points should always be considered when planning a roadmap. After all, if you miss one of them, it will be difficult to make the map more conceptual:

1. Gathering data on resources, opportunities, and constraints to understand what can be done. This includes analytical and statistical information that has been accumulated previously.
2. Identifying development vectors and developing a concept for each of them that will help achieve the goal.
4. Assessing opportunities and risks for each concept to understand which development vector is most appropriate.
5. Communication and execution. Working with the team, participants, and stakeholders, as well as tracking and implementing the plan.

It should be noted that depending on the objectives of the roadmap, the steps may vary, but they should cover all key aspects of its creation.

Taking the above into account, it was decided to develop an example of a roadmap that will include the fundamental stages that any organisation goes through in the process of anticrisis management (Fig. 3).

This example can serve as a basis for the development of a full-fledged roadmap by the organisation's specialists or outsourced employees, which will cover the main needs and details of a particular area of activity.

It is also important to consider the need for this development because without a clear understanding of the value and benefits of the roadmap, the company can only lose time and resources. Therefore, first of all, you need to know that a roadmap has several advantages: increased efficiency, reduced risks, optimised use of resources, easier decision-making, and better coordination of different departments.

The development and implementation of a roadmap for the healthcare sector will benefit by:

- a) Fostering collaboration among various stakeholders;
- b) Streamlining processes to enhance efficiency;
- c) Ensuring equitable access to quality healthcare services, leveraging technological advancements for improved patient care and management;
- d) Achieving better health outcomes for all individuals within the population.

Visual roadmaps not only serve as a guide for everything the healthcare sector is focusing on but are also very useful for:

- a) Facilitating communication and understanding among stakeholders;
- b) Visually highlighting key milestones and priorities;
- c) Identifying dependencies and potential bottlenecks;
- d) Enabling better resource allocation and budget planning;
- e) Promoting transparency and accountability in the implementation of healthcare initiatives.

Thus, the roadmap will include a significant amount of work in the field of diagnostics and forecasting, processing of relevant information at enterprises, implementation of the most effective projects, as well as the use of standard administrative control methods.

We believe that the relevance of the issue of developing and implementing a roadmap for anticrisis management in the healthcare sector is justified. After all, a roadmap for the healthcare sector can serve as a kind of instruction for overcoming possible crisis situations and have a list of measures to be taken to prevent a crisis.

**Conclusions and prospects for further research.** To summarise, paying sufficient attention to the development of an anticrisis management roadmap will allow you to anticipate possible risks, plan the necessary measures and resources to address them, and create conditions for the effective implementation of planned strategies in the event of a crisis.

It is important to understand that the anticrisis management roadmap should be flexible and adapted to the specific conditions and needs of the healthcare system. It should combine both general principles of anticrisis management and specific measures and strategies aimed at overcoming specific challenges faced by the sector.

Thus, the development and implementation of an anticrisis management roadmap is an integral part of building a sustainable and efficient healthcare system that can effectively respond to unforeseen situations and ensure the safety and well-being of citizens.



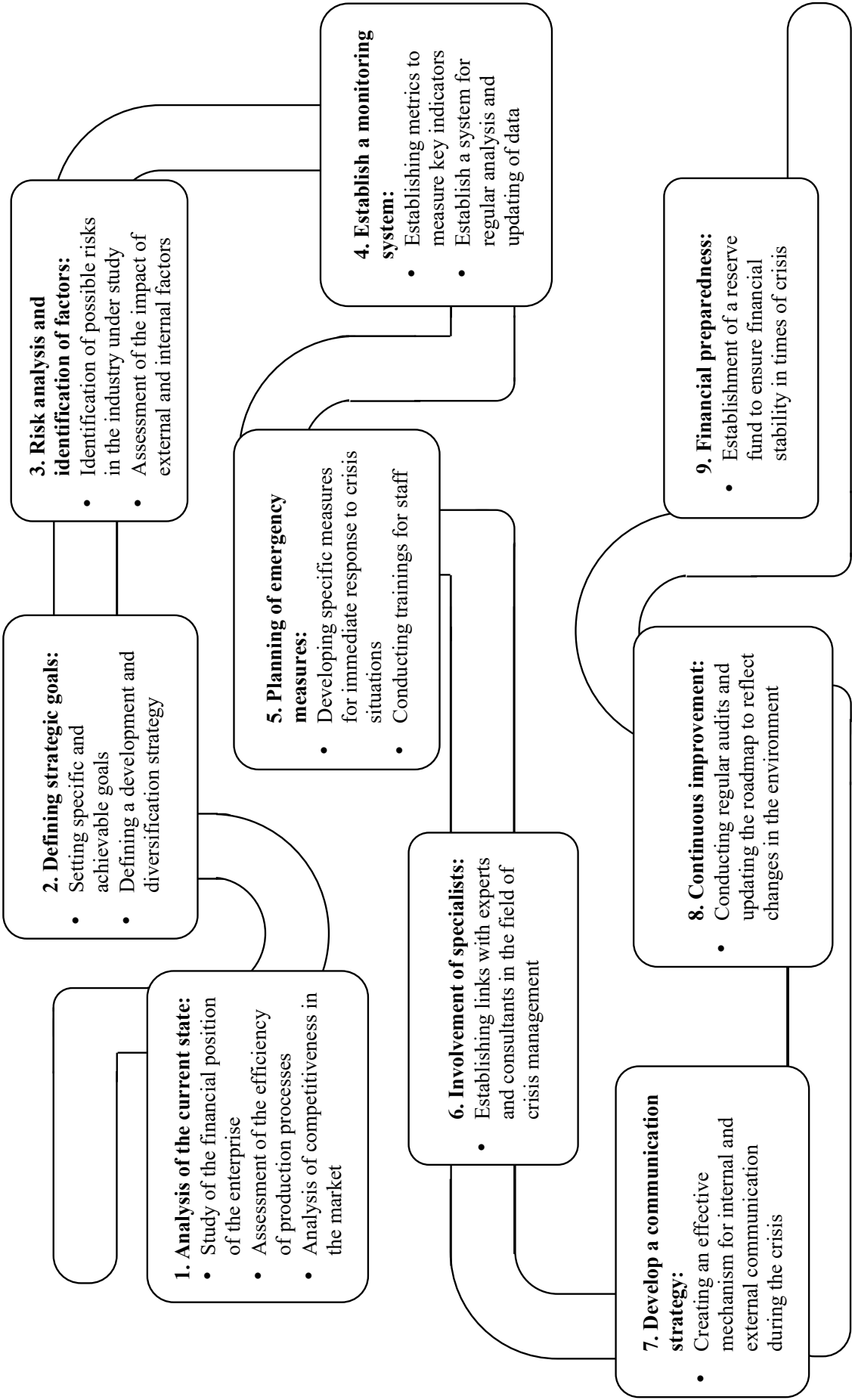


Fig. 3. Roadmap of anticrisis management  
Source: compiled by the authors based on own development

### References

1. Shchirina, K. V., Tolstanov, O. K. (2023). Interrelation between the level of morbidity of a territorial community and crisis management in a healthcare institution. *Likars'ka Sprava*, (1), 61–71. <https://doi.org/10.31640/LS-2023-1-05>.
2. Semchuk, I., Kukel, G., Roleders, V. (2020). Introducing new approaches to managing healthcare facilities in a market environment. *Efficient economy*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.88>.
3. Prokopenko, O., Shcherbachenko, V., Kulibaba, V. (2020). Health care anticrisis management issues in the reality of the COVID-19 pandemic. *Health Economics and Management Review*, 1(2), 16–23. <https://doi.org/10.21272/hem.2020.2-02>.
4. Vasylenko, V. O. (2003). Anticrisis management of the enterprise. Kyiv: Tsentr navchalnoyi literatury, 504 p.
5. Keller R. (2019). Unternehmenssanierung aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe.
6. Bahats'kyi, V. M., Hetmantseva, N. D. (2009). Anticrisis management of the enterprise. Kyiv: KNEU, 680 p.
7. Lihonenko, L. O. (2014). Anticrisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools. Kyiv: Nyka-Tsentr, 90 p.
8. Shapurov, O. O. (2013). Formation of the concept of crisis management based on the interaction of the system of latent processes and the system of diagnostics of obvious threats. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 23, 35–40.
9. Shtanhret, A. M., Karaim, M. M., Sukhymlyn L. Y. (2016). Anticrisis mechanism for managing the economic security of the enterprise. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 3, 51–55.
10. Poliak, K., Polishchuk, O., Valkovets, A. (2022). Anticrisis management of health care organizations of Ukraine in the context of the COVID-19 pandemic and the requirements for the competence of its specialists. *Economics and Business management*. <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-22>.
11. COVID-19 coronavirus: general statistics (2024). Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/coronavirus/2024-04/>.
12. Eurostat (2022). Retrieved from [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/hlth\\_sha11\\_hf/default/table?lang=en&category=hlth.hlth\\_care.hlth\\_sha11.hlth\\_sha11\\_sum](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/hlth_sha11_hf/default/table?lang=en&category=hlth.hlth_care.hlth_sha11.hlth_sha11_sum).
13. Healthcare in a country at war: how budget funding has changed (2024). Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2023/12/25/infografika/suspilstvo/medycyna-voyuyuchoyi-krayiny-yak-zminyuvatsya-obsyahy-byudzhetnoho-finansuvannya>.
14. Nosulych, T. M. (2013). Scientific approaches to the study of the health system from the standpoint of sustainable development, *Natural resource economics and ecology*, 4, 195–201.
15. Sazonets, I. L., & Zyma, I. Ya. (2018). Identification of problems and main directions of reform health care system of Ukraine. *Public administration: improvement and development*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.12.2>.
16. Savchenko, V. F. (2016). World experience of anticrisis state regulation. *Economics and management of the national economy*, 1 (5), 7–13.
17. Doing Business (2020). Retrieved from <https://archive.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-reports>.
18. Burrus, D. (2018). Anticipation and Risk Management. Retrieved from <https://www.burrus.com/2018/01/anticipation-risk-management/>.

УДК 658.5:005

**Боровик Марина Вікторівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Borovyk Maryna**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management and Public Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0001-7362-7830*

**Оболенцева Лариса Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Obolentseva Larysa**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Tourism and Hospitality  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0001-7085-6902*

**Школяр Сергій Володимирович**

*аспірант кафедри менеджменту і публічного управління  
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Shkoliar Serhii**

*PhD Student of the Department of Management and Public Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10517

## ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ПОСЛУГ

## THEORETICAL BASIS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES

**Анотація.** Вступ. Проблема організації стратегічного управління на підприємствах є однією з ключових у сучасній економічній практиці. На сьогоднішній день практично жодне вітчизняне підприємство не має повноцінної, цілісної системи стратегічного управління, що включає відпрацьовані технологічні схеми для розробки, реалізації та контролю стратегічних планів. Попри це, як свідчать дослідження, багато керівників підприємств і вищий управлінський персонал усвідомлюють необхідність створення таких систем для забезпечення ефективного досягнення довгострокових цілей і адаптації до змінюваного зовнішнього середовища. Однак відсутність чіткої методології та інфраструктури для стратегічного управління призводить до труднощів у їх впровадженні, що обмежує потенціал підприємств у досягненні стійкого розвитку та конкурентних переваг.

Ключовим є те, що стратегічне мислення вимагає від усіх рівнів управлінського персоналу не тільки стратегічного бачення, але й розуміння взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства, а також готовності діяти в умовах невизначеності та змін на ринку. Цей підхід – стратегічний – забезпечує стійкість підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до нових умов та зберігати високу конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Мета. Метою дослідження є систематизація теоретичних підходів та практичних досліджень, присвячених розробці та ухваленню стратегічних управлінських рішень; а також розробка рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесу управління, оптимізації стратегічних рішень та уникненню помилок, що можуть негативно вплинути на досягнення організаційних цілей.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою статті є сучасні положення теорії стратегічного планування та управління. Інформаційною базою дослідження є матеріали науково-практичних конференцій, монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, що присвячені розвитку сучасних теорій стратегічного управління та розвитку управлінських концепцій та підходів в умовах глобальних викликів, динамічності та нестабільності зовнішнього середовища.

Результати. У статті розкрито питання, що визначають напрямки розвитку підприємства і які є фундаментальними для стратегічного управління, оскільки дозволяють побудувати системний підхід до розвитку організації, і спрямовані на забезпечення її довгострокового успіху та адаптивності в умовах змінного бізнес-середовища. Визначено, що зі зростанням рівня нестабільності зовнішнього середовища зменшується частка заздалегідь запланованих дій у стратегії, натомість збільшується значення адаптивних заходів. Це забезпечує підприємству здатність залишатися ефективним і конкурентоспроможним навіть у складних і динамічних умовах. Представлено типи систем управління в залежності від нестабільності зовнішнього середовища, які забезпечать підприємству максимальну гнучкість та ефективність у змінних умовах; а також ключові аспекти, які охоплює стратегічне мислення як комплексний підхід до управління підприємством. Продемонстровано ефективні напрями діяльності у межах інтегрованої концепції стратегічного управління. Доведено, що незважаючи на численні переваги, які стратегічне управління приносить підприємствам, його впровадження в умовах сучасного бізнес-середовища супроводжується низкою значних труднощів. В статті запропоновано заходи, які направлені на вирішення проблем організації стратегічного управління на підприємствах і спрямовані на подолання існуючих бар'єрів та оптимізацію процесів.

Перспективи. Оскільки на переважній більшості вітчизняних підприємств існує певний розрив між теорією та практикою, коли ряд важливих концепцій і методів, які вважаються ефективними в теоретичному контексті, не знаходять широкого застосування в реальних умовах діяльності організацій. Така ситуація вимагає подальших досліджень щодо адаптації існуючих методологічних підходів до специфіки конкретних бізнес-середовищ і умов сучасного управління вітчизняними підприємствами сфери послуг.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, зовнішнє середовище, невизначеність, стратегічне мислення.

**Summary.** Introduction. The problem of organizing strategic management at enterprises is one of the key issues in modern economic practice. To date, almost no domestic enterprise has a full-fledged, integral system of strategic management, which includes proven technological schemes for the development, implementation and control of strategic plans. Despite this, as evidenced by research, many business leaders and senior management personnel are aware of the need to create such systems to ensure effective achievement of long-term goals and adaptation to a changing external environment. However, the lack of a clear methodology and infrastructure for strategic management leads to difficulties in their implementation, which limits the potential of enterprises in achieving sustainable development and competitive advantages.

The key is that strategic thinking requires all levels of management personnel not only to have a strategic vision, but also to understand the interrelationships between various aspects of the enterprise, as well as the readiness to act in conditions of uncertainty and changes in the market. This strategic approach ensures the stability of the enterprise, allowing it to adapt to new conditions and maintain high competitiveness for the long term.

Purpose. The purpose of the study is the systematization of theoretical approaches and practical studies devoted to the development and adoption of strategic management decisions; as well as the development of recommendations that will contribute to increasing the efficiency of the management process, optimizing strategic decisions and avoiding mistakes that may negatively affect the achievement of organizational goals.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the article is the modern provisions of the theory of strategic planning and management. The information base of the research is the materials of scientific and practical conferences, monographs and scientific articles of domestic and foreign scientists dedicated to the development of modern theories of strategic management and the development of management concepts and approaches in the conditions of global challenges, dynamism and instability of the external environment.

Results. The article reveals the questions that determine the direction of the company's development and which are fundamental for strategic management, as they allow building a systematic approach to the development of the organization, and are aimed at ensuring its long-term success and adaptability in the changing business environment. It was determined that as the level of instability of the external environment increases, the share of pre-planned actions in the strategy decreases, instead, the value of adaptive measures increases. This provides the enterprise with the ability to remain efficient and competitive even in complex and dynamic conditions. The types of management systems depending on the instability of the external environment are presented, which will provide the enterprise with maximum flexibility and efficiency in changing conditions; as well as the key aspects covered by strategic thinking as a comprehensive approach to enterprise management. Effective areas of activity within the integrated concept of strategic management have been demonstrated. It is proven that despite the numerous advantages that strategic management brings to enterprises, its implementation in the conditions of the modern business environment is



accompanied by a number of significant difficulties. The article proposes measures aimed at solving the problems of organizing strategic management at enterprises and aimed at overcoming existing barriers and optimizing processes.

*Discussion.* Since in the vast majority of domestic enterprises there is a certain gap between theory and practice, when a number of important concepts and methods, which are considered effective in the theoretical context, are not widely used in the real conditions of the organizations. Such a situation requires further research on the adaptation of existing methodological approaches to the specifics of specific business environments and conditions of modern management of domestic enterprises in the service sector.

**Key words:** strategy, strategic management, external environment, uncertainty, strategic thinking.

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємства сфери послуг у сучасних умовах ставить перед ним низку ключових завдань, які потребують ефективного вирішення. Серед них особливу увагу слід приділити визначенню та закріпленню своєї ринкової ніші, що дозволяє сформувати стійку клієнтську базу. Не менш важливим є формування конкурентного статусу підприємства, який забезпечує його впізнаність та цінність для споживачів. Утримання цього статусу стає особливо складним у контексті посилення конкурентної боротьби, що вимагає від підприємства адаптивності, інноваційності та постійного вдосконалення продуктів чи послуг. Лише за таких умов підприємство зможе зберігати стійкість та досягати стратегічних цілей.

Ефективне вирішення зазначених проблем значною мірою залежить від розробки ґрунтовної стратегії розвитку підприємства. Формування такої стратегії дає змогу окреслити чіткий напрямок його поведінки на ринку з урахуванням особливостей зовнішнього середовища та можливих змін у його динаміці. Стратегія дозволяє сформулювати глобальну мету діяльності підприємства, а також конкретні цілі, які з нею пов'язані. Вона включає визначення необхідних ресурсів, джерел та способів їхнього залучення, а також розробку механізмів найбільш ефективного використання. Таким чином, стратегічне управління та його інструментарій надають підприємству можливість адаптуватися до ринкових викликів, оптимізувати свої процеси та досягати сталого розвитку, зберігаючи конкурентоспроможність.

Нестабільність зовнішнього середовища також значно підвищує ймовірність виникнення ризиків, які є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства, особливо коли воно функціонує в умовах ринкової економіки, де зміни в попиті, постачаннях, технологіях чи діяльності можуть мати серйозні наслідки для фінансової стабільності та конкурентоспроможності. В результаті чого керівництво повинно не лише прогнозувати можливі ризики, але й розробляти стратегії для їхньої мінімізації або управління ними, щоб забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Ключовим є те, що стратегічне мислення вимагає від усіх рівнів управлінського персоналу не тільки стратегічного бачення, але й розуміння взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємства, а також готовності діяти в умовах невизначеності

та змін на ринку. Цей підхід — стратегічний — забезпечує стійкість підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до нових умов та зберігати високу конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

На стратегічному рівні підприємства здійснюється аналіз ресурсів, потенціалу, конкурентного середовища, а також враховуються можливі ризики і тенденції на ринку. Усі ці знання реалізуються через конкретні стратегічні рішення та дії, які визначають напрямки розвитку підприємства, забезпечують ефективну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та дозволяють зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проблема організації стратегічного управління на підприємствах є однією з ключових у сучасній економічній практиці. На сьогоднішній день практично жодне вітчизняне підприємство не має повноцінної, цілісної системи стратегічного управління, що включає відпрацьовані технологічні схеми для розробки, реалізації та контролю стратегічних планів. Попри це, як свідчать дослідження, багато керівників підприємств і вищий управлінський персонал усвідомлюють необхідність створення таких систем для забезпечення ефективного досягнення довгострокових цілей і адаптації до змінюваного зовнішнього середовища. Однак відсутність чіткої методології та інфраструктури для стратегічного управління призводить до труднощів у їх впровадженні, що обмежує потенціал підприємств у досягненні стійкого розвитку та конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема розробки стратегії діяльності підприємства на ринку посідає ключове місце у сучасних наукових дослідженнях. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили такі відомі науковці як І. Ансофф, який розробив концепцію стратегічного планування [1], Р.Д. Фред із його підходами до аналізу конкурентних переваг [2], а також Р.Грюніг [3], який зосередився на практичних аспектах стратегічного управління. Е. Майер і Р. Манн звертали увагу на оптимізацію процесів стратегічного управління в умовах динамічного ринкового середовища [4], тоді як Г. Мінцберг детально вивчав процес формування та реалізації стратегій [5], зокрема, через призму організаційних структур. Д. Кембел і Д. Едгар досліджували питання впровадження стратегічного управління у великих корпораціях, акцентуючи на важливості адаптивності стратегій до змін зовнішнього середовища [6].



Питання стратегічного управління, яке спрямоване на інтеграцію трендів розвитку зовнішнього середовища та внутрішніх аспектів функціонування підприємств, детально досліджені в працях багатьох видатних науковців. Зокрема, Дж. Пірс і Р. Робінсон зосереджувалися на формуванні стратегій, які враховують мінливість ринкового середовища [7], а Т. Шталь акцентував увагу на важливості адаптації підприємств до довгострокових змін [8]. А. Чандлер зробив значний внесок у розуміння взаємозв'язку між структурою організації та її стратегією, підкреслюючи важливість відповідності між ними [9; 10].

Вагомий внесок у розробку проблематики стратегічного управління підприємствами зробили також українські науковці, серед яких слід виділити А. О. Касич [11], Л. М. Киш [12], В. О. Герасимчук [13], І. В. Бабій [14], Василенко В. О., Т. І. Ткаченко [15], Є. О. Сидорук [16], Н. В. Яшкіна [17], Т. В. Бут, Кульчицька Т. В. [18] та інших. Їхні праці стали основою для адаптації концепцій стратегічного управління до особливостей та специфіки функціонування підприємств в Україні. Дослідження цих авторів підтверджують, що успішне стратегічне управління базується на поєднанні глибокого аналізу зовнішніх викликів і ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємств. Такий підхід сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпечує стійкий розвиток навіть в умовах економічної турбулентності.

**Матеріали і методи.** Для виконання окреслених завдань у статті використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження: логічного та теоретичного узагальнення, морфологічного аналізу при уточненні понятійно-категоріального апарату, аналізу та синтезу, діалектики та історизму, порівняльного аналізу, дедуктивний метод для конкретизації висновків та надання теоретичних та практичних рекомендацій, табличний метод для наочного представлення матеріалу дослідження.

Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення теорії стратегічного планування та управління.

Інформаційною базою дослідження є матеріали науково-практичних конференцій, монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, що присвячені розвитку сучасних теорій стратегічного управління та розвитку управлінських концепцій та підходів в умовах глобальних викликів, динамічності та нестабільності зовнішнього середовища.

**Метою статті** є систематизація теоретичних підходів та практичних досліджень, присвячених розробці та ухваленню стратегічних управлінських рішень. Крім того, стаття спрямована на розробку рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності процесу управління, оптимізації стратегічних рішень та уникненню помилок, що можуть негативно вплинути на досягнення організаційних цілей.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний менеджмент зосереджений на пошуку відповідей на три ключові запитання, які визначають напрямок розвитку підприємства:

- 1) у якому становищі перебуває підприємство зараз, тобто аналіз поточного стану. Це передбачає оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на його діяльність, таких як ресурси, конкурентне середовище, ринкові можливості та загрози;
- 2) у якому становищі підприємство прагне опинитися через певний період часу, що передбачає формування бачення майбутнього. Це стосується визначення довгострокових цілей, формування місії та бачення організації, а також окреслення бажаних результатів;
- 3) в який спосіб підприємство має можливість досягти бажаного стану, а саме вибір стратегії досягнення цілей. На цьому етапі розробляються стратегічні плани, обираються найефективніші інструменти та методи реалізації, а також визначаються ключові етапи впровадження.

Ці питання є фундаментальними для стратегічного управління, оскільки дозволяють побудувати системний підхід до розвитку організації, і спрямовані на забезпечення її довгострокового успіху та адаптивності в умовах змінного бізнес-середовища.

Так як стратегія — це не просто заздалегідь підготовлений абстрактний план дій, який реалізується за чітко визначеною схемою, тому вона є динамічним інструментом управління, що постійно адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Коригування стратегії здійснюється шляхом доповнення її новими параметрами, які враховують актуальні можливості та виклики, а також відмови від застарілих чи недоцільних елементів. Це дозволяє підприємству залишатися гнучким та ефективним у відповідь на непередбачувані обставини.

Оскільки умови функціонування організації у майбутньому не можуть бути передбачені з абсолютною точністю, надмірна деталізація кожного етапу може виявитися неефективною. Натомість доцільніше зосередитися на формуванні загального стратегічного бачення, яке включає ключові цілі, пріоритети та напрями розвитку. У разі потреби цей план має бути переглянутий та скоригований, щоб забезпечити відповідність новим реаліям.

Таким чином, стратегія виступає як орієнтир, що поєднує довгострокове бачення з гнучкістю реалізації, дозволяючи підприємству залишатися конкурентоспроможним у мінливих умовах.

Реальна стратегія підприємства є результатом поєднання запланованих дій і адаптивної реакції на непередбачені обставини. З одного боку, стратегія має чітко визначену структуру і цілі, що базуються на аналізі та прогнозах, а з іншого — вона є динамічною і змінюється під впливом випадкових або несподіваних факторів, які важко передбачити.

Такий підхід визначає дуалістичний характер стратегії:

- по-перше, жорстко детермінована частина забезпечує орієнтацію на довгострокові цілі, плановірність і системність у досягненні бажаних результатів;
- по-друге, стохастична частина дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі, зберігаючи ефективність і конкурентоспроможність.

Таким чином, стратегію підприємства слід розглядати як симбіоз проактивного підходу, що визначає загальні напрями розвитку, і реактивного підходу, який забезпечує гнучкість та адаптивність. Це дозволяє організації ефективно реагувати на виклики та використовувати нові можливості, підтримуючи баланс між стабільністю та інноваційністю.

Співвідношення між запланованою та реактивною складовими стратегії безпосередньо залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство. Висока мінливість і складність передбачення тенденцій змін зовнішніх факторів змушують організацію приділяти більше уваги реактивній частині стратегії.

Таким чином, зі зростанням рівня нестабільності зовнішнього середовища зменшується частка заздалегідь запланованих дій у стратегії, натомість збільшується значення адаптивних заходів. Це забезпечує підприємству здатність залишатися ефективним і конкурентоспроможним навіть у складних і динамічних умовах.

Оцінка ступеня нестабільності зовнішнього середовища є ключовим етапом у стратегічному плануванні підприємства. Для проведення цієї оцінки доцільно використовувати покроковий алгоритм, що дозволяє систематично аналізувати фактори, які впливають на стабільність.

Першим кроком є ідентифікація умов діяльності підприємства, що можуть залишатися стабільними протягом найближчого періоду. Це дозволяє підприємству визначити найбільш сприятливі фактори для збереження стабільності і мінімізації ризиків у короткостроковій перспективі.

На наступному етапі важливо оцінити умови, які визначатимуть ситуацію в майбутньому. Тут необхідно виявити рівень звичності подій, який дозволяє прогнозувати їх повторюваність, а також темп змін у цих подіях. Визначення темпів змін допомагає зрозуміти, наскільки швидко відбудуться зміни в умовах зовнішнього середовища, і дозволяє підготувати підприємство до адаптації.

Важливо також вивчити можливості прогнозування подій. Оцінка ймовірності прогнозування майбутніх подій дозволяє обрати найефективніші методи передбачення змін та підготуватися до можливих сценаріїв розвитку.

В результаті виконання вищезазначених етапів здійснюється комплексна оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища для підприємства, що дозво-

ляє сформулювати стратегії управління ризиками та адаптації до змінних умов. Загалом, цей алгоритм дає змогу підприємству не лише оцінити поточну ситуацію, а й сформулювати ефективні стратегії для підтримки стабільності в умовах зовнішніх викликів та змін.

В залежності від рівня нестабільності зовнішнього середовища можна визначити кілька типів систем управління, які є найбільш ефективними в умовах, що склалися на момент дослідження. Різні рівні нестабільності вимагають різних підходів до організації управлінських процесів, щоб забезпечити підприємству максимальну гнучкість та ефективність у змінних умовах (табл. 1).

Перспективи реалізації обраної підприємством стратегії значною мірою залежать від кількох основних джерел невизначеності:

а) невизначеність оцінки результатів — це ризик неточності в прогнозах щодо результатів діяльності підприємства, оскільки, навіть, при правильному визначенні цілей і планів існує ймовірність, що кінцеві результати не відповідатимуть очікуванням через змінні внутрішні або зовнішні чинники;

б) невизначеність у прогнозуванні середовища — відсутність точних прогнозів щодо змін у макроекономічних, політичних або соціальних умовах, що може впливати на бізнес. Це включає ризики, пов'язані з непередбачуваними змінами у законодавстві, ринкових тенденціях чи технологічних інноваціях;

в) невизначеність реакції конкурентів і груп впливу — складність у передбаченні того, як на обрану стратегію реагуватимуть конкуренти, партнерські структури або інші зацікавлені сторони. Зміна їхніх дій або стратегічних кроків може суттєво вплинути на ефективність реалізації власної стратегії.

Ці джерела невизначеності підкреслюють важливість гнучкості та адаптивності в управлінні стратегією, оскільки зміни в будь-якому з цих напрямків можуть істотно вплинути на кінцевий успіх бізнесу.

Стратегічне мислення охоплює комплексний підхід до управління та розвитку підприємства, зосереджуючись на кількох ключових аспектах (табл. 2).

Таким чином, стратегічне мислення є фундаментом для успішного управління, що сприяє адаптації підприємства до сучасних викликів і забезпечує його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління ґрунтується на концепції, яка інтегрує цільовий та системний підходи до діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише визначати стратегічні цілі розвитку, але й забезпечувати їх відповідність ресурсам і потенціалу організації (табл. 3).

Таким чином, стратегічне управління забезпечує гармонійне поєднання бажаного майбутнього стану підприємства із його поточними можливостями, сприяючи сталому розвитку та успішній реалізації стратегічних планів.

Особливості поточної економічної ситуації, а також специфіка вітчизняної економіки, суттєво

Таблиця 1

**Типи систем управління в залежності від нестабільності зовнішнього середовища**

<b>Рівень стабільності / нестабільності зовнішнього середовища</b>	<b>Тип системи управління</b>
Стабільне середовище	У випадку, коли зовнішнє середовище характеризується низьким рівнем змін, підприємство може використовувати традиційну систему управління, орієнтовану на чітке планування та стандартні операційні процедури. У таких умовах важливими є контроль і стабільність, а також оптимізація ресурсів, що дозволяє досягти високої ефективності без необхідності постійних коригувань
Помірно нестабільне середовище	Якщо зовнішнє середовище демонструє помірні зміни, підприємству доцільно застосовувати систему управління, орієнтовану на планування з урахуванням можливих варіантів розвитку подій. Для таких умов підходить гнучке управління, яке передбачає здатність швидко адаптуватися до змін і коригувати стратегію в разі потреби, при цьому зберігаючи певну стабільність у виконанні основних завдань
Високий рівень нестабільності	У ситуації, коли зовнішнє середовище характеризується швидкими та непередбачуваними змінами, підприємству слід використовувати більш гнучкі та адаптивні системи управління. Це можуть бути системи, що акцентують увагу на стратегічному плануванні в умовах невизначеності, а також на оперативному реагуванні на зміни. Важливою є здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси, адаптувати організаційну структуру та ефективно розподіляти ресурси залежно від ситуації
Динамічно змінюване середовище	У випадку, коли зовнішнє середовище зазнає швидких і важкопрогнозованих змін, організація може використовувати систему управління, орієнтовану на інноваційність і постійне вдосконалення. У таких умовах значну роль відіграє не тільки адаптація до змін, а й активне прогнозування майбутніх тенденцій, розробка нових продуктів і послуг, а також здатність швидко виводити організацію на нові рівні конкурентоспроможності

*Джерело: узагальнено авторами*

впливають на концепцію стратегічного управління підприємством. В умовах сучасної жорсткої конкуренції, що зумовлена дефіцитом необхідних ресурсів, прискореним технологічним оновленням та широким впровадженням різноманітних форм господарської діяльності, підприємства стикаються з посиленням і ускладненням управлінських завдань.

Для них стає реальністю необхідність оперативно реагувати на швидко змінювані параметри зовнішнього

середовища, що виникають внаслідок технологічних проривів, появи нових конкурентів, змінюваних вимог споживачів, а також через посилення соціального контролю. У таких умовах стратегічне управління повинно бути достатньо гнучким і адаптивним, здатним враховувати непередбачувані зміни, щоб забезпечити підприємству стійкість та конкурентоспроможність.

У такій ситуації традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані на детальне прогно-

Таблиця 2

**Ключові аспекти, які охоплює стратегічне мислення як комплексний підхід до управління підприємством**

<b>Ключові аспекти стратегічного мислення</b>	<b>Характеристика</b>
Орієнтація на зміни в середовищі	Стратегічне мислення передбачає здатність розпізнавати та адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Це включає виявлення нових можливостей для зростання, а також своєчасне розпізнавання потенційних загроз, які можуть перешкоджати досягненню цілей
Активний вплив на середовище	Стратегічно мисляча організація не обмежується лише реакцією на зміни, а прагне активно впливати на формування середовища. Це передбачає використання інноваційних підходів, створення нових ринкових умов та ініціювання змін, що сприяють досягненню конкурентних переваг
Довгострокова перспектива	Важливою складовою стратегічного мислення є зосередження на довгострокових цілях. Це вимагає не лише прогнозування майбутнього, але й створення умов для стабільного розвитку підприємства через формування ефективної системи стратегічного управління
Проактивна позиція	Замість пасивного захисту існуючих позицій або наслідування конкурентів, стратегічне мислення орієнтується на ініціювання змін і створення інновацій. Це виявляється у впровадженні новаторських рішень, які визначають нові стандарти в галузі

*Джерело: узагальнено авторами*



Таблиця 3

**Напрями діяльності у межах інтегрованої концепції стратегічного управління**

Напрями діяльності	Зміст робіт у відповідності до напрямку
Встановлення цілей розвитку	Включає визначення довгострокових пріоритетів, які орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності підприємства
Оцінювання наявних можливостей і потенціалу	Аналіз внутрішніх ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових) та зовнішніх факторів (ринкових умов, конкурентного середовища) дає змогу оцінити реалістичність поставлених цілей
Узгодження цілей із можливостями	На основі результатів аналізу формується система стратегій, яка дозволяє привести цілі у відповідність до реальних можливостей підприємства, уникаючи надмірних ризиків
Розробка та реалізація стратегій	Це комплекс заходів, спрямованих на ефективне досягнення поставлених цілей через впровадження стратегічних ініціатив, контроль за їх виконанням і коригування за необхідності

Джерело: узагальнено авторами

зування, втрачають свою ефективність. Підприємствам стає необхідно використовувати більш гнучкі моделі управління, здатні адаптуватися до швидко змінюваних умов і реагувати на них в реальному часі. Важливим стає підхід, орієнтований на швидке тестування рішень, постійне коригування стратегії та використання сценарного аналізу для визначення потенційних варіантів розвитку ситуації.

Проте, в умовах високої невизначеності, коли передбачити точні умови розвитку важко, але все ж можна передбачити набір можливих ситуацій з високим рівнем ймовірності, стає доцільним застосовувати ситуаційне планування. Ситуаційні плани дозволяють підприємству бути гнучким і адаптивним, готуючись до різних варіантів розвитку подій. Вони надають можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективно коригувати стратегію в залежності від обставин.

Незважаючи на те, що керівництво може передбачити певні ситуації, навіть у таких випадках присутні елементи ризику. Це зумовлено кількома факторами:

- навіть при правильності прогнозів щодо умов бізнесу в майбутньому, підприємство може відхилитися від запланованих параметрів діяльності через непередбачувані обставини або зміни зовнішнього середовища;
- перспективи майбутнього розвитку, на яких базуються припущення, завжди є лише оцінками ймовірних подій, які можуть суттєво змінюватися в реальних умовах;
- в процесі реалізації стратегії підприємство неминуче стикається з сильнішою конкуренцією з боку інших учасників ринку, що підвищує рівень конкурентної боротьби та змушує конкурентів застосовувати різні методи для мінімізації ефективності діяльності суперників.

Ці фактори підтверджують необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища та здатність адаптувати стратегію до змінюваних обставин, оскільки навіть найкращі прогнози можуть мати обмежену точність через неясність майбутніх подій.

Практичний досвід свідчить, що жодна з існуючих на сьогоднішній день систем стратегічного управління не відповідає у повній мірі умовам, що склалися в Україні. Тому, приймаючи управлінські рішення, які ґрунтуються на оцінці невизначеності, необхідно враховувати не лише загальнонаціональні та світові тенденції, але й специфічні умови господарювання конкретного підприємства. Це передбачає адаптацію відомих та класичних рекомендацій до унікальних викликів і особливостей локального ринку, економічних реалій та внутрішніх можливостей організації.

У процесі стратегічного планування важливо враховувати як макроекономічні фактори, так і індивідуальні потреби підприємства, що дозволить розробити більш точні й ефективні стратегії управління, здатні пристосовуватися до постійно змінюваного середовища.

Підсумовуючи викладене вище, можна виділити кілька характерних рис, що притаманні концепції стратегічного управління (табл. 4).

Застосування цих інструментів та методів дозволяє системно та комплексно підходити до управління підприємством, забезпечуючи ефективну реалізацію стратегії і сприяючи сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

Важливим кроком є також розробка та впровадження ефективних методів стратегічного планування та контролю, що дозволяє адаптувати стратегію підприємства до змінних умов. Постійне вдосконалення системи стратегічного управління має стати частиною корпоративної культури, орієнтованої на постійне поліпшення результатів та інновації.

Незважаючи на численні переваги, які стратегічне управління приносить підприємствам, досвід провідних компаній демонструє, що його впровадження в умовах сучасного бізнес-середовища супроводжується низкою значних труднощів. Серед них можна виділити:

- 1) основні труднощі, що виникають на етапі цілеполягання та розробки стратегій, включають незрозуміле формулювання цілей, що ускладнює їх

Таблиця 4

**Характеристики, притаманні концепції стратегічного управління підприємством**

<b>Характерні риси концепції стратегічного управління</b>	<b>Сутність та зміст</b>
Поеднання системного, ситуаційного та цільового підходів	Зводиться до інтеграції трьох підходів — системного, ситуаційного та цільового — до діяльності підприємства, яке розглядається як відкрита соціально-економічна система. Це означає, що стратегічне управління має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на функціонування організації, і пристосовуватися до постійно змінюваних умов навколишнього середовища. Використання лише одного з цих підходів не забезпечує досягнення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, оскільки кожен підхід доповнює інший, надаючи комплексну і адаптивну стратегію для досягнення поставлених цілей. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як взаємопов'язану структуру, ситуаційний підхід враховує специфіку умов, в яких функціонує організація, а цільовий підхід допомагає орієнтуватися на конкретні стратегічні завдання. Комбінація цих підходів забезпечує гнучкість, ефективність та орієнтованість на довгострокові результати
Орієнтація на вивчення умов функціонування підприємства	Дана риса концепції стратегічного управління акцентує увагу на детальному вивченні умов, в яких діє підприємство. Це дозволяє створювати адаптовані системи стратегічного управління, що відповідають специфічним вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Вивчення цих умов є необхідним для розробки ефективних стратегій, оскільки різні підприємства функціонують в різних умовах і мають різні характеристики, що потребують індивідуальних підходів. Зовнішнє середовище, зокрема економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори, а також внутрішні умови підприємства, такі як структура, культура та ресурси, суттєво впливають на вибір стратегій і тактик управління
Концентрація на зборі та застосуванні баз стратегічної інформації	Полягає в необхідності збору, аналізу та використання стратегічної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Інформація є основою для стратегічного планування, оскільки дозволяє керівництву підприємства отримати чітке уявлення про поточну ситуацію, тенденції розвитку, можливості та загрози як на зовнішньому ринку, так і в межах організації. Аналіз і інтерпретація цієї інформації допомагають знизити невизначеність, забезпечуючи більш точне прогнозування майбутніх змін і можливих сценаріїв розвитку. Це дозволяє своєчасно приймати рішення, що сприяють адаптації підприємства до змін, оптимізації процесів та забезпеченню конкурентних переваг. Окрім того, систематичне використання стратегічної інформації дає змогу формулювати чіткі плани дій і визначати послідовність кроків щодо реалізації стратегії, знижуючи ризики та підвищуючи ймовірність успішної реалізації змін на підприємстві
Прогнозування наслідків рішень та вплив на ситуацію через ефективний розподіл ресурсів	Означає здатність прогнозувати наслідки прийнятих рішень і впливати на ситуацію шляхом стратегічного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки підприємства. Прогнозування дозволяє передбачити, як різні стратегії та рішення можуть вплинути на майбутнє підприємства, що дає можливість зменшити ризики та підвищити ефективність прийнятих рішень. Розподіл ресурсів на основі стратегічних цілей сприяє максимізації їхнього використання в найважливіших напрямках, що дозволяє досягти найбільшх результатів за мінімальних витрат
Застосування інструментів та методів розвитку підприємства	Доводить необхідність застосування різноманітних інструментів та методів для забезпечення розвитку підприємства. Це включає використання таких засобів, як постановка стратегічних цілей, побудова «дерева цілей», розробка стратегій, стратегічних планів і програм, а також організація стратегічного контролю. Стратегічні плани і програми формують чіткі напрямки розвитку та конкретні дії, необхідні для досягнення поставлених цілей. Стратегічний контроль, у свою чергу, дозволяє оцінювати хід виконання планів і коригувати їх у разі необхідності, забезпечуючи гнучкість стратегії в умовах змінюваного середовища

*Джерело: узагальнено авторами*

досягнення та вимірювання результатів. Також спостерігається нечітке визначення стратегій, що призводить до невизначеності в їх реалізації. Крім того, на стадії розробки часто ігноруються потенційні труднощі та ризики, які можуть виникнути в процесі впровадження стратегій, що знижує їхню ефективність і здатність адаптуватися до змін;

- 2) недостатнє інформування виконавців щодо стратегії та її реалізації. Це включає низький рівень

обізнаності щодо порядку виконання стратегічних завдань, наявних ресурсів, а також неправильне розуміння загальної стратегії підприємства з боку оперативного керівного персоналу. Як результат, працівники можуть бути обмежені в своїх діях короткостроковими задачами, орієнтуючись на поточні оперативні завдання, замість того, щоб бачити і реалізувати більш глобальні стратегії підприємства. Це призводить до неузгодженості



- дій та знижує ефективність впровадження стратегічних ініціатив;
- 3) неконтрольований вплив факторів зовнішнього середовища, таких як зміни в економічній ситуації, політична нестабільність, технологічні інновації чи зміни в законодавстві. Ці фактори часто є непередбачуваними та виходять за межі контролю підприємства, що ускладнює реалізацію стратегії. Вони можуть викликати необхідність швидкої адаптації стратегічних планів, що, у свою чергу, впливає на ефективність і довгострокову стабільність підприємства;
  - 4) помилки у виборі керівників стратегічних ініціатив. Це може бути пов'язано з низькою компетенцією керівників, недостатнім рівнем їх підготовки до виконання стратегічних завдань, а також відсутністю мотивації чи зацікавленості в досягненні результатів. Крім того, низький авторитет таких керівників серед виконавців може призвести до відсутності довіри до їхніх рішень та стратегічних напрямів, що негативно впливає на реалізацію стратегії та ефективність усієї організації;
  - 5) труднощі, пов'язані з організацією проведення стратегічних змін, часто виникають через слабку координацію між різними підрозділами організації в процесі реалізації намічених заходів. Це може призводити до затримок або неефективного виконання стратегічних ініціатив. Відсутність підтримки з боку ключових співробітників, а також відкрита протидія змінам, значно ускладнюють процес адаптації до нових умов. Крім того, неправильне або суперечливе розподілення ресурсів, а також невідповідність організаційної структури і управлінських інструментів вимогам нової стратегії можуть призвести до зниження ефективності реалізації змін і, навіть, до невдачі;
  - 6) низький рівень контролю над стратегічно важливими показниками для оцінки успішності реалізації стратегії є однією з ключових проблем у стратегічному управлінні. Відсутність ефективного моніторингу цих показників ускладнює своєчасну корекцію стратегії та адаптацію до змінюваних умов. Крім того, неадекватна ув'язка систем планування та контролю може призвести до невідповідності між поставленими цілями та фактичними результатами, що знижує здатність організації оперативно реагувати на виклики та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.
- Рішення проблеми організації стратегічного управління на підприємствах передбачає низку важливих кроків, спрямованих на подолання існуючих бар'єрів та оптимізацію процесів. Серед основних заходів можна виокремити:
- 1) подолання психологічного бар'єру серед керівників та спеціалістів щодо можливості та необхідності впровадження стратегічного управління. Це вимагає змін у ставленні до стратегічного планування як до невід'ємної частини діяльності підприємства,

- що дозволяє досягати довгострокових цілей, а не лише вирішувати поточні завдання;
- 2) підвищення професійної компетенції менеджерів у галузі стратегічного управління через проведення тренінгів, семінарів та курсів, що дозволять поглибити знання в області стратегічного планування, оцінки ризиків, аналізу ринку та адаптації до змін;
  - 3) забезпечення відповідності організаційної структури підприємства його стратегії розвитку. Це передбачає перегляд існуючої структури управління та її коригування відповідно до стратегічних цілей, щоб забезпечити ефективну реалізацію стратегічних ініціатив;
  - 4) зміна методів і підходів до планування діяльності. Потрібно впроваджувати сучасні методики стратегічного планування, що дозволяють враховувати динамічні зміни на ринку, технологічні інновації та інші зовнішні фактори. Це також включає більш гнучке і адаптивне планування, яке дозволяє оперативно коригувати стратегію в умовах невизначеності;
  - 5) проблема інформаційного забезпечення є однією з найбільш актуальних на підприємствах, оскільки багато компаній зіштовхуються з обмеженим доступом до необхідної інформації щодо стану зовнішнього середовища. Більшість існуючих інформаційних систем орієнтовані на внутрішнє середовище підприємства, зокрема на технологічні процеси, організацію виробництва та фінансово-економічні показники. Водночас інформація про зовнішнє середовище, яка є критично важливою для стратегічного управління, зазвичай, має фрагментарний і несистемний характер, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень;
  - 6) проблема кадрового забезпечення є однією з основних перешкод для ефективного впровадження стратегічного управління на підприємствах. На сьогоднішній день більшість підприємств не здійснює системну підготовку фахівців у галузі стратегічного розвитку, що призводить до недостатньої кваліфікації працівників, які відповідають за формулювання та реалізацію стратегічних планів. Це, в свою чергу, обмежує здатність підприємств адаптуватися до змінюваного ринкового середовища та досягати своїх довгострокових цілей. Таким чином, кадрове забезпечення є невід'ємною частиною стратегії будь-якого підприємства і потребує постійного вдосконалення для забезпечення успіху в умовах конкурентного ринку;
  - 7) проблема методологічного забезпечення стратегічного менеджменту полягає в тому, що, не зважаючи на значний розвиток теоретичних основ та інструментів стратегічного аналізу, а також на численні наукові й методичні праці, присвячені методології розробки та реалізації стратегії, на практиці використовується лише обмежена частина цих інструментів;

- 8) проблема консерватизму керівництва та відсутності стратегічного мислення полягає в тому, що багато керівників часто недооцінюють важливість певних функцій стратегічного менеджменту, вважаючи їх другорядними. Це призводить до нехтування стратегічним спостереженням за змінами зовнішнього середовища, що є важливим для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності організації. Більше того, недостатня увага до розробки місії та стратегічних цілей підприємства може обмежувати здатність організації до довгострокового планування та формування чіткої стратегії розвитку. Такий підхід пов'язаний з упередженістю щодо нових ідей та інновацій, що перешкоджає розвитку стратегічного мислення на рівні вищого керівництва. Цей дефіцит стратегічного бачення значно знижує потенціал підприємства для досягнення стійкого розвитку в умовах змінного бізнес-середовища.

Подолання цих проблем є важливим кроком до ефективного впровадження стратегічного управління в систему управління підприємством. Включення стратегічного мислення на всіх рівнях керівництва, розширення його обов'язків та акцент на важливість постійного спостереження за змінами в зовнішньому середовищі дозволить керівникам своєчасно реагувати на виклики та можливості. Розробка чіткої місії та стратегічних цілей, орієнтованих на довгостроковий розвиток підприємства, також є ключовими складовими цього процесу. Це сприятиме формуванню єдиної стратегії, яка забезпечить узгодженість дій усіх підрозділів підприємства та дозволить ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення конкурентних переваг. Впровадження стратегічного управління, яке поєднує аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, дозволить створити більш адаптивну та гнучку організацію, готову до успішного розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Стратегічне управління є основою для загального управління підприємством, оскільки визначає ключовий напрямок і цілі організації, орієнтуючи всі інші управлінські функції на досягнення довгострокових результатів. Воно забезпечує координацію всіх процесів і ресурсів підприємства, формує рамки для прийняття рішень і дозволяє адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Стратегічне управління не лише сприяє розвитку підприємства, але й служить основою для ефективного тактичного та операційного управління, що гарантує досягнення встановлених цілей.

Розвиток елементів стратегічного управління та становлення так званого «стратегічного стилю управління» став важливим інструментом для підприємств у нових умовах. Він передбачає не лише розробку чітких довгострокових стратегій, але й уміння адаптувати їх до змінюваних реалій, враховуючи нові можливості та загрози. Таким чином, підприємства почали активно впроваджувати стратегії, що базуються на аналізі ринку, інноваціях, управлінні ризиками та максимізації ефективності використання ресурсів, що сприяло формуванню конкурентоспроможних підприємств на ринку.

Функціонування підприємств України в умовах нестабільності та динамічності вимагає своєчасної адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Ці зміни, такі як коливання економічної ситуації, зміни в законодавстві, розвиток нових технологій і глобалізація ринку, ставлять перед підприємствами необхідність оперативно реагувати і забезпечувати стійкість своїх бізнес-процесів. Тому стратегічне управління стає ключовим інструментом для досягнення успіху в таких умовах, оскільки воно дозволяє підприємствам не лише прогнозувати, а й ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища, ефективне управління вимагає постійного перегляду та адаптації до змін, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати своїх стратегічних цілей, навіть, в умовах високої невизначеності.

Але на переважній більшості вітчизняних підприємств існує певний розрив між теорією та практикою, коли ряд важливих концепцій і методів, які вважаються ефективними в теоретичному контексті, не знаходять широкого застосування в реальних умовах діяльності організацій. Така ситуація вимагає подальших досліджень щодо адаптації існуючих методологічних підходів до специфіки конкретних бізнес-середовищ і умов сучасного управління вітчизняними підприємствами сфери послуг. Це може передбачати: 1) впровадження системної підготовки фахівців з стратегічного розвитку; 2) створення спеціалізованих програм навчання, які забезпечують глибоке розуміння принципів стратегічного управління, аналізу ринку, фінансового планування та інших ключових аспектів; 3) реалізацію програм адаптації для співробітників, яка дозволяє прискорити освоєння основ стратегічного управління та стати активними учасниками стратегічних процесів на підприємстві.

### Література

1. Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Hardcover. 1965. 241 p.
2. Fred R. David. Strategic management: concepts and cases. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2007. 290 p.
3. Grunig R. Developing International Strategies. Going and Being International for Medium-sized Companies. Springer, 2012. 268 p.
4. Meier G. M. Leading Issues in Economic Development. Oxford University press, 2005. 672 p.
5. Mintzberg H., Waters J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 1985. Vol. 6, No. 3. P. 257–272. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486186> (дата звернення: 29.11.2024).
6. Campbell D., Edgar D., Stonehouse G. Analysis of the macroenvironment. *Business Strategy: Macmillan International Higher Education*. 2011. P. 127–139.
7. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition. 13th edition. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. 1014 p.
8. Shtal T. Methods of analysis of the external environment of business activities. *Management*. 2018. Vol. 1, № 39. P. 22–30.
9. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
10. Chandler A. D. Jr. Integration and Diversification as Business Strategies — An Historical Analysis. *Business and Economic History*. Second Series, Volume Nineteen. 1990. P. 65–73.
11. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
12. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
13. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством. К. : КНЕУ, 2013. 360 с.
14. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 7–9.
15. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
16. Сидорук Є. О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 319–326.
17. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208–215.
18. Бут Т. В., Кульчицька Т. В. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С. 13–17.

### References

1. Ansoff I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Hardcover. 1965. 241 p.
2. Fred R. David. Strategic management: concepts and cases. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2007. 290 p.
3. Grunig R. Developing International Strategies. Going and Being International for Medium-sized Companies. Springer, 2012. 268 p.
4. Meier G. M. Leading Issues in Economic Development. Oxford University press, 2005. 672 p.
5. Mintzberg H., Waters J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 1985. Vol. 6, No. 3. P. 257–272. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486186>.
6. Campbell D., Edgar D., Stonehouse G. Analysis of the macroenvironment. *Business Strategy: Macmillan International Higher Education*, 2011. P. 127–139.
7. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition. 13th edition. Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. 1014 p.
8. Shtal T. Methods of analysis of the external environment of business activities. *Management*. 2018. Vol. 1. № 39. P. 22–30.
9. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
10. Chandler A. D. Jr. Integration and Diversification as Business Strategies — An Historical Analysis. *Business and Economic History*. Second Series, Volume Nineteen, 1990. P. 65–73.
11. Kasyh A. O. Vtilennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznianskykh pidpriemstv. *Biznes Inform*. 2014. № 11. S. 290–294 [in Ukrainian].

12. Kysh L. M. Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2019. Vyp. 38(1). S. 107–113 [in Ukrainian].
13. Herasymchuk V. O. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. K.: KNEU, 2013. 360 s. [in Ukrainian].
14. Babii I. V. Analiz naukovykh pohliadiv u formuvanni stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2016. № 1. S. 7–9 [in Ukrainian].
15. Vasylenko V. A., Tkachenko T. I. Stratehichne upravlinnia: navch. posib. K.: TsUL, 2003. 396 s. [in Ukrainian].
16. Sydoruk Ye. O. Stratehichne planuvannya rozvytku velykoho pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*. 2016. № 4. S. 319–326 [in Ukrainian].
17. Yashkina N. V. Sutnist ta metodolohiia stratehichnoho upravlinnia: teoretychnyi aspekt. *Ekonomichniy prostir*. 2018. № 129. S. 208–215 [in Ukrainian].
18. But T. V., Kulchytska T. V. Suchasni pidkhody do rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva sfery posluh. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*. 2021. № 1. S. 13–17 [in Ukrainian].



УДК 631.338.43:332.146.2

**Гоменюк Марина Олександрівна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Уманський національний університет садівництва  
**Gomeniuk Maryna**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management  
Uman National University of Horticulture  
ORCID: 0000-0002-7285-7746

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10463

## ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Анотація.** Вступ. В умовах сьогодення, питання екологізації та екологічної активності у різних сферах людської діяльності, зокрема й в аграрній, відноситься до одного з найбільш важливих. Беручи до уваги загрози, які виникають внаслідок неправильного використання біоресурсів та недбалого користування земними надрами у процесі провадження господарської діяльності, наразі виникла проблема щодо розробки дієвої системи екологічного менеджменту та пошуку активних заходів з підтримання довкілля. Залежність бізнес-діяльності від соціуму та екологічної ситуації та певній території передбачає інтеграцію таких двох аспектів, як одержання економічної вигоди від підприємницької діяльності та зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Окреслена проблематика підтверджує актуальність дослідження з даного питання та формує потребу у подальших теоретико-методичних розвідках у даному напрямку.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей впровадження систем екологічного менеджменту в діяльність аграрних підприємств.

Матеріали і методи. Підґрунтям для проведення дослідження є теоретичний та методологічний матеріал, у якому висвітлені теоретичні положення, розробки та висновки українських та зарубіжних науковців, які провадили свої дослідження у сфері екологічного менеджменту. Також, у процесі здійснення емпіричного дослідження, використано власні припущення та умозаключення автора, статистичну інформацію Державної служби статистики України, Міністерство аграрної політики та продовольства України.

Логічна і структурна складові дослідження побудовані на основі використання наукових підходів: системного, ситуаційного, логічного, діалектичного та функціонального. Застосовано й такі наукові методи, як аналіз і синтез, монографічний, розрахунково-конструктивний, бальний, експертних оцінок, тощо.

Результати. У статті досліджено специфіку та особливості впровадження систем екологічного менеджменту в діяльність аграрних підприємств. Зокрема, аналіз дефініції «екологічний менеджмент» дав змогу запропонувати власне визначення даного терміну. Аналіз завдань системи менеджменту аграрних підприємств, що стосуються екологізації діяльності та запропонована базова модель системи екологічного менеджменту, дали змогу розробити пропозиції щодо побудови ефективної системи екологічного менеджменту. Запропонована методика визначення критеріального показника важливості екологічного аспекту дала змогу окреслити ознаки, які свідчать про те, що в аграрного

підприємства склався досить високий рівень екологічного ризику.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях, на нашу думку, варто зосередити увагу вивченні питання щодо розробки ефективних шляхів трансформації вітчизняної сфери агробізнесу в «зелену економіку». Такі заходи сприятимуть розвитку аграрної сфери та, загалом, економіки держави; зайняття нею певної ніші у сфері безпечності агропродукції на світовому ринку; посиленню взаємодії з бізнес-партнерами на мікро- та макрорівні; підвищенню рівня життя населення, яке проживає на її території тощо.

**Ключові слова:** менеджмент, екологічна діяльність, аграрна сфера.



**Summary.** Introduction. Nowadays, the issue of ecologisation and ecological activity in various spheres of human activity, including agriculture, is one of the most significant topics. Taking into account the threats arising from the misuse of bioresources and negligent use of subsoil in the course of business activities, the issue of developing an effective environmental management system and finding active measures to support the environment has now arisen.

The connection of business with the social and ecological environment is aimed at combining the two aspects of obtaining economic benefits from business activities and reducing the negative impact on the environment. The outlined issues confirm the relevance of the study on this matter and create the need for further theoretical and methodological research in this area.

The purpose of the article is to study the peculiarities of implementation of environmental management systems in the activities of agricultural enterprises.

**Materials and methods.** The basis for the study is the theoretical and methodological material, which highlights the theoretical provisions, developments and conclusions of Ukrainian and foreign scientists who have conducted research in the field of environmental management. In the course of the empirical research, the author's own assumptions and conclusions, as well as statistical information from the State Statistics Service of Ukraine and the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine were used.

The logical and structural components of the study are based on the use of scientific approaches: systematic, situational, logical, dialectical and functional. Such scientific methods as analysis and synthesis, monographic method, calculative and constructive method, point assessment method, expert evaluation method, etc. were also applied.

**Results.** The article examines the specifics and peculiarities of implementation of environmental management systems in the activities of agricultural enterprises. In particular, the analysis of the definition of 'environmental management' allowed to propose own definition of this term. The analysis of the tasks of the management system of agricultural enterprises related to the ecologisation of their activities and the proposed basic model of the environmental management system allowed to develop proposals for building an effective environmental management system. The proposed methodology for determining the criterion indicator of the importance of the ecological aspect has made it possible to outline the signs that indicate that an agricultural enterprise has a rather high level of environmental risk.

**Discussion.** In further scientific research, we believe that attention should be focused on the development of effective ways to transform the domestic agricultural business sector into a 'green economy'. Such measures will contribute to the development of the agrarian sector and the country's economy in general; occupying a certain niche in the field of agricultural product safety in the global market; strengthening interaction with business partners at the micro and macro levels; improving the living standards of the population residing in its territory, etc.

**Key words:** management, environmental activities, agricultural sector.

**Постановка проблеми.** Екологічна проблема не є однією з найбільших проблем сьогодення. Зважаючи на загрози, які вона створює перед людством, наразі виникла необхідність у розробці активних заходів та реалізації дієвих кроків щодо підтримання довкілля та пошуку можливостей для економічного розвитку, які не суперечать інтересам природи та суспільства.

Зв'язок бізнесу із соціальними та екологічними середовищем має на меті поєднання таких двох аспектів, як одержання економічної вигоди від підприємницької діяльності та зниження негативного впливу на навколишнє середовище.

В умовах посилення впливу виробничо-господарських процесів, зокрема й в аграрній сфері, на навколишнє середовище, виникає потреба в ефективному управлінні природоохоронною діяльністю, чому сприяє впровадження систем екологічного менеджменту, які дають змогу систематизувати підходи до запобігання та розв'язання екологічних проблем.

Актуальність проблематики дослідження зумовлена також потребою адекватності бізнесу нормам законодавства в галузі екології, які, незалежно від геополітичної ситуації, постійно посилюються. Зростаюча роль міжнародних екологічних організацій разом із трендом «зеленого споживання» зумовлюють необхідність ухвалення підприємствами заходів

щодо зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Розглянуті аспекти підкреслюють актуальність проблематики статті та формують потребу у подальших теоретико-методичних розвідках у даному напрямку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питання ключових аспектів реалізації екологічного менеджменту, зокрема й аграрній сфері, присвячено багато праць зарубіжних та українських дослідників. Так, зарубіжними авторами J. Loomis та G. Helfand визначено особливості застосування екологічного менеджменту в механізмі управління підприємством [1, с. 129–131]. Науковцем Н. Siebert визначено економічні особливості реалізації політики екологічного менеджменту [2, с. 92]. Автор P. Soderbaum вивчав питання політекономічного підходу до формування політики екологічного менеджменту навколишнього середовища [3, с. 56–59].

В українську термінологію, яка стосується управлінських процесів, термін «екологічний менеджмент» вперше ввів В. Шевчук, який зазначив, що він є «складовою загального менеджменту і забезпечує регулювання взаємовідносин між суспільством і навколишнім природним середовищем» [4, с. 28]. Дослідником Шкуратовим О. визначено стратегічні імперативи пов'язані із забезпеченням екологічної

безпеки в аграрному секторі України [5]. О. Лук'янова зазначає, що «Екологічний менеджмент, як і загальний менеджмент, є сферою людської діяльності і передбачає здійснення ряду функцій менеджменту з метою раціонального використання природно-ресурсного потенціалу і збереження навколишнього природного середовища [6, с. 5]. Н. Пітель вважає, що «екологічний менеджмент — це сучасний тип управління, принципово орієнтований на формування й розвиток екологічної культури життєдіяльності людини й екологічного виробництва [7]. А. Сагірова екологічний менеджмент вважає «інструментом екологічного планування, організації, регулювання, мотивування і контролю» і зазначає, що його впровадження сприятиме узагальненню, оптимізації і підвищенню ефективності підприємницької діяльності. Згідно її досліджень екологічний менеджмент «спрямований на збалансоване споживання матеріалів і енергії з природних джерел та зниження негативного впливу на навколишнє середовище і здоров'я населення» [8, с. 125–126].

«Система інформаційного забезпечення екологічного менеджменту має відповідати сучасним умовам і передбачати доступ до оперативних даних про стан довкілля, їх збір, обробку і належне зберігання» вважає А. Могильницька [9, с. 39]. Дослідники І. Потапюк та М. Стеценко зазначають, що «екологічний менеджмент в жодному випадку не відмінняє і не замінює існуюче державне і виробниче адміністративне екологічне управління, а лише доповнює його, будучи самостійною ініціативною діяльністю підприємства» [10, с. 412–413].

**Мета статті** полягає у дослідженні особливостей впровадження систем екологічного менеджменту в діяльність аграрних підприємств.

Зважаючи на мету статті, основним **завданням** дослідження є оцінка механізму реалізації та аналіз зниження рівня ризику від впровадження систем екологічного менеджменту в діяльність аграрних підприємств; розробка практичних кроків для зниження рівня екологічних загроз у процесі здійснення виробничої діяльності підприємствами аграрної сфери.

**Матеріали і методи.** Підґрунтям для проведення дослідження є теоретичний та методологічний матеріал, у якому висвітлені теоретичні положення, розробки та висновки українських та зарубіжних науковців, які провадили свої дослідження у сфері екологічного менеджменту. Також, у процесі здійснення емпіричного дослідження, використано власні припущення та умозаключення автора, статистичну інформацію Державної служби статистики України, Міністерство аграрної політики та продовольства України.

Логічна і структурна складові дослідження побудовані на основі використання наукових підходів: системного, ситуаційного, логічного, діалектичного та функціонального. Застосовано й такі наукові методи, як аналіз і синтез, монографічний,

розрахунково-конструктивний, бальний, експертних оцінок, тощо.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Екологічні проблеми стали приводом для пошуку суспільством шляхів мінімізації їх негативного впливу. Ці шляхи полягають не тільки у зниженні негативних наслідків від діяльності підприємств, а й у розробленні та впровадженні принципових положень та методів управління рівнем якості довкілля, тобто системи екологічного менеджменту.

Екологічний менеджмент є частиною загальної системи менеджменту, яка формується на основі поєднання наукових принципів і методів та інтеграції засобів й форм управління діяльністю. Як спеціальний вид менеджменту він спрямований на збереження якості довкілля, забезпечення нормативно-правових екологічних параметрів і опирається на концепцію сталого розвитку.

Аналізуючи праці [1–10] можна резюмувати, що екологічний менеджмент — це спеціальний вид менеджменту, який спрямований на збереження якості довкілля, забезпечення нормативно-правових екологічних параметрів і опирається на концепцію сталого розвитку.

Провівши власний аналіз визначення дефініції «екологічний менеджмент», вважаємо, що екологічний менеджмент є специфічною системою управління, діяльність якої спрямована на збереження рівня якості довкілля, забезпечення нормативно-правових й екологічних індикаторів, враховує ризики та можливість суб'єкта господарювання і сприяє сталому розвитку територій.

Основними завданнями екологічного менеджменту в діяльності аграрних підприємств є:

- організація екологічно безпечних виробничих процесів у рослинництві, тваринництві та інших напрямках агросфери;
- запобігання негативному впливу на ґрунт у процесі вирощування сільськогосподарських культур;
- розвиток технологій промислового виробництва органічних та мінеральних добрив із використанням відходів сільськогосподарського виробництва;
- підвищення надійності гідросистем сільськогосподарської техніки;
- запобігання забрудненню водного дзеркала та повітря у процесі вирощення продукції рослинництва та переробки продукції тваринництва;
- перетворення екологічних обмежень на нові можливості зростання діяльності в рослинництві та тваринництві;
- виробництво органічно чистої сільськогосподарської продукції;
- стимулювання природоохоронних ініціатив.

На основі вищеперелічених завдань з врахуванням факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища та потреб й очікувань сторін процесу управління, нами сформовано базову модель системи екологічного менеджменту (рис. 1).



Рис. 1. Базова модель побудови системи екологічного менеджменту аграрного підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження*

Загальні вимоги до системи екологічного менеджменту ґрунтуються на концепції, що передбачає періодичне проведення аграрним підприємством ревізії показників діяльності з метою визначення сильних і слабких сторін та шляхів її удосконалення. Важливими складовими базової моделі є внутрішні та зовнішні чинники й потреби зацікавлених сторін, які необхідно враховувати в процесі реалізації системи екологічного менеджменту і виявляти найбільш істотні, що потребують реакції та управління. За таких умов виокремлюються ключові аспекти діяльності підприємства, пов'язані із взаємодією з природним середовищем, контроль і реагування на які, дає змогу запобігати можливим загрозам та ризикам.

Аналізуючи базову модель побудови системи екологічного менеджменту аграрного підприємства (рис. 1), варто зазначити, що найбільш важливим блоком у ній є блок, пов'язаний з екологічними аспектами діяльності підприємства (планування та коригування дій по зменшенню негативного впливу на з природу; екологічні цілі та планування їх досягнення, тощо).

Під екологічним аспектом нами розуміється певний елемент діяльності підприємства, зокрема його продукція/послуга, яка взаємодіє або може взаємодіяти із навколишнім середовищем. Наприклад, для аграрного підприємства екологічними аспектами можуть бути викиди забруднюючих речовин у навколишнє середовище, відходи виробництва, а також діяльність пов'язана з реалізацією інвестиційних проектів.

У ході визначення критерію важливості екологічного аспекту слід брати до уваги такі чинники, як:

- потенційна екологічна загроза та можлива завдана шкода;
- масштаб і частота реалізації екологічного аспекту;
- важливість екологічного аспекту для зацікавлених сторін (постачальників, інвесторів тощо);
- вимоги та норми екологічного законодавства в аграрній сфері.

Варто зазначити, що підприємство саме встановлює для себе критеріальний показник важливості екологічного аспекту на основі норм ISO 14001:2015 [11] та ґрунтуючись на результатах регулярного моніторингу впливу своєї виробничої діяльності на навколишнє середовище.

При визначенні критеріального показника важливості екологічного аспекту аграрному підприємству варто проаналізувати показник відповідності виробництва продукції та надання послуг екологічним нормам, які встановлені на рівні ДСТУ та ISO, а також врахувати думку стейкхолдерів та інвесторів щодо можливих сторін співпраці та напрямів реалізації інвестиційних проектів.

Критеріальні показники важливості екологічного аспекту можуть бути застосовані або до екологічних аспектів аграрного підприємства, або до пов'язаних із ними впливів.

Також, підприємству слід визначити максимальний ваговий коефіцієнт, який визначатиме рівень важливості по кожному з критеріїв. При встановлен-



ня вагового коефіцієнта можуть бути використані числові або якісні оцінки рівня ризику (наприклад, високий, середній, низький або нульовий).

Для моніторингу факторів ризику підприємство повинно сформувати документ управлінського обліку у вигляді переліку, реєстру або бази даних (найкраще це робити у форматі Excel).

На нашу думку, для оцінки впливу екологічних аспектів варто застосовувати підхід, який має на меті розрахунок показника індексу впливу (Impact index –  $I_i$ ), розроблений Food And Agricultural Commodity Systems [12]. Даний показник найбільш повно відображає ступінь впливу негативних факторів на навколишнє середовище і розраховується за формулою (1):

$$I_i = Q_i * S_i * D_i, \quad (1)$$

де  $I_i$  — показник індексу впливу екологічних аспектів;  $Q_i$  — кількісний показник впливу (кількість, обсяг впливу),  $S_i$  — показник розповсюдження впливу,  $D_i$  — показник рівня небезпеки впливу.

Кожному екологічному аспекту присвоюються значення у балах за кожним із критеріїв.

Розрахунок рівня вагового коефіцієнта екологічного аспекту, який відображає оцінку фактора екологічного ризику, доцільно здійснювати із застосуванням індексу показника цього аспекту, тобто інтегрального показника, який коригує індекс впливу.

До показника оцінки індексу рівня екологічного аспекту нами пропонується додати коефіцієнти, які враховують специфіку аграрної сфери:

$$EIA = C_t * C_e * C_l * C_s * C_b, \quad (2)$$

де  $EIA$  — індекс рівня екологічного аспекту;  $C_t$  — коефіцієнт важливості місця розташування;  $C_e$  — коефіцієнт стану довкілля;  $C_l$  — коефіцієнт відповідності вимогам законодавства та нормам екологічності;  $C_b$  — коефіцієнт урахування думки стейкхолдерів;  $C_s$  — коефіцієнт впливу на біологічні активи території на якій розміщене підприємство.

Провівши для підприємства аграрної сфери розрахунок рівня вагового коефіцієнта екологічного аспекту за формулою 2, варто зазначити, що екологічні аспекти, які характеризуються низьким рівнем впливу на довкілля, не потребують розробки додаткових природоохоронних заходів.

Встановлені ризики та можливості є вихідною інформацією для початку управлінської діяльності з планування та встановлення (коригування) екологічних цілей.

До ознак, які свідчать про те, що в аграрного підприємстві склався досить високий рівень екологічного ризику, слід віднести:

- наявність звітів, підготовлених фахівцями в екологічній сфері (внутрішніми аудиторями), в яких було зафіксовано екологічні проблеми;
- наявність випадків порушення законів і нормативних актів у сфері охорони довкілля, які були виявлені у ході ревізійної перевірки і відображені у звітах природоохоронних і контролюючих органів;
- негативні коментарі про підприємство у ЗМІ.

На основі індексу рівня екологічного аспекту, яких враховує всі ризики і можливі загрози, менеджментом аграрного підприємства формулюються екологічні цілі та завдання для подальшої діяльності. Для цього має бути розроблена Програма екологічного менеджменту. У Програмі повинні бути зазначені: ціль; мета; завдання; відповідальні, за її впровадження, особи; ресурси та засоби; окреслені терміни її реалізації, тощо.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Екологічний менеджмент в діяльності аграрних підприємств є базовою складовою для формування конкурентоспроможного, збалансованого, відповідального бізнесу, який здатен задовольнити потреби споживачів, виправдати очікування громадськості щодо дотримання норм екологічності оточуючого середовища та, загалом, зберегти високий рівень життя населення на певній території.

Запропонований підхід до оцінки елементів екологічного менеджменту на підприємствах аграрної сфери сприятиме підвищенню рівня екологічності виробничих процесів на покращенню їх якості, уніфікації процесів, пов'язаних з управлінням екологічною діяльністю, дадуть змогу забезпечити реалізацію цілей екологічної політики, знизити рівень загроз екологічній безпеці певної території та підвищити стабільність розвитку аграрної сфери.

Розв'язання проблем екологічного менеджменту відноситься не лише до сфери проведення наукової експертизи з питань обґрунтування еколого-управлінських відносин, а й знаходиться у площині громадської дискусії та діалогу, під час яких можна отримати чималу кількість нетривіальних ідей і думок, які допомагають розв'язати зазначені проблеми. На нашу думку, подальші дослідження повинні бути націлені на вивчення питання щодо розробки ефективних шляхів трансформації вітчизняної сфери агробізнесу в «зелену економіку». Такі заходи сприятимуть розвитку аграрної сфери та, загалом, економіки держави; зайняття нею певної ніші у сфері безпечності агропродукції на світовому ринку; посиленню взаємодії з бізнес-партнерами на мікро- та макрорівні; підвищенню рівня життя населення, яке проживає на її території тощо.

### Література

1. Loomis J., Helfand G. Environmental Policy Analysis for Decision Making. Springer. 2010. 365 p.
2. Siebert H. Economics of environmental theory and policy. Berlin: Springer. 1998. 187 p.
3. Soderbaum P. Ecological Economics: A Political Economics Approach to Environment and Development. London: Earthscan. 2000. 287 p.
4. Шевчук В. Я. Екологічний аудит: Навколишнє природне середовище. Екоменеджмент. Екостандарти. Підприємство. Стратегія. Екологічна безпека. Конкурентоспроможність. Екопідприємство. Київ : Вища школа, 2000. 344 с.
5. Шкуратов О. І. Стратегічні імперативи забезпечення екологічної безпеки в аграрному секторі України. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5129> (дата звернення: 14.11.2024).
6. Лук'янова О. М. Екологічний менеджмент. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 66 с.
7. Пітель Н. Концептуальні складові екологічного менеджменту аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-52>.
8. Сагірова А. С. Вплив системи екологічного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Стратегія розвитку України*. 2017. № 2. С. 125–129.
9. Могильницька А. М. Інформаційне забезпечення екологоорієнтованого управління аграрного виробництва. *Агросвіт*. 2020. № 24. С. 37–41. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.24.37>
10. Потапюк І. П. Стеценко М. О. Система екологічного менеджменту як складова екологічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 3. С. 410–416.
11. ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Ed. 3, 2015. *Official website*. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 14.11.2024).
12. Systems Monitoring Learning & Evaluation Initiative. Food And Agricultural Commodity Systems. URL: <https://www.undp.org/facs/systems-monitoring-learning-evaluation-initiative> (дата звернення: 14.11.2024).

### References

1. Loomis, J., & Helfand, G. (2010). Environmental Policy Analysis for Decision Making. Springer.
2. Siebert, H. (1998). Economics of environmental theory and policy. Berlin: Springer.
3. Soderbaum, P. (2000). Ecological Economics: A Political Economics Approach to Environment and Development. London: Earthscan.
4. Shevchuk, V. Ia. (2000). Ekolohichniy audyt: Navkolyshnie pryrodne seredovysheche. Ekomenedzhment. Ekostandarty. Pidpryemstvo. Stratehiia. Ekolohichna bezpeka. Konkurentospromozhnist. Ekopidpryemstvo. [Environmental audit: Environment. Environmental management. Environmental standards. Enterprise. Strategy. Environmental safety. Competitiveness. Eco-enterprise]. Kyiv: Vyshcha shkola [in Ukrainian].
5. Shkuratov, O. I. (2015). Stratehichni imperatyvy zabezpechennia ekolohichnoi bezpeky v ahrarnomu sektori Ukrainy [Strategic imperatives for ensuring environmental safety in the agricultural sector of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5129> [in Ukrainian].
6. Lukianova, O. M. (2022). Ekolohichniy menedzhment [Environmental management]. Kharkiv: UkrDUZT [in Ukrainian].
7. Pitel, N. (2021). Kontseptualni skladovi ekolohichnoho menedzhmentu ahrarnoho vyrobnytstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-52> [in Ukrainian].
8. Sahirova, A. S. (2017). Vplyv systemy ekolohichnoho menedzhmentu na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukraïnskyykh pidpryemstv [The impact of the environmental management system on the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy*, 2, 125–129 [in Ukrainian].
9. Mohylnytska, A. M. (2020). Informatsiine zabezpechennia ekolohoorientovanoho upravlinnia ahrarnoho vyrobnytstva [Information support of ecologically oriented management of agricultural production]. *Ahrosvit*, 24, 37–41. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.24.37> [in Ukrainian].
10. Potapiuk, I. P. & Stetsenko, M. O. (2020). Systema ekolohichnoho menedzhmentu yak skladova ekolohichnoi bezpeky [Environmental management system as a component of environmental safety]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 5, 3, 410–416 [in Ukrainian].
11. ISO. *Official Website*. ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Ed. 3, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>.
12. Food And Agricultural Commodity Systems. Systems Monitoring Learning & Evaluation Initiative. URL: <https://www.undp.org/facs/systems-monitoring-learning-evaluation-initiative>.



УДК 338.48: 379.8

**Петренко Наталія Олександрівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Уманський національний університет садівництва*

**Petrenko Nataliia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business  
Uman National University of Horticulture*  
ORCID: 0000-0002-2867-6059

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10440

## УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ В АГРОБІЗНЕСІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

## MANAGEMENT OF PROJECT RISKS IN AGRIBUSINESS IN CONDITIONS OF THE MARTIAL LAW

**Анотація.** Вступ. Аграрний бізнес України наразі знаходиться в кризових умовах і діяльність підприємств, які в ньому працюють, пов'язана з високим ступенем ризику. Тому, розробка ефективних заходів управління є нагальним питанням, яке потребує інноваційних ідей та умінь управляти проєктними ризиками. Нестабільне економічне середовище посилює ризики та сприяє невизначеності прийняття управлінських рішень. Дослідження кризових умови економіки країни та аналіз діяльності підприємницьких структур у сфері аграрного бізнесу дали змогу виявити проблему у питаннях досконалості використовуваних методик оцінювання ризиків. З огляду на вказане, виникає потреба у спрощених методах оцінки ризику під час ухвалення управлінських рішень у сфері агробізнесу.

Мета дослідження полягає в аналізі питання управління проєктними ризиками в агробізнесі в умовах воєнного стану.

Матеріали і методи. Теоретичну базу дослідження становлять концепції, положення, розробки та висновки вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері менеджменту та аграрного бізнесу, а також власні дослідження автора. Застосовувалися методи узагальнення результатів дослідження, порівняння, аналізу і синтезу, класифікації, статистичного аналізу, зокрема: структурно-системний метод використовувався при вивченні питання щодо реалій та умов діяльності підприємств сфери агробізнесу; аналітичний метод – для формалізації результатів дослідження; графічний метод – для наочності порівняння та інтерпретації отриманих результатів дослідження.

Результати. У статті проаналізовано питання управління проєктними ризиками в агробізнесі в умовах воєнного стану. З'ясовано, що в управлінні ризиками необхідно використовувати системний підхід, заснований на взаємозв'язку та інтеграції різних елементів і компонентів системи менеджменту. Визначено та детально проаналізовано ключові види ризику, які мають вагомий вплив на управління проєктами у процесі побудови ефективної системи менеджменту. На основі проведеного дослідження розроблено методику прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу на підставі оцінки основних видів ризику в умовах невизначеності.

Перспективи. Для забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу та максимізації вигоди для всіх зацікавлених сторін, необхідно продовжувати дослідження управління ризиками та їх впливу на ефективність проєктів, аналізувати проєктні ризики в умовах невизначеності, тощо. Проведені дослідження зможуть стати основою для ухвалення обґрунтованих рішень з розробки інноваційних стратегій управління, що враховують нестабільність економічних умов та кризовий стан економіки країни.

**Ключові слова:** менеджмент, проєкт, ризик, криза, агробізнес.

**Summary.** Introduction. Ukraine's agricultural business is currently experiencing a crisis, and the activities of the companies operating in this sector are associated with a high degree of risk. Therefore, development of effective crisis management measures is an urgent issue that requires innovative ideas and the ability to manage project risks. The unstable economic

environment increases risks and contributes to uncertainty in managerial decision-making. The study of the crisis conditions of the country's economy and the analysis of the activities of entrepreneurial structures in the field of agricultural business have revealed a problem in terms of the perfection of the risk assessment methods being used. Considering the foregoing, there is a need for simplified methods of risk assessment when making managerial decisions in the field of agribusiness.

*Purpose.* The purpose of the study is to analyse the issue of project risk management in agribusiness in the conditions of martial law.

*Materials and methods.* The theoretical basis of the study is represented by the concepts, provisions, developments and conclusions of domestic and foreign researchers in the field of management and agricultural business, as well as the author's own research. The methods of generalisation of research results, comparison, analysis and synthesis, classification, statistical analysis were used, in particular: the structural and systemic method – was used to study the realities and conditions of agribusiness enterprises; the analytical method – was used to formalise the research results; the graphical method – was used for clarity of comparison and interpretation of the research results.

*Results.* The article analyses the issues of project risk management in agribusiness in the conditions of martial law. It is found that risk management should use a systematic approach based on the interconnection and integration of various elements and components of the management system. The key types of risk that have a significant impact on project management in the process of building an effective management system have been identified and thoroughly analysed. On the basis of the study, a methodology for making managerial decisions in the field of agribusiness based on the assessment of the main types of risk under conditions of uncertainty has been developed.

*Discussion.* To ensure the sustainable development of agricultural business and maximise benefits for all stakeholders, it is necessary to continue research in the field of economic risks and their impact on project performance, analyse project risks under conditions of uncertainty, etc. The conducted researches can become the basis for making substantiated decisions on the development of innovative management strategies that take into account the instability of economic conditions and the crisis state of the country's economy.

**Key words:** management, project, risk, crisis, agribusiness.

**Постановка проблеми.** Аграрна сфера є однією з важливих галузей економіки України. Але аграрний бізнес, починаючи з 2022 року по даний час, переживає не найкращі часи, що пов'язано з воєнним вторгненням росії на територію України. Розробка ефективних заходів управління у сфері аграрного бізнесу є складним завданням, яке пов'язане з ризиками. «Процес управління проектами з плином часу набуває кардинальних змін. Будь-які зовнішні чинники у світі спонукають до впровадження змін задля того, щоб протистояти все новим і новим викликам» [9, с. 390]. Ризики — невід'ємна частина процесу розробки та реалізації проектного менеджменту. Нестабільність умов зовнішнього та внутрішнього середовища посилюють ризики та невизначеність прийняття управлінських рішень щодо планування показників ефективності, пов'язаних з вирощуванням сільськогосподарської продукції її переробкою та реалізацією. Вивчаючи досвід використання підприємствами аграрного бізнесу України методики ризик-менеджменту, можна спостерігати факт того, що лише незначний відсоток підприємств застосовує методику оцінки ризику при прийнятті управлінських рішень, зокрема як для виробництва нової продукції, так і у своїй поточній діяльності. Однак, проблема полягає не тільки в навчанні аграріїв ризик-менеджменту, а й у питанні досконалості методик оцінювання ризику, які є складними, оскільки розглядають ризик крізь призму причин його виникнення. З огляду на вказане, виникає потреба у спрощених методах оцінки ризику під час ухвалення управлінських рішень у сфері агробізнесу.

Недостатність теоретичного та практичного опрацювання проблем стосовно специфіки управління проектними ризиками в агробізнесі й складні сучасні економічні умови господарювання, окреслені умовами воєнного стану в Україні, наразі є особливо актуальним питанням, яке потребує ґрунтовних досліджень та пошуку інноваційних підходів до його вирішення.

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

Питання управління проектними ризиками вивчали багато українських та зарубіжних дослідників. Так, Черчик Л. зазначає, що в умовах сьогодення «актуалізується завдання формування навиків з ідентифікації, підготовки та реалізації рішень щодо ефективного використання ресурсів, опанування світового досвіду щодо обґрунтування, розробки та впровадження проектів [1, с. 4]. Горбаченко С. вважає, що «В умовах конкурентної економіки підприємницький успіх може формуватися тільки під впливом новизни, яка створюється під час реалізації проектів. В той же час виконання проектів супроводжується значними складнощами, які виникають із самої сутності проектів, таких як обмежений час, невизначеність, відносна унікальність тощо» [2, с. 5]. «У сучасній економіці більшість господарських завдань розв'язуються на основі певних проектів, тобто визначають цілі, а потім робиться спроба досягти їх з урахуванням часових, ресурсних та фінансових обмежень. Планування проектів у поєднанні з процесами регулювання й контролю утворюють процес управління проектами, або проектний менеджмент. Світовий досвід свідчить, що управління проектами

стало загальним стандартом поведінки у практичній діяльності» — зазначає Микитюк П. [3, с. 5]. В.Трілленберг управління проектами розглядає як сукупність управлінських завдань, організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення поставленої мети проектною діяльністю [4, с. 47]. Дослідник Л.Кобиляцький вважає, що управління проектами це діяльність, яка спрямована на реалізацію певного задуму з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів [5, с. 26]. Автори О.Данченко та В.Занора зазначають, що «Проблема впливу різних негативних чинників, зокрема й ризиків, завжди актуальна в управлінні проектами» [6, с. 7]. Т.Кендрік вважає, що ризиком у проектах може бути практично будь-яка невизначена подія, пов'язана з роботою [7, с. 19]. Мушнікова С. зазначає, що ризик-орієнтоване мислення дозволяє підприємствам чітко розуміти, які чинники можуть вплинути на їхній успіх, і розробляти ефективні стратегії для їхнього управління [8, с. 94]. Лірко Т. вважає, що «кожний вид бізнесу має свої унікальні ризики. Важливо провести ретельне дослідження та розробити стратегію, яка допоможе їх мінімізувати» [9, с. 387]. Ларсон Е. та Грей К. вважають, що виконання проектних робіт є однією з головних відмінностей проектною діяльністю від традиційних виробничих чи бізнес-процесів, для яких характерними є невизначена тривалість та циклічність, тобто повторюваність певних елементів процесу [10, с. 128]. Дослідники Дудник О. та Полякова О. стверджують, що «управління проектами ґрунтується на стандартних проектних методологіях, проте проекти різних галузей мають свої особливості щодо життєвого циклу, підходів до формування проектних команд, побудови архітектури всієї системи та її оточення» [11, с. 61].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Концепції, теоретичні положення та практичні рекомендації, висвітлені у працях вищезазначених авторів, посідають чільне місце у вирішенні проблем щодо ефективної реалізації процесів ризик-менеджменту. Однак, питання щодо менеджменту проектних ризиків в агробізнесі за умов дії воєнного стану в Україні є актуальним, що обумовлює тематику статті, формує її мету та завдання.

**Мета дослідження** полягає в аналізі питання управління проектними ризиками в агробізнесі в умовах воєнного стану.

Зважаючи на мету, ключовим **завданням** дослідження є розробка методики прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу на підставі оцінки основних видів ризику в умовах невизначеності.

**Матеріали і методи.** Теоретичну базу дослідження становлять концепції, положення, розробки та висновки вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері менеджменту та аграрного бізнесу, а також власні дослідження автора. Застосовувалися методи узагальнення результатів дослідження, порівнян-

ня, аналізу і синтезу, класифікації, статистичного аналізу, зокрема: структурно-системний метод використовувався при вивченні питання щодо реалій та умов діяльності підприємств сфери агробізнесу; аналітичний метод — для формалізації результатів дослідження; графічний метод — для наочності порівняння та інтерпретації отриманих результатів дослідження.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Для будь-яких видів підприємницької діяльності завжди характерна присутність ризиків і невизначеності. Для сільськогосподарських підприємств, які більшістю формують сферу агробізнесу, основною метою управління ризиками є одержання максимального прибутку, частина якого буде спрямована до резервних фондів для подолання ризикових ситуацій і забезпечення безперервності та ефективності виробничої діяльності.

В сучасних реаліях української економіки, яка обтяжена воєнним станом, підприємства, які працюють у сфері агробізнесу, змушені активно доєднувати до своєї системи управління елементи кризового ризик-менеджменту. При цьому дедалі більше виникає затребуваність у доступних до розуміння універсальних методах оцінки ризику, використання яких можливе у сфері агробізнесу.

Нестабільна ситуація в економіці країни та функціонування підприємств у кризових умовах створили прецедент для переходу від традиційних форм управління ризиками до проектних.

Реалізація процесу управління проектами нерозривно пов'язана з новими видами діяльності, які обтяжені великою кількістю ризиків, основними з яких є: зовнішньо- і внутрішньо- економічні ризики, непрофесійна інвестиційна політика, нераціональна структура інвестиційних потоків, несвоєчасний вихід проекту на розрахункову потужність, проблеми виробничо-технологічного характеру, зміна пріоритетних напрямів розвитку підприємств, тощо.

У управлінні ризиками необхідно використовувати системний підхід, заснований на взаємозв'язку та інтеграції різних елементів і компонентів системи менеджменту. Системний підхід виражається у:

- забезпеченні безпеки політичних, соціальних, фінансових та економічних процесів;
- розробці заходів з управління ризиками на всіх етапах діяльності підприємства — від етапу вироблення продукції до її реалізації;
- підвищенні безпеки завдяки використанню обмеженого обсягу ресурсів;
- розробці власної стратегії і тактики діяльності у кризових умовах.

Виходячи з вивчення різних підходів до управління ризиками, нами пропонується методика прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу на підставі оцінки чотирьох основних видів ризику:

- ризик зміни показника конкурентоспроможності продукції;

- ризик зміни попиту на продукцію залежно девальвації попиту за попередній період;
- ризик пов'язаний з девіацією фінансового стану підприємства;
- ризик, пов'язаний зі зміною платоспроможності споживачів продукції.

Розглянемо детально кожен з критеріїв проектних ризиків за умови використання методики прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу:

1. *Ризик зміни показника конкурентоспроможності продукції* ( $R_1$ ). Для визначення критеріального показника ризику конкурентоспроможності продукції необхідно провести порівняльну оцінку основних характеристик продукту, наприклад нового сорту ячменю з аналогічними вже існуючими сортами. Оцінка ідеального сорту складається, виходячи з найкращих показників розглянутих сортів. Оцінка критеріальної важливості кожного сорту визначається за формулою:

$$C_{ia} = X * \frac{100}{e_i}, \quad (1)$$

де  $e_i$  — це найкращий критерій із визначених альтернатив;  $x_1, x_2, x_3, x_4 \dots x_i$  — критерії аналізованих сортів.

При цьому найкращі критерії з визначених альтернатив можуть не відповідати критеріям, узятим за еталон, отже, визначається коефіцієнт похибки:

$$K_c = \frac{e_i}{y_i}, \quad (2)$$

Зважаючи на коефіцієнт похибки за кожним критерієм з розглянутих сортів, оцінка ідеального сорту визначатиметься за формулою:

$$A_{iv} = R_{pc} * K_c * d_i, \quad (3)$$

де  $d_i$  — важливість критерію для споживача;  $y_1, y_2, y_3, y_4, \dots y_i$  — еталонні показники.

У зв'язку з тим, що критеріальні показники продукції можуть змінюватися протягом року (рис. 1), то функція зміни цієї величини зажною споживчою властивістю нового сорту визначатиметься виходячи з його функціональної залежності в максимальних (а) та мінімальних параметрів (б), а комплексний показник зажною альтернативою визначатиметься за формулою:

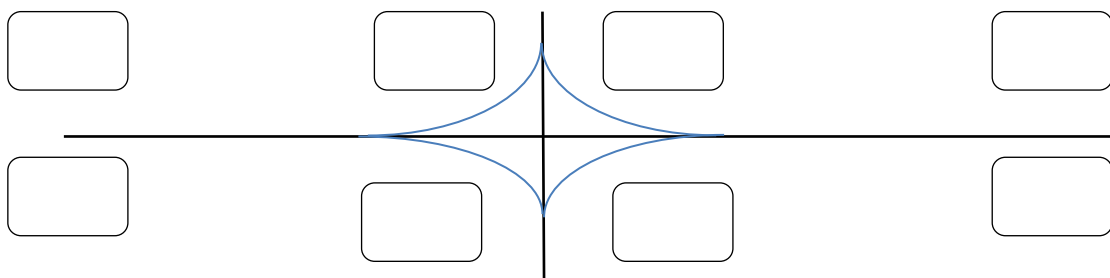


Рис. 1. Послідовність критеріальної оцінки показників продукції на основі максимальних та мінімальних параметрів

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

$$R_1 = \sum_{n=1}^n \left( \int_a^b N_{si} ds + \int_a^b N_{sj} ds \right), \quad (4)$$

де  $N_{si}$  — рівняння зміни критерію, що розглядається, зажною альтернативою;  $N_{sj}$  — рівняння зміни наступного критерію зажною альтернативою.

2. *Ризик зміни попиту на продукцію залежно девальвації попиту за попередній період* ( $R_2$ ). На підставі звітних даних обраховуємо прибуток, що визначає попит на продукцію протягом попереднього розрахункового періоду (місяць, рік, квартал...). Згідно розрахованих показників будуємо лінію тренду.

Далі, знаходимо кількість показників, які нижчі за показники значення лінії тренду. За цими показниками будуємо лінію тренду і визначаємо регресійне рівняння зміни показників попиту, які є нижчими за показники лінії тренду. Встановлюємо визначені інтеграли від регресійних рівнянь зміни показників попиту.

Комплексний показник оцінки значимості зажною альтернативою визначатиметься за формулою:

$$C_i = 0,5 * (T_1 * T_2 + T_2 * T_3 + T_3 * T_4 + T_4 * T_1). \quad (5)$$

При цьому оцінка ризику від зниження конкурентоспроможності продукції обчислюватиметься за формулою:

$$R_1 = \frac{E_{pdr_i}}{E_{pdr_n}}. \quad (6)$$

Розраховуємо інтегральні значення від регресійних рівнянь зміни показників попиту та показників попиту, нижчих за показники значення лінії тренду.

$$E_{pdr} = \int_a^b N_{si(x)} dx, \quad (7)$$

$$E_{pdro} = \int_a^b N_{si(y)} dy, \quad (8)$$

Співвідношення отриманих показників з урахуванням коефіцієнта детермінації може бути використане при оцінці ризику зміни попиту і представлене формулою:

$$R_2 = \frac{E_{pdr} * D_{cv}}{E_{pdro}}, \quad (9)$$

де  $E_{pdr}$  — кількість показників, менших за показники лінії тренду;  $E_{pdro}$  — загальна кількість



показників на лінії тренду;  $D_{cv}$  — зведений коефіцієнт детермінації зміни показників попиту за розрахунковий період.

$$D_{cv} = 1 + (1 - D_c), \quad (10)$$

де  $D_c$  — коефіцієнт детермінації зміни показників попиту за розрахунковий період.

Як лінію тренда варто використовувати лінійну залежність.

3. Ризик пов'язаний з девіацією фінансового стану підприємства ( $R_3$ ). Розглянемо зміну показника прибутку протягом попереднього періоду і визначимо тангенс кута нахилу лінії тренду. За розрахунковий попередній період може прийматися декада, міс., квартал, рік, при цьому для побудови лінії тренду інтервалів повинно бути не менше 7.

$$\tan y = \frac{p_1}{p_2}, \quad (11)$$

де  $p_1$  — визначений період, привіюється до періодичної одиниці (тобто інтервал 1 день, 1 місяць, 1 квартал, 1 рік);  $p_2$  — визначена вартість (якщо 1000000 грн = 1 млн. грн, якщо 1000 грн = 1 тис. грн тощо).

Визначивши значення  $\tan y$  можна розрахувати передбачуваний прибуток:

$$p_{1n} = \tan y * p_2. \quad (12)$$

Якщо діапазон розриву між  $p_1$  та  $p_2$  незначний, тобто між показниками фінансової активності він менший, ніж між показниками на лінії тренду в розрізі інтервалів періоду, який аналізується, то визначаємо середнє арифметичне значення цих показників, якщо діапазон великий — проводимо його розрахунок на основі медіанної величини (рис. 2).

$$F_a = \frac{F_{a1} + F_{a2} + \dots + F_{ai}}{n}, \quad (13)$$

Отже, оцінка ризику пов'язаного з девіацією фінансового стану підприємства визначатиметься за формулою:

$$R_3 = \frac{F_a}{P_{1n}}. \quad (14)$$

4. Ризик, пов'язаний зі зміною платоспроможності споживачів продукції ( $R_4$ ). При здійсненні оцінки ризику, пов'язаного зі зміною платоспроможності споживачів продукції спочатку необхідно побудувати лінію тренда за звітними показниками попереднього періоду. Потім слід визначити критеріальний показник для даного ризику (визначаємо як відношення середнього арифметичного значення показників, нижчих за показники лінії тренду, до загальних показників на лінії тренду).

$$B_i = \frac{H_i}{H_{io}}, \quad (15)$$

де  $B_i$  — індикаторний показник;  $H_i$  — кількість показників, менших за показники лінії тренду;  $H_{io}$  — загальна кількість показників на лінії тренду.

Отримані показники слід порівняти з індикаторними показниками в табл. 1.

На основі проведених аналітичних та порівняльних розрахунків, нами встановлено, що максимально коректним показником має бути значення коефіцієнта 0,3. У випадку якщо розрахований показник є більшим — реалізація продукту є неприбутковою.

Враховуючи проведений аналіз, варто зазначити, що усі раніше отримані оцінки необхідно розглядати комплексно, беручи до уваги різні сценарії, які відображені в групі ризику.

Використовуючи методику прийняття управлінських рішень та беручи до уваги дані табл. 1, можна сформувати комплексну оцінку кожного

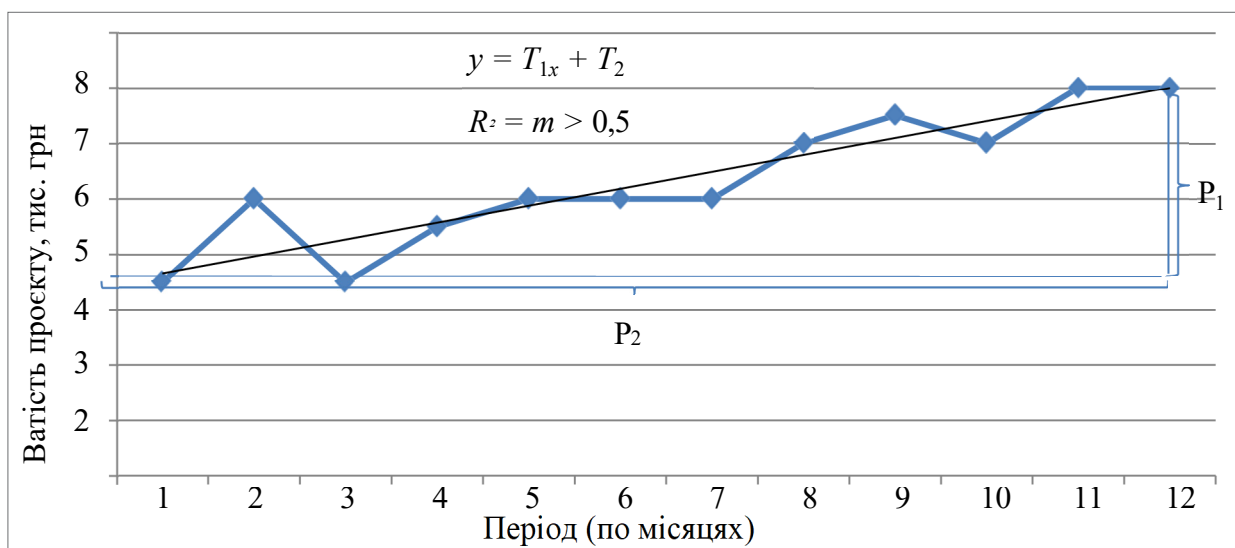


Рис. 2. Оцінка ризику пов'язаного з девіацією фінансового стану підприємства, (розраховано за один рік)  
Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження



Таблиця 1

## Аналіз оціночних показників проектних ризиків

Показник	$R1 > 0,3$ $R2 > 0,3$	$0,3 > R1 > 0,1$ $0,3 > R2 > 0,1$	$R1 = 0,1$ $R2 = 0,1$	$0,1 > R1 > 0$ $0,1 > R2 > 0$
$R3 > 0,3$ $R4 > 0,3$	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Середній ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Низький ступінь ризику для реалізації нової продукції.
$0,3 > R3 > 0,1$ $0,3 > R4 > 0,1$	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Середній ступінь ризику для реалізації нової продукції	Високий ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Низький ступінь ризику для реалізації нової продукції.
$R3 = 0,1$ $R4 = 0,1$	Середній ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Середній ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Середній ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Середній ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Середній ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Низький ступінь ризику для реалізації нової продукції.
$0,1 > R3 > 0$ $0,1 > R4 > 0$	Низький ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Низький ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Високий ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Низький ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Середній ступінь ризику для реалізації нової продукції.	Низький ступінь ризику для здійснення поточної діяльності. Низький ступінь ризику для реалізації нової продукції.

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 2

## Критеріальні показники оцінки ризику, пов'язаного зі зміною платоспроможності споживачів продукції

Критерій	Більше 0,5	0,5–0,4	0,41–0,3	0,29–0,2	0,19–0,1	0,09–0,05	0,05–0,00
Оцінка ризику	0,30	0,25	0,20	0,15	0,10	0,05	0,02

Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження

з критеріїв проектних ризиків з урахуванням пріоритету (табл. 2) за формулою:

$$R = \frac{\gamma_1 R_1 + \gamma_2 R_2 + \gamma_3 R_3 + \gamma_4 R_4}{4}, \quad (16)$$

де,  $\gamma$  — ризик-пріоритет.

Одними з головних завдань підприємств, які працюють у сфері агробізнесу є: зниження ступеня ризику для здійснення поточної діяльності; реалізація нової продукції; мінімізація відхилень від цільових установок, пов'язаних із ринковими умовами невизначеності. На наш погляд, розв'язувати зазначені завдання необхідно, виходячи з комплексного підходу до оцінки ризику з урахуванням умов проектних ризиків.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В умовах кризових викликів сьогодення, обумовлених воєнним станом в Україні, підприємства, які працюють у сфері агробізнесу змагаються між собою за ринкову частку та споживачів. Це може призвести до зниження цін на агропромислову продукцію та зменшити прибутковість вже запланованих проектних рішень, які реалізуються. Тому, менедж-

мент аграрних підприємств та їх проектні команди повинні проводити аналіз конкурентного середовища і розробляти інноваційні стратегії управління проектними ризиками в умовах воєнного стану.

Запропонована методика прийняття управлінських рішень у сфері агробізнесу на підставі оцінки чотирьох основних видів ризику дасть змогу виявити можливі перешкоди при просуванні нового продукту на ринок і захистити підприємство від зайвих непередбачуваних витрат.

Аграрна сфера та підприємницькі структури, які працюють у ній, продовжують залишатися важливим компонентом економічної системи України. Для забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу та максимізації вигоди для всіх зацікавлених сторін, необхідно продовжувати дослідження в галузі економічних ризиків та їх впливу на ефективність проектів, аналізувати проектні ризики в умовах невизначеності, тощо. Ці дослідження зможуть стати основою для ухвалення обґрунтованих рішень з розробки інноваційних стратегій управління, що враховують нестабільність економічних умов та кризовий стан економіки країни.

### Література

1. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Теоретичний курс. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 186 с.
2. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент. Одеса : НУ «Одеська юридична академія», 2020. 263 с.
3. Микитюк П. П. Управління проектами. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 270 с.
4. Тріллінберг В. Проектний менеджмент. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 94 с.
5. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
6. Кобиляцький Л. С. Управління проектами. К. : МАУП, 2002. 200 с.
7. Kendrick T. PMP Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project. 2nd ed. Washington: Amacom Books, 2009. 360 p.
8. Мушнікова С. А. Ризик-орієнтоване мислення як базисна основа інноваційної системи управління безпекою розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 93–101.
9. Лірко Т. В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес-інформ*. 2024. № 1. С. 383–391.
10. Larson E. W., Gray C. F. Project management: The managerial process. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018. 659 p.
11. Дудник О. В., Полякова О. М. Сучасні тенденції та підходи в проектному управлінні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 1(69). С. 60–67.

### References

1. Cherchyk, L. M. (2022). Proektnyi menedzhment. Teoretychnyi kurs [Project management. Theoretical course]. Lutsk: VNU imeni Lesi Ukrainky [in Ukrainian].
2. Horbachenko, S. A. (2020). Proektnyi menedzhment [Project management]. Odesa: NU "Odeska yurydychna akademiia" [in Ukrainian].
3. Mykytiuk, P. P. (2014). Upravlinnia proektamy [Management of projects]. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
4. Trillinberh, V. (2002). Proektnyi menedzhment [Project management]. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
5. Danchenko, O. B., & Zanora, V. O. (2019). Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A. [in Ukrainian].
6. Kobyliatskyi, L. S. (2002) Upravlinnia proektamy [Management of projects]. K.: MAUP [in Ukrainian].
7. Kendrick, T. (2009). PMP Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project. 2nd ed. Washington: Amacom Books.
8. Mushnykova, S. A. (2019). Ryzyk-oriientovane myslennia yak bazysna osnova innovatsiinoi systemy upravlinnia bezpekoiu rozvytku pidpriemstva [Risk-oriented thinking as a basic basis for an innovative system of enterprise development security management]. *Ekonomichnyi visnyk*. Vol. 4. pp. 93–101 [in Ukrainian].
9. Lirko, T. V. (2024). Intehratsiia ryzyk-oriientovanoho upravlinnia proiektamy v suchasni biznes-modeli [Integrating risk-based project management into modern business models]. *Biznes-inform*. Vol. 1. pp. 383–391 [in Ukrainian].
10. Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). Project management: The managerial process. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.
11. Dudnyk, O. V., & Poliakova, O. M. (2023). Suchasni tendentsii ta pidkhody v proiektnomu upravlinni [Modern trends and approaches in project management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky*. Vol. 1(69). pp. 60–67 [in Ukrainian].

**Hrytsyshyn Anna**

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism  
Ivan Franko National University of Lviv*

**Грицишин Анна Тарасівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: 0000-0002-8833-566X*

**Mikhel Romana**

*PhD in Economics, Associate Professor of the  
Department of International Security and Strategic Studies  
Ivan Franko National University of Lviv*

**Міхель Романа Володимирівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної безпеки та стратегічних студій  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: 0000-0001-8204-7600*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10461

## GLOBAL TRENDS OF CRYPTOCURRENCY PAYMENTS IN TOURISM INDUSTRY

## СВІТОВІ ТРЕНДИ ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТНИХ ПЛАТЕЖІВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

**Summary.** Introduction. In today's world, cryptocurrencies act as a major player in the financial environment, changing the way society interacts with money. The role of cryptocurrencies is determined by their potential to transform traditional financial systems, expand access to financial services and open up new opportunities for innovation and economic growth. The use of cryptocurrencies in tourism is extremely relevant today, as travel agencies, hotels, and airlines are increasingly offering the possibility of paying with cryptocurrencies.

**Purpose.** The purpose of the article is to study the global trends of the introduction of cryptocurrency payments in the tourism industry.

**Materials and methods.** The research is based on the works of domestic and foreign authors on the use of blockchain technologies and cryptocurrencies in the field of tourism and Internet resources for tracking cryptocurrency prices. The study uses the following methods: theoretical generalization (while analysing research of domestic and foreign authors), analysis and synthesis (while studying global trends in the use of cryptocurrency payments in the tourism industry), and generalization (while forming conclusions).

**Results.** The article analyses the impact of cryptocurrencies on the tourism industry and the experience of using cryptocurrency payments by travel companies, hotels and airlines. The benefits of using cryptocurrencies in tourism, such as increased transaction security, reduced costs, and expanded opportunities for travellers, are considered. At the same time, the potential risks and challenges associated with the volatility of cryptocurrencies, the lack of a unified regulatory framework, and cybersecurity issues are emphasized.

The article analyses the experience of using cryptocurrency payments by travel companies in Ukraine and reviews the topic of crypto-tourism as a new direction in the travel industry. Based on the analysis, the authors conclude that cryptocurrencies have significant potential for travel industry transformation, increasing the efficiency and transparency of transactions. However, for the successful introduction of cryptocurrencies in tourism, a number of problems related to regulation, security, and scaling need to be addressed.

*Discussion. In future research, it is proposed to focus on the study of regulatory aspects of cryptocurrency payments in tourism, as well as the prospects for the development of crypto tourism in Ukraine.*

**Key words:** cryptocurrency, blockchain, cryptocurrency payments, crypto tourism, international tourism.

**Анотація.** Вступ. У сучасному світі криптовалюти займають визначне місце в фінансовому середовищі, змінюючи спосіб, яким суспільство взаємодіє з грошима та зберігає цінності. Роль криптовалют у наш час визначається їхнім потенціалом для трансформації традиційних фінансових систем, розширення доступу до фінансових послуг і відкриття нових можливостей для інновацій та економічного зростання. Використання криптовалют в туризмі є вкрай актуальним сьогодні, оскільки туристичні агенції, готелі, авіакомпанії дедалі частіше дають можливість розрахунку криптовалютою.

**Мета.** Метою статті є дослідження світових трендів впровадження криптовалютних платежів у сфері туризму.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячених темі використання блокчейн-технологій та криптовалют у сфері туризму; інтернет-ресурси з відстеження цін на криптовалюти. В дослідженні було використано такі методи, як: теоретичного узагальнення (в аналізі праці вітчизняних та зарубіжних авторів); аналізу та синтезу (в дослідженні світових трендів використання криптовалютних розрахунків в індустрії туризму), узагальнення (при формуванні висновків).

**Результати.** У статті здійснено аналіз впливу криптовалют на сферу туризму та досвіду застосування криптовалютних платежів туристичними компаніями, готелями та авіакомпаніями. Розглянуто переваги використання криптовалют у туризмі, такі як підвищення безпеки транзакцій, зниження витрат та розширення можливостей для мандрівників. Водночас, підкреслюються потенційні ризики та виклики, пов'язані з волатильністю криптовалют, відсутністю єдиної регуляторної бази та проблемами кібербезпеки.

У статті проаналізовано досвід використання криптовалютних розрахунків туристичними компаніями в Україні, а також здійснено огляд теми криптотуризму, як нового напрямку туристичної індустрії. На підставі проведеного аналізу автори роблять висновок про те, що криптовалюти мають значний потенціал для трансформації туристичної індустрії, підвищення ефективності та прозорості транзакцій. Однак, для успішного впровадження криптовалют у туризмі необхідно вирішити ряд проблем, пов'язаних із регулюванням, безпекою та масштабуванням.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні регуляторних аспектів використання криптовалют у туризмі, а також перспективах розвитку криптотуризму в Україні.

**Ключові слова:** криптовалюта, блокчейн, криптовалютні платежі, криптотуризм, міжнародний туризм.

**Problem setting.** In today's world, cryptocurrencies are playing a significant role in the financial environment, changing the way society interacts with money. The role of cryptocurrencies is determined by their potential to transform traditional financial systems, expand access to financial services, and open new opportunities for innovation and economic growth. Cryptocurrencies have become an integral part of the modern financial paradigm, defining new ways to exchange and store value in the digital era. Based on blockchain technology, these digital assets offer a decentralized and anonymous system of accounting and transactions that is different from traditional banking systems.

Today, the financial systems of different countries, like other sectors of the economy, are improving and progressing in the context of globalization, the spread of IT technologies and general computerization. Thus, cryptocurrencies and their most common currency, bitcoin, have emerged, similar to traditional currencies. At first, only a limited number of people used cryptocurrencies, as not everyone could master the database. But in a few years, the currency turned into a large-scale system that has covered the whole world. In some countries, bitcoin is used quite actively, while in others, it is banned.

The use of cryptocurrencies in tourism is extremely relevant today, as it reflects changes in the economic

and technological environment that affect the tourism industry. In today's globalized world, where technological innovations and changes in the economic sphere dictate new rules of the game, the issue of using cryptocurrencies in tourism is becoming particularly relevant. The use of cryptocurrencies in the tourism industry not only reflects the powerful impact of technological transformations on traditional industries but also opens prospects for a paradigm shift in financial relations in tourism. Thus, attention to the use of cryptocurrencies in tourism not only reflects current trends but also determines the prospects for the future development of the industry.

**Analysis of recent researches and publications.** Blockchain technology usage has the potential to transform many industries, including tourism. Accordingly, a number of researches have been devoted to the problems of the nature and development of cryptocurrencies, their types, advantages and disadvantages of using blockchain in tourism. In particular, Önder I. and Treiblmaier H. (2018) launched an academic discourse on the intersection of blockchain and cryptocurrencies and the tourism industry [1]. Since blockchain can modify or disrupt the usual workflow of traditional intermediaries, the possibility of the general introduction of cryptocurrencies into payment systems and the structure of the tourism sector has recently become a popular topic of discussion.



Thees H., Erschbamer G. and Pechlaner H. (2020) and Erceg A., Damoska Sekuloska J. and Kelić I. (2020) conceptually explore the implications of blockchain for the system of values in the tourism industry in order to determine its potential benefits [2; 3]. The studies also focus on analysing the potential for blockchain implementation in the tourism industry.

Aiazbekov A. (2023), in his study, provides a roadmap for the introduction of cryptocurrency in the tourism industry. He recommends that the industry should focus on developing secure and convenient cryptocurrency payment methods, as well as actively cooperating with regulators to ensure compliance [4].

Marco V., Cinzia D.A., Rosario F. and Elmo G.C. (2023), in their report “On the Organizational Impact of the Introduction of New Technologies in Tourism”, tried to investigate whether the introduction of blockchain technology can improve the management and governance of the tourism business by exploring the opportunities, risks and benefits of its introduction [5].

Manahov V. and Li M. (2024) found a statistically significant spillover effect in the cryptocurrency and travel token markets with a limited impact on the stock prices of travel companies. They also found evidence of herding behaviour and believe that the overall quality of the cryptocurrency market has deteriorated due to the heists. To cope with these negative effects, the authors propose the introduction of tools based on artificial intelligence algorithms, emphasizing the two leading cryptocurrencies — Bitcoin and Ethereum [6].

The literature review has shown that blockchain technology has great potential in the tourism industry. Although the introduction of blockchain in tourism is still in its early stages, industry representatives see encouraging early results and potential benefits such as increased security, transparency, and more efficient processes. However, some challenges remain to be addressed, such as security issues, regulatory barriers, and scalability issues. Despite these obstacles, it is argued that blockchain technology has the potential to bring significant benefits to the tourism industry and change the way it operates.

**The formulation of the goals of the article** is to explore the specifics of cryptocurrency usage in the tourism sector.

#### **Presentation of the main research material.**

At the current stage of the development of the global economy, the state of the monetary system is of great importance. The monetary system was unstable during the financial crisis of 2008–2009. Then, confidence in the US dollar weakened, and new ideas for creating new currencies began to emerge. The first mention of cryptocurrencies as a new alternative payment system belongs to the Japanese Wei Dai. However, the payment system was developed by Satoshi Nakamoto (widely believed to be a pseudonym for an individual or group of people whose precise identity remains unknown) and at the same time the term “cryptocurrency” was first used [7].

The global cryptocurrency market is developing very dynamically. The number of cryptocurrency users is growing every year (Fig. 1). Thus, while in 2018, there were about 18 million cryptocurrency users in the world, in 2023, their number increased dramatically to 502 million.

Among the countries of the world, the United Arab Emirates has the largest share of cryptocurrency users in relation to the population (25.3% in 2023). Singapore is in second place with 24.4%, and Turkey is third — with 19.3%. In Ukraine, 10% of the population owns cryptocurrency (Fig. 2).

Today, the most famous and widespread cryptocurrency is Bitcoin. This cryptocurrency is not secured by anything and exists purely on the trust of users. The main advantage that attracts Bitcoin users is anonymity. As long as anonymity exists, cryptocurrencies will work.

Today, there are more than 1.7 thousand virtual currencies in the world. Fig. 3 shows shares of the 10 largest cryptocurrencies in market capitalization. According to Coinmarketcap, the market capitalization of cryptocurrencies is over \$3 billion. For comparison, in 2022, the global cryptocurrency market capitalization reached \$2 billion. According to forecasts, the market is expected to reach \$4 billion by 2028, showing an average annual growth rate of 12.1% during 2022–2028.

Cryptocurrencies are having a major impact on a variety of businesses. They have challenged existing payment systems in the financial sector and have the potential to disrupt the process of exchanging money. Cryptocurrencies have enabled secure and fast transactions in retail business, eliminating the need for intermediaries and reducing transaction fees. Today, there are many successful examples of cryptocurrencies in the tourism sector. Let us take a closer look at some of them.

The use of cryptocurrencies is fundamentally changing the system of cross-border payments in tourism. According to forecasts, cryptocurrency and blockchain technologies will have a significant impact on the transformation of the tourism industry, although their use by hotels remains limited. This, in turn, affects tourists' motivation when planning a trip. At the same time, according to a new GlobalData report, blockchain-protected cryptocurrencies have significant potential to revolutionize cross-border transactions in the travel industry [10; 11].

Bitcoin.travel accepts various cryptocurrencies for payment. Travelers can use the website to search for tours, flights, hotels, and rental services in all the world's top destinations, including Sydney, New York, Tokyo, and London. The company's headquarters is in Poland. It began operations in 2011 and currently accepts seven cryptocurrencies, including Dogecoin (DOGE), Bitcoin Cash (BCH), Dash, Bitcoin (BTC), Litecoin (LTC), Ethereum Classic (ETC), and Ethereum (ETH).

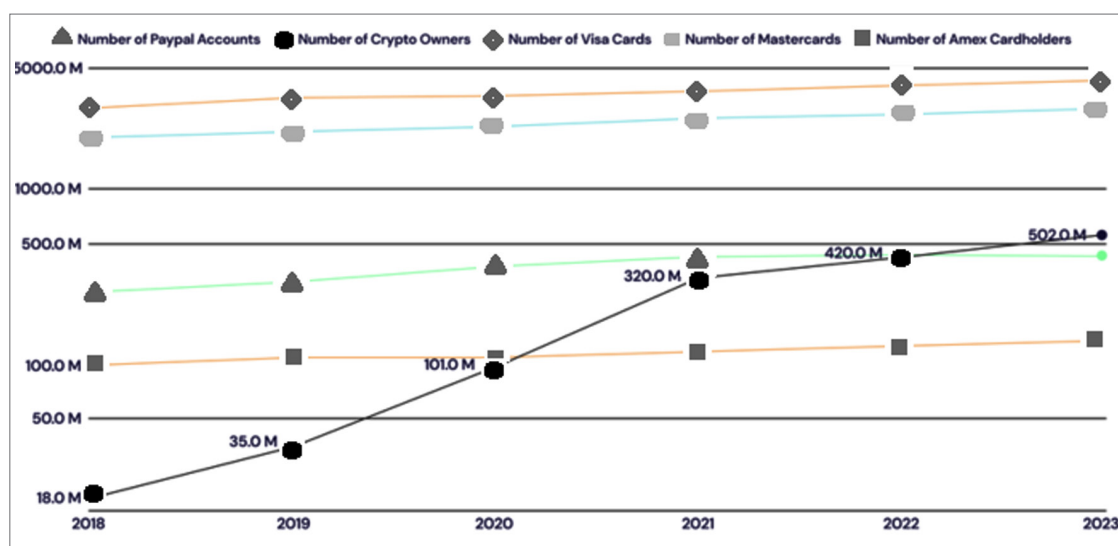


Fig. 1. Number of users of major payment systems in 2018–2023, in millions  
Source: [8]

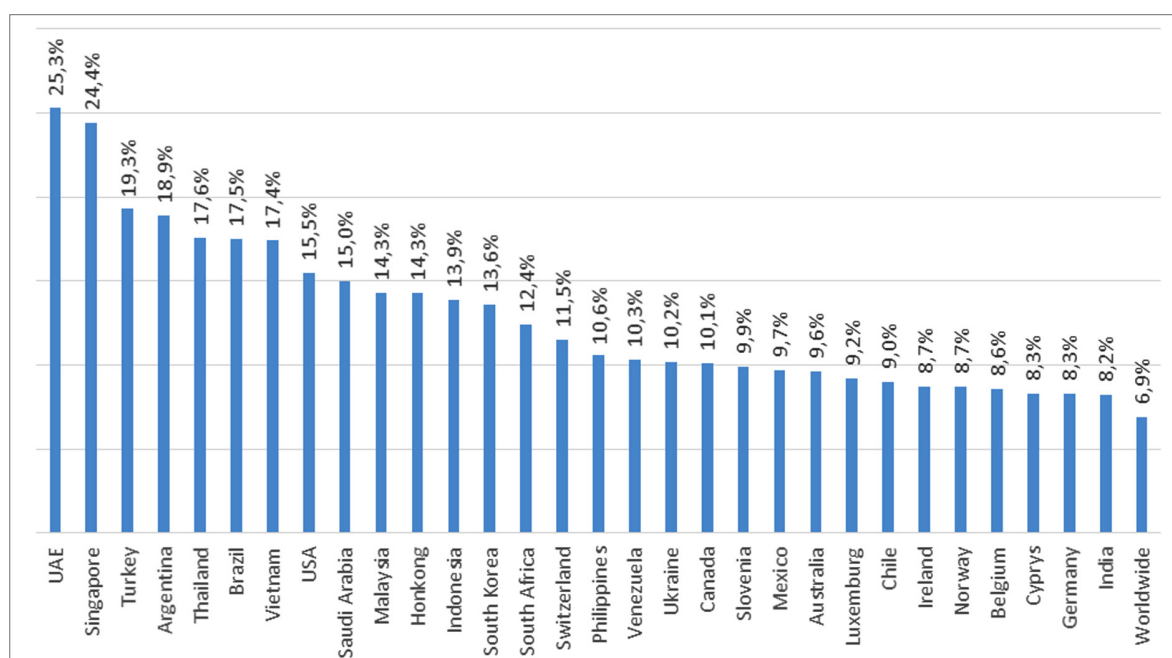


Fig. 2. The share of cryptocurrency owners in relation to the population in 2023  
Source: own calculation based on [8]

CheapAir was the first airline among travel industry partners to accept cryptocurrency payments back in 2013. CheapAir customers can pay for hotel stays and tickets using Dash, Bitcoin, Ethereum, Litecoin, and Bitcoin Cash. On the website, you can use cryptocurrencies to book rooms in more than 200 thousand hotels around the world and book a flight to almost any destination. CheapAir has provided an opportunity for cryptocurrency holders to use their assets to cover travel expenses.

Destinia is considered to be the largest online travel agency in Spain, which, thanks to a partnership with BitPay, has been accepting payments in Bitcoin since

2014. Using cryptocurrencies, one can buy plane or train tickets, book a hotel, rent a car, etc. [12].

Expedia started accepting Bitcoin for hotel payments in 2014. It has long been a prime example of the use of major cryptocurrencies in the travel industry. In the summer of 2018, the company decided to stop accepting cryptocurrency payments. However, in 2020, more than 700 thousand Expedia Group hotels and accommodations became available through the travel booking platform Traval.com.

Traval.com has implemented a number of partnerships with online travel agents (OTA), making it a leader in blockchain travel. Traval.com's success

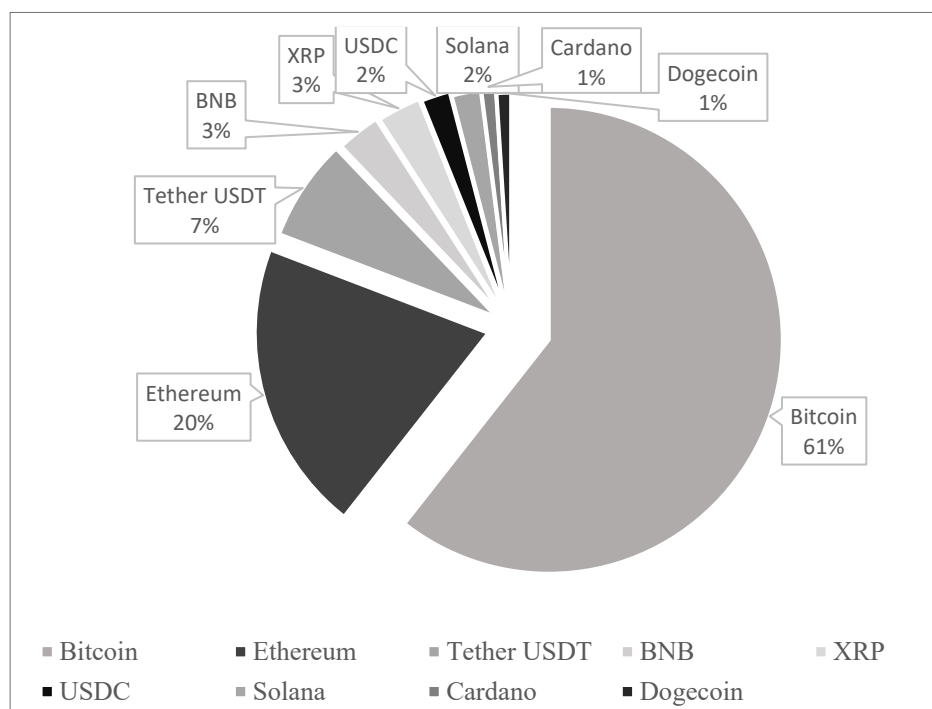


Fig. 3. Distribution of the 10 largest cryptocurrencies by market capitalization, %  
Source: own research based on [9]

in the OTA sector has established an important link between the cryptocurrency world and multinational corporations that have not previously used these methods of payment. Travala.com allows customers to book rooms at more than 2 million inns and hotels worldwide, as well as 80 thousand global destinations. In addition to standard payment methods such as PayPal and credit cards, reservations can be paid for with more than 30 cryptocurrencies such as LTC, BCH, ETH, BTC, etc. The travel website offers its customers a best-price guarantee program.

The BTCtrip.com travel agency bills itself as the website for the crypto community's travellers. The agency was founded in 2013 by Yamil Alis and Martin Fernandez and is headquartered in New York. BTCtrip.com accepts payments in such cryptocurrencies as Dash, Litecoin, Doge, and Bitcoin. Various wallets, such as GoCoin and BitPay, process all crypto payments made to the agency. The list of destinations is extensive and inclusive. The agency also has a clear and user-friendly website allowing users to view their preferred destinations, including their departure and return dates [12].

AirBaltic is an online travel agency that allows travellers to book flights to more than 50 global destinations. The airline started accepting Bitcoin payments in 2014 and uses BitPay to process all payments. It is worth noting that the carrier adds a "miner fee" to each BTC payment made by a customer. Users can pay the fee by scanning a QR code. AirBaltic is headquartered in Latvia.

WebJet Exclusives is considered to be the first travel agency in Australia to accept Bitcoin since 2015.

The agency offers a simple checkout process through which customers can complete a transaction in a few easy steps using their mobile phone's Bitcoin wallet software. WebJet has started a partnership with Australian company BitPOS to customize the payment process for its WebJet Exclusives product.

Surf Air is considered the first American private air travel club. It allows passengers to pay not for a single flight but for an entire subscription for the unlimited use of the company's services for a specified period, usually one month (all-you-can-fly service). Since 2017, the company has been accepting payments in Bitcoin and Ethereum. Members of the club are entrepreneurs and frequent regional travellers. Flights are available for booking to and from convenient airports, mostly along the US West Coast [12].

The aBitSky online portal allows customers to search for hot deals and hotels, as well as book flights from anywhere in the world. Despite the fact that the company is registered in Lithuania, customers can make payments in cryptocurrency from anywhere. The homepage of aBitSky lists the cheapest flights, long-haul flights, and vacation deals. Each deal is priced in Bitcoin. The website has an easy-to-use interface that can be used to access numerous places that tourists would like to visit. In addition, it has a dedicated page where travellers can learn more about travelling with Bitcoin and how to make payments.

The Berkeley Travel agency (London) also accepts Bitcoin payments. It was founded with the goal of providing an unrivalled level of service to discerning customers more than 20 years ago and has since then

proved itself as one of the best in the luxury travel industry. The specialists facilitate flexible pricing and meet the needs of customers using different currencies. They provide hotel transfers if the flight is delayed, ensure that the hotel is informed and has a room ready for the client upon arrival, and can extend the length of stay for the client [12].

Another example of a company that uses cryptocurrency payments is Virgin Galactic. It is a space travel company owned by the Virgin Group. In 2013, Richard Branson, the CEO of Virgin Group, announced that the travel company had started accepting payments in Bitcoin. He also stated that there is already a customer who has paid for his participation in a future space mission using Bitcoins.

AirTreks, an online airline booking portal, also accepts Bitcoin payments from its customers. Unlike other travel agencies, AirTreks requires its customers to have a crypto wallet with certain providers to accept Bitcoin payments. Customers must have Edge, BitPay, Bitcoin.com, Copay, or Mycelium wallets.

Travelbybit is available for booking flights or hotel rooms through digital resources. The advantage of this website is that it presents prices for services in the form of fiat currency (fiat currency is a type of money or currency whose value comes not from its intrinsic value or guarantee of exchange for gold or another currency but from a government order to use it as a means of payment). This allows the client to better understand the real situation. The fiat currencies available on the portal include the US dollar, euro, Chinese yuan, and Indian rupee.

ETravelSmart, an Indian online bus ticket booking portal, accepts Bitcoins through a service called Unocoin. To make a reservation, you need to either call or use their mobile application, which will give the customer a small discount. More than 80 thousand bus routes in India are available for booking.

Another example of the use of crypto payments is MoreStamps Global, an online travel agency based in Hungary that accepts more than 40 different popular cryptocurrencies as payment methods for buying airline tickets, car rentals, and hotel reservations [12].

Travel organisations are also gradually appearing in Ukraine, offering the opportunity to purchase their services using cryptocurrencies. For example, in the summer of 2023, the tour operator Join UP! introduced the possibility of paying for tours with digital assets. The company reported that, at the moment, the possibility of paying for tours in this way is available only in its own franchise network of JoinUP! Services can be paid by using digital currencies such as Bitcoin, Ethereum, TetherUSDT, Litecoin and more than 140 other coins and tokens available on the Whitepay payment platform, with which the tour operator cooperates. To pay for a package tour with a digital asset, travel agency employees will provide the client with a special link, where the client will transfer an amount equal

to the cost of the tour in UAH from his or her crypto wallet in a few clicks.

JoinUP! emphasized that Ukraine is currently among the world leaders in the introduction and use of cryptocurrencies. In particular, according to the research company Triple A, more than 6.5 million Ukrainians (almost 16% of the population) use them. In 2021, the volume of transactions with digital assets in Ukraine reached USD100 million per day according to Global Crypto [13].

Cryptocurrencies are also used directly in the field of cryptotourism. Cryptotourism is a new and growing trend in the tourism industry that combines journeys with the usage of cryptocurrencies and blockchain technologies. The emergence of cryptotourism is related to the development of the cryptocurrency ecosystem itself and the growing interest in digital assets in society.

Cryptotourism can be divided into two broad categories. The first refers to tours and travel packages paid for with cryptocurrency. The existence of such an opportunity is not surprising, given that many businesses in other industries have started accepting cryptocurrency payments, from high fashion houses such as Gucci and Balenciaga to car manufacturers such as Tesla [14].

Several airlines, tour operators, and travel aggregators have started accepting cryptocurrency payments. The UAE's leading carrier, Emirates Airlines, has announced that it will soon accept Bitcoin as a payment method. As noted earlier, Latvian airlines, Air Baltic has been accepting bitcoin for a long time, and airline tickets websites such as Cheapair.com and Travala.com also accept cryptocurrency payments, with the latter accepting more than 50 digital currencies. Tours and event booking sites such as GetYourGuide have also started accepting payments in Dogecoin.

There are also several cryptocurrency travel destinations where digital payments are widely accepted. These include countries like the Bahamas, which has its own digital currency called the "sand dollar" and also accepts cryptocurrency payments in other currencies. In addition, some travel companies in Queensland, Australia, offer travel programs where travellers can use digital currencies to pay for diving programs within the Great Barrier Reef.

The second type of cryptotourism refers to trips and travel packages where crypto conferences, classes, or lectures on the topic are a major part of the travel itinerary. Such tours are targeted at entrepreneurs and crypto enthusiasts who are looking to network, meet like-minded people, and discuss business ideas.

Blockchain Cruises, organized by the Scottish crypto wallet CoinsBank, is a great example of such travel. This agency organized four cruises between 2019 and 2020 before COVID-19-related restrictions occurred. These cruises took place around the Mediterranean Sea and lasted up to 5 days. Approximately 2500



participants from all over the world attended these cruises [15].

**Conclusions.** To summarize, cryptocurrencies are increasingly integrating into the travel industry, changing traditional payment methods and opening up new opportunities for travellers. This process is likely to continue as more and more people choose cryptocurrencies as an alternative means of payment. It should be noted that the tourism industry is one of the pioneers in terms of cryptocurrency payments. Numerous travel companies are already accepting cryptocurrency payments, including Bitcoin.travel, CheapAir, Destinia,

Expedia, Traval.com, AirBaltic, WebJet Exclusives, Berkeley Travel, Virgin Galactic, AirTreks, ETravelSmart, MoreStamps global, Join UP! and others. This simplifies cross-border payments and makes travelling more affordable for cryptocurrency holders.

The use of cryptocurrencies in the travel business has the potential to increase the security, efficiency, and convenience of travel transactions. However, in order to reap these benefits, it will be necessary to address the low level of legalization of cryptocurrencies, legal and regulatory issues, as well as the need for education and public awareness.

### Literature

1. Önder, I., Treiblmaier, H. Blockchain and Tourism: Three Research Propositions. *Annals of Tourism Research*. 2018. Vol. 72(C). P. 180–182. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.005>.
2. Thees, H., Erschbamer, E., Pechlaner, H. The application of blockchain in tourism: use cases in the tourism value system. *European Journal of Tourism Research*. 2020. Vol. 26. doi: <https://doi.org/10.54055/ejtr.v26i.1933>.
3. Erceg A., Damoska Sekuloska J., Kelić I. Blockchain in the Tourism Industry — A Review of the Situation in Croatia and Macedonia. *Informatics*. 2020. Vol. 7(1). doi: <https://doi.org/10.3390/informatics7010005>.
4. Aiazbekov, A. Cryptocurrency as a method of payment in the tourism sector. *Financial Internet Quarterly*. 2023. Vol. 19(1). P. 57–65. doi: <https://doi.org/10.2478/fiqf-2023-0006>.
5. Marco, V., Cinzia, D.A., Rosario, F., Elmo, G. C. About on Organizational Impact on the Adoption of New Technologies in Tourism In book: Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era. *Springer International Publishing*. 2020. pp. 247–256. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0_20).
6. Manahov, V., Li, M. The implications of virtual money on travel and tourism. *Annals of Tourism Research*. 2024. Vol. 105. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103686>.
7. Батракова Т.І., Турубарова Я.О. Криптовалюта в світі: стан, регулювання та перспективи. *Економічні студії*. 2018. Vol. 3(21). P. 69–72.
8. Cryptocurrency Ownership Data. URL: <https://www.triple-a.io/cryptocurrency-ownership-data> (date of access: 12.11.2024)
9. Coinmarketcap. URL: <https://coinmarketcap.com> (date of access: 10.10.2024).
10. Hill J. FTX Goes Bankrupt in Stunning Reversal for Crypto Exchange. URL: [bloomberg.com](https://www.bloomberg.com) (date of access: 29.10.2024).
11. Cooke E. Crypto revolutionising cross-border payments in travel and tourism. URL: <https://www.hotelmanagement-network.com/news/crypto-revolutionising-cross-border-payments-in-travel-and-tourism/?cf-view> (date of access: 11.11.2024).
12. Грицишин А.Т. Досвід використання криптовалют у сфері туризму: матеріали XIV Міжнар. наук. конф. (м. Львів 9 жовт. 2020 р.). Львів, 2020. С. 97–101.
13. Туроператор Join UP! запровадив можливість розраховуватися за тури цифровими активами. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/turoperator-join-up-nadav-mozhlivist-rozrahovuvatisya-kriptovalyutami-ta-tokenami-novini-ukrajini-50341518.html> (date of access: 01.11.2024)
14. Companies where you can pay with crypto. URL: <https://www.swaggyapp.com/en/companies-where-you-can-pay-with-crypto/> (date of access: 11.11.2024)
15. Travel Companies that Accept Bitcoin (BTC). URL: <https://coindoo.com/travel-companies-that-accept-bitcoin-btc/> (date of access: 04.11.2024).

### References

1. Önder, I., Treiblmaier, H. Blockchain and Tourism: Three Research Propositions. *Annals of Tourism Research*. 2018. Vol. 72(C), P. 180–182. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.005>.
2. Thees, H., Erschbamer, E., Pechlaner, H. The application of blockchain in tourism: use cases in the tourism value system. *European Journal of Tourism Research*. 2020. Vol. 26. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v26i.1933>.
3. Erceg A., Damoska Sekuloska J., Kelić I. Blockchain in the Tourism Industry — A Review of the Situation in Croatia and Macedonia. *Informatics*. 2020. Vol. 7(1). <https://doi.org/10.3390/informatics7010005>.
4. Aiazbekov, A. Cryptocurrency as a method of payment in the tourism sector. *Financial Internet Quarterly*. 2023. Vol. 19(1). P. 57–65. <https://doi.org/10.2478/fiqf-2023-0006>.

5. Marco, V., Cinzia, D.A., Rosario, F., Elmo, G. C. About on Organizational Impact on the Adoption of New Technologies in Tourism In book: Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era. *Springer International Publishing*. 2020. pp. 247–256. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0_20).
6. Manahov, V., Li, M. The implications of virtual money on travel and tourism. *Annals of Tourism Research*. 2024. Vol. 105. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103686>.
7. Batrakova T. I., Turubarova Ya. O. Kryptovaliuta v sviti: stan, rehuliuвання ta perspektyvy. *Ekonomichni studii*. 2018. Vol. 3(21). P. 69–72. [in Ukrainian].
8. Cryptocurrency Ownership Data. URL: <https://www.triple-a.io/cryptocurrency-ownership-data>.
9. Coinmarketcap. URL: <https://coinmarketcap.com>.
10. Hill J. FTX Goes Bankrupt in Stunning Reversal for Crypto Exchange. URL: [bloomberg.com](https://www.bloomberg.com).
11. Cooke E. Crypto revolutionising cross-border payments in travel and tourism. URL: <https://www.hotelmanagement-network.com/news/crypto-revolutionising-cross-border-payments-in-travel-and-tourism/?cf-view>.
12. Hrytsyshyn A. T. Dosvid vykorystannia kryptovaliut u sferi turyzmu: materialy XIV Mizhnar. nauk. konf. Lviv, 2020. S. 97–101 [in Ukrainian].
13. Turoperator Join UP! zaprovadyv mozhlyvist rozrakhovuvatysia za tury tsyfrovymy aktyvamy. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/turoperator-join-up-nadav-mozhlyvist-rozrahovuvatisya-kriptovalyutami-ta-tokenami-novini-ukrajini-50341518.html> [in Ukrainian].
14. Companies where you can pay with crypto. URL: <https://www.swaggyapp.com/en/companies-where-you-can-pay-with-crypto/>.
15. Travel Companies that Accept Bitcoin (BTC). URL: <https://coindoo.com/travel-companies-that-accept-bitcoin-btc/>.

УДК 339.9:339.138

**Солодковська Ганна Володимирівна**

*кандидат економічних наук*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Solodkovska Ganna**

*PhD*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0001-5668-2563

**Сандул Марія Станіславівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Sandul Mariia**

*PhD, Associate Professor*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0001-6985-5179

**Олефіренко Вікторія Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Olefirenko Viktoriia**

*PhD, Associate Professor*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0002-7531-9425

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10509

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ

## PECULIARITIES OF INTERNATIONAL MARKETPLACES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF GLOBAL TRADE

**Анотація.** Вступ. У статті розглядаються особливості функціонування маркетплейсів як сучасних платформ для електронної комерції. Дослідження маркетплейсів є надзвичайно актуальним у контексті цифрової трансформації глобальної економіки, оскільки вони відіграють ключову роль у розвитку електронної комерції, забезпечуючи зручність транзакцій для бізнесу і споживачів. Вивчення структурних характеристик, принципів організації та впливу маркетплейсів на міжнародну торгівлю сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню конкурентоспроможності компаній у цифрову епоху.

**Мета.** Метою дослідження є систематизація особливостей функціонування міжнародних онлайн-маркетплейсів та ідентифікація їхніх структурних характеристик, принципів організації та ролі у процесах цифрової трансформації глобальної економіки.

**Матеріали та методи.** Для досягнення мети дослідження було використано системний підхід до аналізу функціонування онлайн-маркетплейсів у контексті їхнього впливу на міжнародну торгівлю. Інформаційною базою дослідження слугували відкриті джерела статистичних даних, звіти міжнародних організацій, аналітичні огляди та наукові публікації. Зокрема, дані з платформ Statista, Besedo та інших спеціалізованих ресурсів були використані для ідентифікації ключових тенденцій у сфері електронної комерції. Методологічний інструментарій включав: метод порівняльного аналізу, що дозволив оцінити відмінності у структурі та масштабах діяльності провідних маркетплейсів у різних регіонах світу, контент-аналіз, який використовувався для аналізу бізнес-моделей окремих маркетплейсів, таких як Amazon, Alibaba, eBay, Etsy та інших.

Результати. У ході дослідження систематизовано особливості функціонування міжнародних онлайн-маркетплейсів та ідентифіковано їхні структурні характеристики. Проведено аналіз регіональних особливостей, що вказує на домінування маркетплейсів у Північній Америці, Європі та Східній Азії, а також зростаючу роль Південно-Східної Азії та Латинської Америки. Виокремлено виклики, з якими стикаються компанії на маркетплейсах, та розроблено рекомендації для їх ефективної адаптації до умов глобального ринку. Результати роботи можуть бути корисними як для підприємств, що лише починають використовувати маркетплейси, так і для тих, хто прагне оптимізувати свою присутність на цих платформах.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поглиблений аналіз адаптації бізнес-моделей до специфіки функціонування різних типів маркетплейсів у глобальному та регіональному контекстах. Перспективними є дослідження впливу локальних регуляторних вимог та соціально-культурних чинників на інтеграцію компаній у міжнародні платформи.

**Ключові слова:** онлайн-маркетплейси, електронна комерція, цифрова трансформація, глобальні ринки, бізнес-моделі, ланцюги постачання.

**Summary.** Introduction. The article examines the peculiarities of marketplaces as modern e-commerce platforms. The study of marketplaces is extremely relevant in the context of the digital transformation of the global economy, as they play a key role in the development of e-commerce, providing convenience of transactions for businesses and consumers. Studying the structural characteristics, principles of organisation and impact of marketplaces on international trade helps to optimise business processes and increase the competitiveness of companies in the digital era.

**Purpose.** The aim of the study is to systematise the peculiarities of functioning of international online marketplaces and identify their structural characteristics, organisational principles and role in the processes of digital transformation of the global economy.

**Materials and Methods.** To achieve the research objective, a systematic approach was used to analyse the functioning of online marketplaces in the context of their impact on international trade. The information base of the study was based on open sources of statistical data, reports of international organisations, analytical reviews and scientific publications. In particular, data from Statista, Besedo and other specialised resources were used to identify key trends in e-commerce. Methodological tools included: a comparative analysis method that allowed us to assess the differences in the structure and scale of the leading marketplaces in different regions of the world, content analysis, which was used to analyse the business models of individual marketplaces, such as Amazon, Alibaba, eBay, Etsy and others.

**Results.** The study systemises the peculiarities of functioning of international online marketplaces and identifies their structural characteristics. An analysis of regional peculiarities is carried out, which indicates the dominance of marketplaces in North America, Europe and East Asia, as well as the growing role of Southeast Asia and Latin America. The challenges faced by marketplace companies are highlighted and recommendations for their effective adaptation to the global marketplace are developed. The results of the study may be useful both for companies that are just starting to use marketplaces and for those seeking to optimise their presence on these platforms.

**Discussion.** Further research could be aimed at an in-depth analysis of the adaptation of business models to the specifics of the functioning of different types of marketplaces in global and regional contexts. Studies of the impact of local regulatory requirements and socio-cultural factors on the integration of companies into international platforms are promising.

**Key words:** online marketplaces, e-commerce, digital transformation, global markets, business models, global supply chains.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток міжнародної торгівлі і глобальних ланцюгів постачання дедалі більше залежить від впровадження цифрових технологій, які відкривають нові можливості для виробників і споживачів. Багато компаній, що працюють у традиційному офлайн-сегменті, стикаються з обмеженнями доступу до ширшої аудиторії та необхідністю пошуку інноваційних рішень для збільшення продажів. У цьому контексті онлайн-маркетплейси відіграють ключову роль як ефективний інструмент розширення ринків збуту.

Онлайн-маркетплейси — це багатофункціональні платформи, які дозволяють виробникам, підприємцям і постачальникам послуг створювати власні цифрові вітрини для продажу продуктів на глобальному рівні. Вони забезпечують доступ до широкої аудиторії споживачів, серед яких приватні покупці, малі та великі підприємства, а також постачальники послуг. Інтеграція цифрових рішень, таких як

Facebook Marketplace, Instagram Shopping та інших платформ соціальних мереж, дозволяє користувачам зручно купувати товари безпосередньо зі своїх гаджетів, підвищуючи швидкість і доступність здійснення покупок.

Попри очевидні переваги, онлайн-маркетплейси ставлять перед виробниками низку викликів. До них належать конкуренція між постачальниками, дотримання міжнародних стандартів і правил торгівлі, забезпечення безпеки даних та ефективна логістика. Проте саме завдяки таким платформам багато компаній знаходять нові шляхи до інтеграції у глобальну економіку, підвищуючи свою конкурентоспроможність та адаптуючись до сучасних викликів міжнародної торгівлі і трансформаційних зрушень глобальних ланцюгів постачання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика проникнення електронної комерції в міжнародній торгівлі та маркетплейсів знаходить



відображення в багатьох наукових і аналітичних публікаціях, особливо в контексті пошуку найкращого рішення з точки зору вибудовування найбільш оптимальних каналів розподілу. Наприклад, Дж. Баллеріні та ін., досліджуючи питання інтернаціоналізації компаній-виробників, відзначають, що розвиток електронної комерції у виробників позитивно впливає на інтернаціоналізацію, однак ретельне дослідження того, які платформи електронної комерції найкраще підходять для досягнення цієї мети інтернаціоналізації для різних компаній виявляється життєво важливим науково-практичним завданням [1]. Дослідники холістично досліджують платформи електронної комерції, розмежовуючи поняття «багатосторонніх платформ» (з англ. *third-party multi-sided platforms*), до яких можна віднести найвідоміші маркетплейси, як-от Amazon, eBay, Alibaba, і системи керування контентом (такі як Shopify, Hubspot та ін.), підкреслюючи, що фокусування на перших допомагає в процесі інтернаціоналізації виробників з меншими зобов'язаннями, відносно низькими можливостями та очікуваннями, а фокусування на впровадженні системи керування контентом позитивно впливає на зв'язок між зобов'язаннями в галузі електронної комерції та показниками інтернаціоналізації, що є цінним варіантом особливо для компаній з високим ступенем очікувань в галузі електронної комерції.

С.Й. Гао та ін. у дослідженні питання про вибір каналу розподілу фокусуються на преміальних брендах і аналізують їхні стратегії каналів розподілу, акцентуючи увагу на тому, що у разі наявності якісних підробок або таких, які дуже подібні до оригіналу, такі бренди відмовляються від електронних каналів розподілу, дозволяючи копіювальнику зберігати монополію на непрямий онлайн-канал [2]. При цьому зовнішній тиск з боку преміальних брендів та належна законодавча база необхідні для стримування поширення копіювання і підробок в електронній комерції.

З іншого боку, М.Резай Калантарі та ін. проводять порівняння чотирьох сценаріїв роздрібною політики на основі вподобань ритейлера та покупця: політика повернення, терпима до часу; політика повернення, терпима до грошових витрат; обмін; пом'якшення, з відшкодуванням під час відсутності товару на складі, що може статися, коли клієнт повертає товар. За результатами дослідження у статті, зокрема, робиться висновок, що прибуток торговельного майданчика вдвічі перевищує прибуток роздрібного продавця в усіх сценаріях [3].

Різні аспекти функціонування маркетплейсів досліджуються також у працях українських науковців. Міжнародні особливості розвитку електронної комерції знайшли відображення у роботах Н. Стежко, О. Шевчук [4]; Л. Гліненко та Ю. Дайновський розглядають різні бізнес-моделі електронної комерції в стресових умовах [5]; С. Петько розглядає крайові особливості маркетплейсів та електронної торгівлі на прикладі Республіки Корея [6].

Т.Сак та Д.Ховхалюк приділяють увагу перспективам розвитку електронної комерції на вітчизняному ринку [7], Л.Іваненко досліджує маркетплейсти в інтернет-просторі України [8], Н.Кузьо та І.Мельниченко досліджують особливості входу на найпопулярніші маркетплейси на ключові джерела трафіку [9]. Однак, враховуючи стрімкість розвитку електронної комерції та розширення використання маркетплейсів, проблематика вивчення їхніх особливостей у динамічному глобальному середовищі залишається актуальною.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Завданнями статті є дослідження ролі міжнародних онлайн-маркетплейсів у міжнародній торгівлі шляхом аналізу їх концепції, визначення можливого впливу на розширення ринків збуту, формування рекомендацій щодо ефективного використання маркетплейсів у глобальній економіці.

**Виклад основного матеріалу.** Перед тим як обрати потрібну платформу для розміщення своїх товарів, потрібно з'ясувати який саме тип маркетплейсу знадобиться для компанії. Вертикальні ринки представляють собою онлайн-платформи, що спеціалізуються виключно на одній категорії товарів або послуг, забезпечуючи вузьку спеціалізацію та експертність у певній галузі. Наприклад, платформа TrueFacet.com орієнтована на продаж виключно ювелірних виробів та супутніх товарів, що дозволяє їй зосередитися на якості, автентичності та задоволенні специфічних потреб цільової аудиторії. Такі ринки стають важливими інструментами для залучення клієнтів, які цінують глибоку експертизу та спеціалізовані рішення в конкретній сфері.

Горизонтальні ринки, на відміну від вертикальних, пропонують широкий асортимент товарів різних категорій, але з певною спільною характеристикою, яка об'єднує їх в одну платформу. Прикладом такого підходу є Dote.com, що дозволяє користувачам, зокрема жінкам, одночасно переглядати та здійснювати покупки у кількох роздрібних продавців. Це забезпечує зручність та ефективність процесу покупок, надаючи можливість перегляду товарів різних брендів і категорій в одному цифровому просторі. Такий підхід до організації ринків орієнтований на створення максимальної цінності для кінцевих споживачів через інтеграцію різних пропозицій в одному інтерфейсі.

Особливістю сучасних успішних маркетплейсів є наявність у них власної розвинутої інфраструктури. Провідні міжнародні маркетплейси мають власну екосистему, яка включає як логістичну так і фінансову інфраструктуру, яка значно різниться за деякими регіонами світу, що пов'язано з рядом факторів економічного, правового та технологічного характеру.

У сфері роздрібною електронної комерції на глобальному рівні виділяються три ключові платформи, які домінують у своїх регіонах: Alibaba у Китаї, Amazon у Північній Америці та Західній Євро-

Таблиця 1

Регіональна структура розподілу маркетплейсів

Регіон	Кількість маркетплейсів	Відвідувань на місяць
Північна Америка	55	4,5 млрд.
Європа	69	4,1 млрд
Східна Азія	19	2,7 млрд
Латинська Америка	19	1,5 млрд
Південно-Східна Азія	15	820 млн.

\* Враховуються лише майданчики з більш ніж 1 мільйоном відвідувань на місяць

Джерело: складено авторами на основі [10]

пі, а також Mercado Libre у Латинській Америці (табл. 1). Хоча ці компанії мають спільні риси, такі як широкий асортимент товарів і інтеграцію сучасних цифрових технологій, вони суттєво відрізняються за масштабами операцій, темпами зростання та організацією роздрібного медіа-бізнесу.

Домінуючим маркетплейсом за кількістю відвідувачів залишається Amazon (рис. 1). До 2025 року очікується, що Alibaba та Amazon досягнуть однакових часток ринку у своїх відповідних регіонах, демонструючи потужний вплив та стабільність у своїх секторах. У свою чергу, Mercado Libre, який є провідною платформою електронної комерції у Латинській Америці, прогнозує ринкову частку трохи менше ніж 21% у масштабах регіону. Водночас, у Бразилії, яка є її найбільшим ринком, ця платформа перевищить частку у 30%, що підкреслює її домінуючу позицію в цьому сегменті.

Таким чином, аналізуючи тенденції розвитку цих платформ, можна відзначити їхній вирішальний вплив на структуру та динаміку електронної комерції у глобальному масштабі. Їхні регіональні особливості, темпи зростання та специфіка функціонування (табл. 2) відкривають перспективи для глибшого розуміння глобальних і регіональних стратегій у цифровій торгівлі та ланцюгах постачання.

Розглянемо детальніше провідні міжнародні маркетплейси. Etsy.com є платформою електро-

нної комерції, орієнтованою на продаж унікальних хендмейд виробів, старовинних речей, матеріалів для творчості та товарів обмеженого випуску. До початку воєнних дій в Україні на платформі було зареєстровано понад 1,35 млн. товарів українського походження. Наразі кількість офіційно зареєстрованих українських магазинів сягає 55 тисяч [14]. Щомісячна кількість відвідувань становить близько 377 млн., а комісійні збори включають 5% від продажу та \$0,2 за публікацію товару на чотири місяці [15]. Ця платформа забезпечує досить сприятливі умови для малих виробників і ремісників, сприяючи розширенню доступу до міжнародної аудиторії.

eBay.com починав свою діяльність як платформа для торгівлі між приватними особами («з рук в руки»), однак, зростаюча популярність платформи і збільшення кількості користувачів стимулювали залучення великих виробників і інтернет-магазинів. Щомісячна аудиторія платформи становить 753 млн. відвідувань, а комісійна система варіюється від 2% до 12% від вартості замовлення, додатково передбачено щомісячний платіж, який залежить від обраного тарифу і кількості товарів [12]. eBay став універсальним інструментом для торгівлі на глобальному рівні.

Joom.com, латвійський електронний маркетплейс, обслуговує понад 250 млн. користувачів

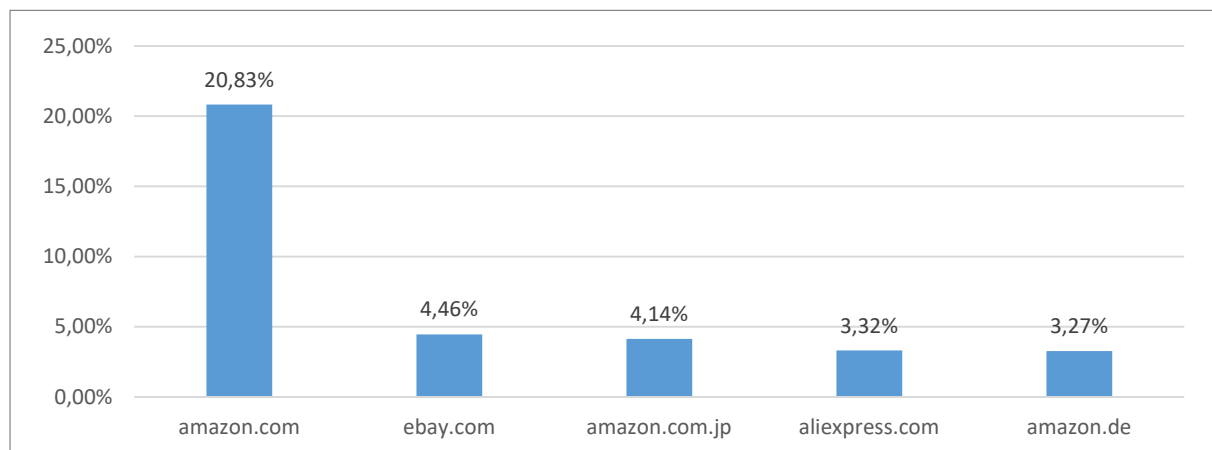


Рис. 1. Найпопулярніші онлайн-маркетплейси у світі за часткою відвідувань, 2023 р., %

Джерело: складено на основі [11]

Таблиця 2

## Порівняльна характеристика провідних міжнародних маркетплейсів

Маркет-плейс	Щомісячна кількість відвідувань (млн.)	Комісія (%)	Основні ринки	Ключові характеристики
Etsy	377	5% + \$0.2 за публікацію	Глобально	Хендмейд, вінтаж; 55 тис. магазинів з України
eBay	753	2–12%	Глобально	C2C формат, аукціони; тепер залучає виробників
Amazon	2400	15% + \$39.99/місяць + плата за зберігання	Глобально	Найбільша платформа, висока конкуренція, складна логістика
Wish	26	15% (5% для нових продавців на 3 місяці)	Глобально	Недорогі товари, мобільний підхід, AI-рекомендації
Joom	11	15%	Європа, США	Латвійська платформа, 250 млн. користувачів, акцент на ліцензовані товари
Walmart	Н/Д	6–15%	США, Мексика, Канада	Глобальна присутність, широкий асортимент товарів, регіональні особливості
Shopee	нд	Н/Д	Південно-Східна Азія, Латинська Америка	Мобільний фокус, гібрид B2C та C2C, орієнтація на Південно-Східну Азію
Cdiscount	нд	Залежить від товару	Франція	Французький ринок зі знижками, відкритий для сторонніх продавців
Allegro	Н/Д	Залежить від категорії	Польща	Лідер у Польщі, 250 млн. товарів, безкоштовне розміщення для більшості категорій

*Джерело:* складено авторами на основі [12–16]

у всьому світі. Платформа пропонує юридичним особам можливість створення онлайн-магазинів для реалізації товарів власних торгових марок або продукції за ліцензованими франшизами. Щомісячна кількість відвідувань становить 11 млн., а комісійні збори починаються від 15% залежно від категорії товарів. Завдяки простоті використання та мобільному додатку, Joom приваблює широку аудиторію.

Wish.com — американський маркетплейс, котрий спеціалізується на продажах також через мобільний додаток, та орієнтований передусім на недорогі товари. Цей маркетплейс, подібно до інших, має систему рекомендацій товарів на основі попередніх покупок і власних списках бажань зареєстрованих користувачів. Щомісячна аудиторія платформи сягає близько 26 млн. відвідувачів. Комісійна політика передбачає стандартний відсоток 15%, що знижений до 5% для нових продавців протягом перших трьох місяців [17]. Wish має такі переваги як легкість реєстрації та досить гнучкі умови для продавців.

Cdiscount, другий за величиною маркетплейс у Франції після Amazon, спеціалізується на продажу товарів зі знижками. Платформа охоплює широкий асортимент категорій, включаючи електроніку, одяг, товари для дому, ювелірні вироби та спортивне обладнання. Її аудиторія орієнтована на пошук найвигідніших пропозицій, а політика знижок діє протягом усього року. На відміну від багатьох інших платформ, Cdiscount не обмежує доступ зовнішніх

продавців, створюючи потенціал для розширення міжнародної торгівлі.

Shopee — це сингапурська платформа електронної комерції, яка наразі обслуговує покупців і продавців у Південно-Східній та Східній Азії, а також у кількох країнах Латинської Америки. Це соціальний ринок, орієнтований на мобільні пристрої. Shopee вперше був запущений у Сінгапурі в 2015 році, а пізніше розширив свою діяльність до Малайзії, Таїланду, Тайваню, Індонезії, В'єтнаму, Філіппін, Бразилії, Мексики, Чилі, Колумбії, материкового Китаю, Гонконгу, Японії та Південної Кореї. Платформа поєднує соціальні функції з мобільно-орієнтованим дизайном і пропонує як моделі споживач-до-споживача (C2C), так і бізнес-до-споживача (B2C) [17]. Shopee демонструє високу адаптацію до локальних потреб різних регіонів.

Allegro, найбільша європейська платформа, заснована у 1999 році, є лідером польського ринку e-commerce. Платформа охоплює понад 135 тис. продавців і 250 млн. товарів, пропонуючи безкоштовне розміщення товарів для більшості категорій. Комісія залежить від категорії товару і становить, наприклад, 9% для побутової техніки, 4,5% для смартфонів і 10% для спортивних товарів.

І, звичайно, Amazon.com — це найбільша у світі платформа електронної комерції, яка охоплює широкий спектр товарів, від електроніки та одягу до продуктів харчування та меблів. Платформа об-



слуговує понад 2,4 мільярда відвідувань щомісяця, що забезпечує продавцям доступ до величезної глобальної аудиторії. Amazon пропонує інноваційні рішення для продавців, зокрема програму Fulfillment by Amazon (FBA), яка бере на себе зберігання, пакування та доставку товарів, значно полегшуючи управління логістикою. Сервіс Amazon Prime приваблює преміум-аудиторію, забезпечуючи швидку доставку та ексклюзивні пропозиції, що стимулює зростання продажів [13, 16].

Однак продавцям доводиться стикатися з високою конкуренцією не лише серед інших користувачів платформи, а й із самим Amazon, який активно продає власні товари. Крім того, комісійна політика є однією з найбільш витратних: приблизно 15% від продажу залежно від категорії товару, а також щомісячний платіж у \$39,99 за професійний обліковий запис. Висока конкуренція і значні початкові витрати, пов'язані з рекламою, розмитненням та логістикою, роблять платформу найбільш ефективною для продавців із налагодженим виробництвом і достатнім бюджетом для інвестицій. Незважаючи на ці виклики, Amazon залишається ключовим гравцем у сфері глобальної електронної комерції, який пропонує безпрецедентні можливості для розширення бізнесу.

Значним конкурентом Amazon поступово став гігант Walmart. Walmart Marketplace — це одна з найбільших платформ електронної комерції на сьогодні, яка стала природним розширенням традиційної роздрібною мережі Walmart, що охоплює понад 50 000 продавців. Платформа пропонує широкий асортимент товарів, зокрема електроніку, одяг, косметику, меблі, іграшки та продукти харчування, обслуговуючи споживачів у більш ніж 25 країнах світу, включаючи США, Китай, Великобританію, Мексику та Індію. Завдяки своїм партнерським програмам Walmart інтегрується з іншими маркетплейсами та магазинами, що дозволяє йому посилити присутність у різних регіонах.

Walmart Marketplace приваблює продавців гнучкою моделлю комісійних зборів, які варіюються від 6% до 15% залежно від категорії товарів [18]. Крім цього, платформа пропонує додаткові послуги, такі як оптимізація товарів, рекламні кампанії та підтримка просування. Водночас, продавці мають вра-

ховувати додаткові витрати, пов'язані з рекламою та управлінням інвентарем.

Перевагою Walmart є доступ до лояльної клієнтської бази та інтеграція з традиційною інфраструктурою компанії, що включає наявність фізичних магазинів для видачі товарів. Проте продавцям важливо враховувати регіональні обмеження, які можуть впливати на доступність певних продуктів чи послуг у різних країнах. Хоча конкуренція на платформі досить висока, вона залишається ключовим гравцем у сфері глобальної торгівлі та ланцюгах постачання завдяки своїй стабільній репутації та великим інвестиціям у розвиток електронної комерції.

Кількість та функції маркетплейсів у глобальній торгівлі постійно змінюються і розширюються, а їхні переваги, недоліки і специфіка взаємодії як з продавцями, так і з покупцями зумовлюють необхідність визначення ключових орієнтирів для компаній в процесі їхньої інтернаціоналізації та вираженого вибору платформи електронної комерції для досягнення максимального охоплення цільової аудиторії.

**Висновки.** Отже, можемо зробити висновок, що міжнародні онлайн-маркетплейси виступають потужним інструментом електронної комерції, сприяючи інтеграції компаній різного формату та напряму діяльності у глобальну економіку та розширенню їхнього ринкового охоплення. Діяльність маркетплейсів характеризується значною регіональною диференціацією, що зумовлена багатьма факторами, зокрема рівнем розвитку цифрової інфраструктури та локальними особливостями споживчої поведінки.

Базовими факторами успіху маркетплейсів визначено наявність інтегрованих логістичних і фінансових систем, що забезпечують оптимальне функціонування для продавців і покупців. Водночас, бізнес, який працює на даних платформах, стикається з викликами високої конкуренції, вимогами регуляторних обмежень і доцільності адаптації до специфіки кожного регіону.

Таким чином, маркетплейси виступають не лише інструментом торгівлі, але й важливим фактором цифрової трансформації ланцюгів постачання і глобальної економіки в цілому, відкриваючи нові ринки та регіони для бізнесу і формуючи умови для подальших інновацій у сфері електронної комерції.

### Література

1. Ballerini, J., Ključnikov, A., Juárez-Varón, D., & Bresciani, S. (2024). The e-commerce platform conundrum: How manufacturers' leanings affect their internationalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123199. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123199>.
2. Gao, S. Y., Lim, W. S., & Ye, Z. (2023). Optimal channel strategy of luxury brands in the presence of online marketplace and copycats. *European Journal of Operational Research*, 308(2), 709–721. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.11.053>.
3. Rezaei Kalantary, M., Hejazi, S. R., & Khosroshahi, H. (2023). Pricing for different return policies in an online marketplace considering appeasement during a post-return out-of-stock. *International Journal of Production Economics*, 266, 109039. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109039>.



4. Стежко, Н., & Шевчук, О. (2023). Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 5 (05), 20–25. <https://doi.org/10.32782/dees.5-3>.
5. Гліненко, Л.К., Дайновський, Ю.А. (2024). Адаптація бізнес-моделей електронної комерції до умов екстремальних ситуацій. *Маркетинг і цифрові технології*, [S.l.], 8 (1), 18–47. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/346> (дата звернення: 15.11.2024).
6. Петьо, С. М. (2022). Електронна комерція в цифровій екосистемі Республіки Кореї. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 23, 61–67. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264630>.
7. Сак, Т.В., Ховхалюк, Д.О. (2020). Електронна торгівля в Україні: стан, тенденції, перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*, 4 (3), 73–85.
8. Іваненко, Л. М. (2021). Маркетплейси як об'єктивний наслідок розвитку електронної комерції. *Економіка і організація управління*, 4(44). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.16>.
9. Кузьо, Н., & Мельниченко, І. (2021). Електронна комерція в Україні: сучасний стан, галузеві особливості та організаційні форми. *Маркетинг і цифрові технології*, 5.1, 27–41. doi: 10.15276/mdt.5.1.2021.3.
10. Besedo. (2022). *The world's top online marketplaces 2022*. URL: <https://besedo.com/blog/the-worlds-top-online-marketplaces-2022/> (дата звернення: 29.11.2024).
11. Statista. (2023). *Global market share of leading online marketplaces worldwide as of December 2023, based on share of visits*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1332178/global-market-share-leading-marketplaces/> (дата звернення: 29.11.2024).
12. NV Business. (2024). *Як працювати з Etsy, eBay та Amazon: умови, переваги та митні нюанси для бізнесу з України*. URL: <https://biz.nv.ua/markets/yak-pracyuvati-z-etsy-ebay-ta-amazon-umovi-perevagi-ta-mitni-nyuansi-dlya-biznesu-z-ukrajini-50284513.html> (дата звернення: 29.11.2024).
13. WebF X. (2024). *Amazon statistics: usage, facts, and trends*. URL: <https://www.webfx.com/marketplaces/statistics/> (дата звернення: 29.11.2024).
14. Statista. (2024). *Etsy active buyers worldwide from 2012 to 2023*. URL: <https://www.statista.com/statistics/409375/etsy-active-buyers/> (дата звернення: 29.11.2024).
15. Capital One Shopping. (2024). *Etsy statistics and insights for 2023*. URL: <https://capitaloneshopping.com/research/etsy-statistics/> (дата звернення: 29.11.2024).
16. Sklad USA. (2024). *Основні дані про маркетплейси Etsy, eBay та Amazon*. URL: <https://skladusa.com/blog/etsy-shopify-amazon/> (дата звернення: 29.11.2024).
17. ChannelEngine Blog (2024). *Top 20 ecommerce marketplaces in the world*. URL: <https://www.channelengine.com/en/blog/worlds-top-marketplaces> (дата звернення: 29.11.2024).
18. Leclair, D. (2024). *Walmart Seller Marketplace Fees: A Detailed Breakdown*. Trellis. URL: <https://gotrellis.com/resources/blog/walmart-seller-marketplace-fees/> (дата звернення: 29.11.2024).

## References

1. Ballerini, J., Ključnikov, A., Juárez-Varón, D., & Bresciani, S. (2024). The e-commerce platform conundrum: How manufacturers' leanings affect their internationalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123199. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123199>.
2. Gao, S. Y., Lim, W. S., & Ye, Z. (2023). Optimal channel strategy of luxury brands in the presence of online marketplace and copycats. *European Journal of Operational Research*, 308(2), 709–721. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.11.053>.
3. Rezaei Kalantary, M., Hejazi, S. R., & Khosroshahi, H. (2023). Pricing for different return policies in an online marketplace considering appeasement during a post-return out-of-stock. *International Journal of Production Economics*, 266, 109039. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109039>.
4. Stezhko, N., & Shevchuk, O. (2023). Tendentsii rozvytku svitovoi elektronnoi komertsii v umovakh didzhytalizatsii biznesu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 5 (05), 20–25. <https://doi.org/10.32782/dees.5-3> [in Ukrainian].
5. Hlinenko, L. K., Dainovskyi, Yu. A. (2024). Adaptatsiia biznes-modelei elektronnoi komertsii do umov ekstremal'nykh sytuatsii. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, [S.l.], 8, (1), 18–47. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/346> [in Ukrainian].
6. Petko, S. M. (2022). Elektronna komertsiiia v tsyfrovii ekosystemi Respubliky Korei. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 23, 61–67. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264630> [in Ukrainian].
7. Sak, T. V., Khovkhaluiuk, D. O. (2020). Elektronna torhivlia v Ukraini: stan, tendentsii, perspektivy rozvytku. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 4 (3), 73–85 [in Ukrainian].
8. Ivanenko, L. M. (2021). Marketpleisy yak ob'iektivnyi naslidok rozvytku elektronnoi komertsii. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4(44). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.16> [in Ukrainian].
9. Kuzo, N., & Melnychenko, I. (2021). Elektronna komertsiiia v Ukraini: suchasnyi stan, haluzevi osoblyvosti ta orhanizatsiini formy. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 5.1, 27–41. doi: 10.15276/mdt.5.1.2021.3 [in Ukrainian].
10. Besedo. (2022). *The world's top online marketplaces 2022*. Retrieved from <https://besedo.com/blog/the-worlds-top-online-marketplaces-2022/>.

11. Statista. (2023). *Global market share of leading online marketplaces worldwide as of December 2023, based on share of visits*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1332178/global-market-share-leading-marketplaces/>.
12. NV Business. (2024). *How to work with Etsy, eBay and Amazon: conditions, benefits and customs nuances for businesses from Ukraine*. Retrieved from <https://biz.nv.ua/markets/yak-pracyuvati-z-etsy-ebay-ta-amazon-umovi-perevagi-ta-mitni-nyuansi-dlya-biznesu-z-ukrajini-50284513.html> [in Ukrainian].
13. WebF X. (2024). *Amazon statistics: usage, facts, and trends*. Retrieved from <https://www.webfx.com/marketplaces/statistics/>.
14. Statista. (2024). *Etsy active buyers worldwide from 2012 to 2023*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/409375/etsy-active-buyers/>.
15. Capital One Shopping. (2024). *Etsy statistics and insights for 2023*. Retrieved from <https://capitaloneshopping.com/research/etsy-statistics/>.
16. Sklad USA. (2024). *Basic information about Etsy, eBay and Amazon marketplaces*. Retrieved from <https://skladusa.com/blog/etsy-shopify-amazon/> [in Ukrainian].
17. ChannelEngine Blog (2024). *Top 20 ecommerce marketplaces in the world*. Retrieved from <https://www.channelengine.com/en/blog/worlds-top-marketplaces>.
18. Leclaire, D. (2024). *Walmart Seller Marketplace Fees: A Detailed Breakdown*. Trellis. Retrieved from <https://gotrellis.com/resources/blog/walmart-seller-marketplace-fees/>.

**Філіпов Олег Михайлович**

*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та логістики*

*Навчально-наукового інституту*

*«Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»*

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

**Filipov Oleg**

*Postgraduate Student of the Department of International Economic Relations and Logistics*

*Educational and Research Institute*

*“Karazin Institute of International Relations and Travel Business”*

*V. N. Karazin Kharkiv National University*

ORCID: 0009-0003-3506-0273

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10359

## **ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ КРАЇН БАЛТІЇ НА СВІТОВИХ РИНКАХ**

### **THE IMPACT OF THE EUROPEAN UNION'S FOREIGN TRADE POLICY ON THE COMPETITIVENESS OF BALTIC COUNTRIES' PRODUCTS ON WORLD MARKETS**

**Анотація.** У статті досліджено вплив зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу на конкурентоспроможність продукції країн Балтії на світових ринках. Розкрито теоретичні аспекти визначення впливу зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу на конкурентоспроможність продукції Естонії, Латвії та Литви. В результаті отримано основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції, їх сутність та особливості. Встановлено які саме із цих факторів найбільш тісно пов'язані з зовнішньоторговельною політикою Європейського Союзу. Виявлено основні переваги у конкурентоспроможності країн Балтії та розкрито їх сутність. Розглянуто основні проблемні питання конкурентоспроможності країн Балтії та досліджено їх сутність і наслідки. Встановлено вплив зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу на конкурентоспроможність країн Балтії. Наведено основні позитивні та негативні аспекти впливу зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу на конкурентоспроможність країн Балтії. Основними позитивними аспектами впливу зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу на конкурентоспроможність країн Балтії є: доступ до спільного ринку Європейського Союзу; участь у торговельних угодах Європейського Союзу з третіми країнами; підтримка з боку європейських фондів та програм. А негативними аспектами визначено: посилення конкуренції на внутрішньому ринку; суворі вимоги щодо стандартів та якості продукції; залежність від загальної зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу. Запропоновано такі стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії: інноваційний розвиток та технологічні інвестиції для підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії; диверсифікацію ринків збуту; підвищення кваліфікації та розвиток людського капіталу; підтримку малого та середнього бізнесу. Розглянуто сутність, особливості та шляхи реалізації цих основних стратегій підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії.

Вступ. В сучасних умовах глобалізації та інтеграції світової економіки роль регіональних об'єднань, таких як Європейський Союз, стає дедалі більш значущою. Європейський Союз є одним із найбільших економічних блоків світу, що суттєво впливає на формування міжнародних торговельних відносин та встановлення глобальних економічних тенденцій. Вступ країн Балтії – Естонії, Латвії та Литви до Європейського Союзу у 2004 році став поворотним моментом у їхньому економічному розвитку, відкривши нові можливості та водночас поставивши перед ними нові виклики. Хоча існують дослідження щодо економічного розвитку країн Балтії, але питання впливу саме зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу на їхню конкурентоспроможність вивчене недостатньо.

Таким чином, дослідження впливу зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу на конкурентоспроможність продукції країн Балтії на світових ринках є актуальними з урахуванням: потреби в адаптації до мінливих умов міжнародної торгівлі та глобальних викликів; необхідності розроблення ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності на

основі реальних даних та аналізу; важливості використання досвіду країн Балтії для інших держав, що прагнуть інтеграції до Європейського Союзу або вже є його членами.

**Мета.** Метою дослідження є визначення основних аспектів впливу зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу ЄС на конкурентоспроможність продукції Естонії, Латвії та Литви та визначення напрямків її підвищення.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) офіційні документи Європейського Союзу (регламенти, директиви, стратегічні документи); 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що присвячено питанням аналізу впливу зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу на конкурентоспроможність продукції Естонії, Латвії та Литви; 3) статистичні дані (дані Eurostat, національних статистичних відомств); 4) аналітичні звіти (звіти міжнародних організацій (OECD, WTO, IMF)).

В процесі проведення дослідження було використано наступні наукові методи: порівняльний аналіз (для виявлення особливостей зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу), статистичний аналіз (для оцінки показників конкурентоспроможності), системний підхід (для комплексного аналізу факторів впливу), логічне узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** У статті досліджено основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції, визначено їх сутність та особливості. Встановлено які саме із цих факторів є найбільш тісно пов'язаними з зовнішньоторговельною політикою Європейського Союзу. Виявлено основні переваги у конкурентоспроможності країн Балтії та розкрито їх сутність. Розглянуто основні проблемні питання конкурентоспроможності країн Балтії та досліджено їх сутність і наслідки. Наведено основні позитивні та негативні аспекти впливу зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу на конкурентоспроможність країн Балтії. Запропоновано основні стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на визначенні ролі прямих іноземних інвестицій у розвитку зовнішньоторговельних відносин та економічного зростання країн Балтії.

**Ключові слова:** Європейський Союз, країни Балтії, Литва, Естонія, Латвія, конкурентоспроможність, світові ринки, вплив, євроінтеграційні процеси, зовнішньоторговельні відносини.

**Summary.** The article examines the impact of the European Union's foreign trade policy on the competitiveness of the Baltic States' products on world markets. The theoretical aspects of determining the impact of the European Union's foreign trade policy on the competitiveness of products of Estonia, Latvia and Lithuania are disclosed. As a result, the main factors influencing the competitiveness of products, their essence and features are obtained. It is determined which of these factors are most closely related to the foreign trade policy of the European Union. The main advantages in the competitiveness of the Baltic countries are identified and their essence is revealed. The main problematic issues of competitiveness of the Baltic countries are considered and their essence and consequences are investigated. The impact of the European Union's foreign trade policy on the competitiveness of the Baltic States is determined. The main positive and negative aspects of the impact of the European Union's foreign trade policy on the competitiveness of the Baltic States are presented. The main positive aspects of the impact of the European Union's foreign trade policy on the competitiveness of the Baltic States are: access to the European Union's common market; participation in the European Union's trade agreements with third countries; support from European funds and programs. The negative aspects are as follows: increased competition in the domestic market; strict requirements for product standards and quality; dependence on the common foreign trade policy of the European Union. The author proposes the following strategies for improving the competitiveness of the Baltic States' products: innovative development and technological investments to improve the competitiveness of the Baltic States' products; diversification of sales markets; professional development and human capital development; support for small and medium-sized businesses. The author examines the essence, features and ways of implementing these main strategies for improving the competitiveness of the Baltic States' products.

**Introduction.** In today's globalized and integrated world economy, the role of regional associations such as the European Union is becoming increasingly important. The European Union is one of the largest economic blocs in the world, which has a significant impact on the formation of international trade relations and the establishment of global economic trends. The accession of the Baltic States – Estonia, Latvia, and Lithuania – to the European Union in 2004 was a turning point in their economic development, opening up new opportunities and posing new challenges. Although there are studies on the economic development of the Baltic states, the impact of the EU's foreign trade policy on their competitiveness has not been sufficiently studied.

Thus, research on the impact of the European Union's foreign trade policy on the competitiveness of the Baltic States' products on world markets is relevant given: the need to adapt to changing international trade conditions and global challenges; the need to develop effective strategies to improve competitiveness based on real data and analysis; the importance of using the experience of the Baltic States for other states seeking integration into the European Union or already being its members.

**Objective.** The purpose of the study is to identify the main aspects of the impact of the EU's foreign trade policy on the competitiveness of products of Estonia, Latvia and Lithuania and to determine the directions for its improvement.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) official documents of the European Union (regulations, directives, strategic documents); 2) scientific works of domestic and foreign authors on the analysis of the impact of the European Union's foreign trade policy on the competitiveness of products of Estonia, Latvia and Lithuania; 3) statistical data (data from Eurostat, national statistical offices); 4) analytical reports (reports of international organizations (OECD, WTO, IMF)).



The following scientific methods were used in the course of the study: comparative analysis (to identify the peculiarities of the European Union's foreign trade policy), statistical analysis (to assess competitiveness indicators), systematic approach (for a comprehensive analysis of the factors of influence), logical generalization of the results (formulation of conclusions).

Results. The article examines the main factors affecting the competitiveness of products, defines their essence and features. It is determined which of these factors are most closely related to the foreign trade policy of the European Union. The main advantages in the competitiveness of the Baltic countries are identified and their essence is revealed. The main problematic issues of competitiveness of the Baltic countries are considered and their essence and consequences are investigated. The main positive and negative aspects of the impact of the European Union's foreign trade policy on the competitiveness of the Baltic States are presented. The main strategies for improving the competitiveness of the Baltic countries' products are proposed.

Perspectives. Further research is suggested to focus on determining the role of foreign direct investment in the development of foreign trade relations and economic growth in the Baltic States.

**Key words:** European Union, Baltic States, Lithuania, Estonia, Latvia, competitiveness, world markets, influence, European integration processes, foreign trade relations.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глобалізації та інтеграції світової економіки роль регіональних об'єднань, таких як Європейський Союз (ЄС), стає дедалі більш значущою. ЄС є одним із найбільших економічних блоків світу, що суттєво впливає на формування міжнародних торговельних відносин та встановлення глобальних економічних тенденцій. Вступ країн Балтії — Естонії, Латвії та Литви — до ЄС у 2004 році став поворотним моментом у їхньому економічному розвитку, відкривши нові можливості та водночас поставивши перед ними нові виклики.

Актуальність теми статті зумовлена низкою наступних факторів: країни Балтії розташовані на перетині важливих транспортних коридорів між Західною Європою та країнами Східного партнерства, що робить їх ключовими гравцями у транзиті товарів; незважаючи на відносно невеликі розміри, ці країни демонструють високі темпи економічного зростання та інноваційний розвиток; ЄС встановлює єдині правила торгівлі з третіми країнами, що безпосередньо впливає на експортні можливості країн-членів; зміни у торговельних угодах ЄС можуть, як відкрити нові ринки для продукції країн Балтії, так і створити додаткові перешкоди; зростання протекціоністських настроїв у світі вимагає від країн адаптації до нових умов та пошуку шляхів збереження конкурентних позицій; пандемія COVID-19 суттєво вплинула на міжнародну торгівлю, ланцюги постачання та споживчий попит; для збереження та посилення своїх позицій на світових ринках країни Балтії повинні активно впроваджувати інновації та підвищувати технологічний рівень виробництва; вимоги до якості та екологічності продукції постійно зростають, що вимагає адаптації від виробників. Хоча існують дослідження щодо економічного розвитку країн Балтії, але питання впливу саме зовнішньоторговельної політики ЄС на їхню конкурентоспроможність вивчене недостатньо.

Таким чином, дослідження впливу зовнішньоторговельної політики ЄС на конкурентоспроможність продукції країн Балтії на світових ринках є актуальними з урахуванням: потреби в адаптації до мінливих умов міжнародної торгівлі та глобаль-

них викликів; необхідності розроблення ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності на основі реальних даних та аналізу; важливості використання досвіду країн Балтії для інших держав, що прагнуть інтеграції до ЄС або вже є його членами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження впливу зовнішньоторговельної політики ЄС на конкурентоспроможність продукції країн Балтії на світових ринках присвячено цілу низку наукових праць, як в Україні, так і за її межами. Аналіз таких досліджень дозволяє виділити декілька ключових напрямів: встановлення впливу інтеграції до ЄС на торговельну динаміку країн Балтії [1; 2]; визначення ролі зовнішньоторговельної політики ЄС у підвищенні конкурентоспроможності [3; 4]; інновації та технологічний розвиток як фактори конкурентоспроможності [5; 6]; виклики та перспективи в умовах глобальних змін [7; 8]; регіональна співпраця та інтеграція [9]; дослідження моделей конкурентоспроможності експортної продукції країн Балтії та визначення факторів, що впливають на зацікавленість цією продукцією на міжнародних ринках [10–12].

Так в роботі [1] проілюстровано, що вступ країн Балтії до ЄС сприяв їхній глибокій інтеграції у світову економіку. Це підтверджується збільшенням обсягів торгівлі, залученням іноземних інвестицій та підвищенням конкурентоспроможності. Наведені в [2] результати досліджень Європейської комісії показують, що після вступу до ЄС країни Балтії диверсифікували свій експорт, перейшовши від сировинних товарів до продукції з вищою доданою вартістю. Автори в [3] дослідили, що завдяки спільній зовнішньоторговельній політиці ЄС, країни Балтії отримали доступ до угод про вільну торгівлю з третіми країнами, що розширило їхні експортні можливості. Дослідження фахівців OECD [4] показують, що впровадження європейських стандартів якості та безпеки підвищило довіру до продукції країн Балтії на міжнародних ринках. Згідно з [5] Естонія та Литва демонструють високі показники інноваційної діяльності, що сприяє створенню конкурентоспроможної продукції. Дослідження Світового

економічного форуму [6] відзначають успіхи Естонії в цифровізації економіки, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність. Звіт OECD [7] підкреслює, що пандемія COVID-19 мала значний вплив на економіку країн Балтії, але швидка адаптація та цифровізація допомогли пом'якшити її негативні наслідки. Дослідники із Європейської екологічної агенції в [8] обґрунтовують важливість переходу до «зеленої» економіки для збереження конкурентоспроможності на світових ринках. В [9] розглянуто основні переваги співпраці країн Балтії для покращення інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності. В [10] за допомогою моделі конкурентних переваг М. Портера аналізуються національні фактори, що сприяють конкурентоспроможності, включаючи факторні умови, умови попиту, пов'язані та підтримуючі галузі, стратегію і конкуренцію. Авторами наукової праці [11] в рамках моделі глобальних ланцюгів вартості досліджено участь країн у міжнародних виробничих мережах та їхню позицію в них. Робота [12] присвячена застосуванню індексів глобальної конкурентоспроможності для оцінювання конкурентоспроможності країн за різними показниками (наприклад, такими як інновації, інфраструктура, макроекономічна стабільність тощо). В [13] визначено ключові тенденції європейського протекціонізму, а також здійснено аналіз наслідків торговельних обмежень в контексті політичних та дипломатичних відносин між національними урядами країн-членів ЄС та країн-партнерів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про значний вплив зовнішньоторговельної політики ЄС на конкурентоспроможність продукції країн Балтії. Спільна торговельна політика, доступ до єдиного ринку та інтеграція до глобальних ланцюгів доданої вартості сприяли зростанню експорту та підвищенню якості продукції. Водночас, дослідники відзначають виклики, пов'язані з глобальними економічними змінами, що вимагає від країн Балтії подальшого вдосконалення стратегій розвитку, інноваційної діяльності та регіональної співпраці.

**Метою статті** є визначення основних аспектів впливу зовнішньоторговельної політики ЄС на конкурентоспроможність продукції Естонії, Латвії та Литви.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) офіційні документи Європейського Союзу (регламенти, директиви, стратегічні документи); 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що присвячено питанням аналізу впливу зовнішньоторговельної політики Європейського Союзу на конкурентоспроможність продукції Естонії, Латвії та Литви; 3) статистичні дані (дані Eurostat, національних статистичних відомств); 4) аналітичні звіти (звіти міжнародних організацій (OECD, WTO, IMF)).

В процесі проведення дослідження було використано наступні наукові методи: порівняльний аналіз (для виявлення особливостей зовнішньоторговель-

ної політики Європейського Союзу), статистичний аналіз (для оцінки показників конкурентоспроможності), системний підхід (для комплексного аналізу факторів впливу), логічне узагальнення результатів (формулювання висновків).

### **Виклад основного матеріалу.**

**1. Теоретичні аспекти визначення впливу зовнішньоторговельної політики ЄС на конкурентоспроможність продукції Естонії, Латвії та Литви.** Конкурентоспроможність продукції є багатограним поняттям, яке залежить від внутрішніх ресурсів компанії та зовнішніх ринкових умов. Врахування та стратегічне управління цими факторами дозволяє підприємствам успішно конкурувати на світових ринках, реагувати на виклики та використовувати нові можливості для розвитку. З урахуванням логіки викладення результатів досліджень наведених в цій статті, розглянемо основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції. До таких факторів відносяться: якість продукції, інновації та технологічний розвиток, цінова конкурентоспроможність, людський капітал та рівень освіти, інфраструктура та логістика, державна політика та регуляторне середовище, доступ до ринків та торговельних угод, бренд та маркетинг, фінансові ресурси та доступ до фінансування, екологічна стійкість та соціальна відповідальність; попит на ринку та переваги споживачів, управління ланцюгом постачання, захист інтелектуальної власності, культурні та соціальні фактори, економічні умови та валютні коливання, політична стабільність та правове середовище, міжнародні стандарти та сертифікація, стратегічні альянси та партнерства, сервісне обслуговування та підтримка клієнтів, інформаційні технології та цифровізація. В таблиці 1 наведено сутність та особливості основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції.

З вищеперерахованих факторів (в таблиці 1), найбільш тісно пов'язаними з зовнішньоторговельною політикою ЄС є наступні [18]: доступ до ринків та торговельних угод; державна політика та регуляторне середовище; міжнародні стандарти та сертифікація; політична стабільність та правове середовище; захист інтелектуальної власності; глобалізація та міжнародна експансія; екологічна відповідальність та стійкість; інновації та технологічний розвиток; інфраструктура та логістика.

Ці фактори безпосередньо формуються або знають впливу від зовнішньоторговельної політики ЄС, яка встановлює рамки та умови для міжнародної торгівлі країн-членів, включаючи країни Балтії. Вони визначають можливості експорту, вимоги до продукції, стандарти якості та безпеки, а також умови конкуренції на світових ринках.

Після вступу до ЄС такі країни, як Естонія, Латвія та Литва досягли значного прогресу в підвищенні своєї конкурентоспроможності (табл. 2).

Таблиця 1

**Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції**

Назва	Сутність та особливості
Якість продукції	Ключовий фактор, який визначає здатність товару або послуги задовольняти потреби споживачів. Висока якість підвищує лояльність клієнтів, сприяє позитивному іміджу бренду та дозволяє конкурувати на світових ринках. Це включає відповідність міжнародним стандартам, надійність, довговічність та безпеку продукції.
Інновації та технологічний розвиток	Інновації сприяють створенню нових продуктів та послуг, а також удосконаленню існуючих. Технологічний розвиток дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та швидко реагувати на зміни ринку. Компанії, які інвестують в дослідження та розвиток (R&D), мають конкурентну перевагу.
Цінова конкурентоспроможність	Співвідношення ціни та якості продукції впливає на рішення споживачів при покупці. Зниження витрат виробництва через оптимізацію процесів або використання ефективніших технологій дозволяє встановлювати більш конкурентні ціни без втрати прибутковості.
Людський капітал та рівень освіти	Кваліфікована робоча сила є основою для інновацій та високоякісного виробництва. Інвестиції в освіту, професійну підготовку та розвиток персоналу підвищують продуктивність і здатність компаній адаптуватися до нових технологій та ринкових умов.
Інфраструктура та логістика	Розвинена транспортна, енергетична та комунікаційна інфраструктура забезпечує ефективне виробництво й доставку продукції. Високоякісна інфраструктура знижує витрати на логістику, скорочує час доставки та покращує сервіс для клієнтів.
Державна політика та регуляторне середовище	Сприятливе регуляторне середовище, що включає прозорі закони, ефективну податкову систему та підтримку підприємництва, стимулює бізнес-активність. Державна політика може сприяти або перешкоджати розвитку компаній через регуляції, субсидії або обмеження.
Доступ до ринків та торговельних угод	Міжнародні торговельні угоди та членство в економічних союзах (наприклад, ЄС) знижують бар'єри для торгівлі, відкривають доступ до нових ринків і спрощують експортно-імпортні операції. Це дозволяє компаніям розширювати клієнтську базу та підвищувати обсяги продажів.
Бренд та маркетинг	Сильний бренд підвищує впізнаваність продукції, формує довіру споживачів та дозволяє встановлювати вищі ціни. Ефективні маркетингові стратегії допомагають компаніям виділятися на ринку та залучати нових клієнтів.
Фінансові ресурси та доступ до фінансування	Доступ до капіталу є необхідним для інвестування в розвиток, дослідження та інновації. Стабільне фінансове становище дозволяє компаніям витримувати ринкові коливання та реагувати на нові можливості.
Екологічна стійкість та соціальна відповідальність	Сучасні споживачі та партнери все більше цінують екологічно чисті та соціально відповідальні продукти та практики. Відповідність принципам стійкого розвитку може підвищити репутацію компанії та відкрити доступ до нових сегментів ринку.
Попит на ринку та переваги споживачів	Розуміння потреб, очікувань та переваг споживачів є критичним для створення продукції, яка буде затребувана на ринку. Компанії, що активно досліджують ринок та адаптують свою продукцію до змінних тенденцій, здатні підтримувати високу конкурентоспроможність.
Управління ланцюгом постачання	Ефективне управління ланцюгом постачання (supply chain management) дозволяє оптимізувати процеси закупівлі, виробництва та доставки продукції. Це знижує витрати, підвищує швидкість реагування на замовлення та покращує якість обслуговування клієнтів.
Захист інтелектуальної власності	Охорона патентів, торгових марок та авторських прав забезпечує компаніям право власності на їхні інновації та бренди. Це запобігає незаконному копіюванню та використанню розробок конкурентами, сприяючи збереженню конкурентних переваг.
Культурні та соціальні фактори	Врахування культурних, соціальних та етнічних особливостей цільових ринків дозволяє компаніям адаптувати продукцію та маркетингові стратегії для кращого сприйняття споживачами. Невідповідність культурним нормам може призвести до відторгнення продукції.
Економічні умови та валютні коливання	Макроекономічні фактори, такі як інфляція, рівень безробіття та коливання валютних курсів, впливають на купівельну спроможність споживачів та вартість продукції. Компанії повинні враховувати ці фактори при плануванні цінової політики та бюджетування.
Політична стабільність та правове середовище	Стабільна політична ситуація та прозоре правове середовище сприяють безпечному веденню бізнесу. Зміни в законодавстві, регуляторні ризики та політичні конфлікти можуть негативно впливати на операційну діяльність компаній.



Продовження табл. 1

Міжнародні стандарти та сертифікація	Відповідність міжнародним стандартам (ISO, HACCP тощо) та наявність сертифікацій підвищує довіру до продукції на світових ринках. Це особливо важливо в галузях, де безпека та якість є критичними.
Стратегічні альянси та партнерства	Співпраця з іншими компаніями через альянси або партнерства може розширити ринкові можливості, обмінятися технологіями та знизити витрати. Це дозволяє швидше входити на нові ринки та підвищувати конкурентоспроможність.
Сервісне обслуговування та підтримка клієнтів	Якісне сервісне обслуговування до та після продажу підвищує задоволеність клієнтів, сприяє повторним продажам та формує позитивну репутацію бренду.
Інформаційні технології та цифровізація	Використання ІТ для оптимізації бізнес-процесів, аналізу даних та взаємодії зі споживачами стає ключовим фактором конкурентоспроможності в сучасному світі.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [10; 14–17]

Проте вони стикаються і з низкою проблемних питань, які впливають на їхню здатність конкурувати на світових ринках (табл. 3).

Отже, вирішення проблемних питань наведених в таблиці 3 є критичним для підвищення конкурентоспроможності країн Балтії на світових ринках. Це вимагає комплексного підходу, що включає інвестиції в людський капітал, інфраструктуру, інновації та створення сприятливого бізнес-клімату. Співпраця з ЄС та використання можливостей зовнішньоторговельної політики можуть сприяти подоланню цих викликів.

**2. Вплив зовнішньоторговельної політики ЄС на конкурентоспроможність країн Балтії.** Основні позитивні та негативні аспекти впливу зовнішньоторговельної політики ЄС на конкурентоспроможність країн Балтії наведено на рис. 1.

Основними позитивними аспектами впливу зовнішньоторговельної політики ЄС на конкурентоспроможність країн Балтії є (рис. 1): доступ до спільного ринку ЄС; участь у торговельних угодах ЄС з третіми країнами; підтримка з боку європейських фондів та програм. Розглянемо більш детально кожен з цих аспектів.

Вступ Естонії, Латвії та Литви до Європейського Союзу у 2004 році надав цим країнам повний доступ до спільного ринку ЄС. Це означає вільний рух товарів, послуг, капіталу та робочої сили між країнами-членами. Позитивні аспекти цього досту-

пу для конкурентоспроможності країн Балтії включають: відсутність митних тарифів та кількісних обмежень полегшила експорт та імпорт товарів, знизивши витрати для підприємств; уніфікація технічних стандартів, сертифікації та нормативних вимог спростила доступ продукції країн Балтії до ринків інших держав-членів; доступ до великого ринку ЄС зробив країни Балтії привабливішими для іноземних інвесторів, що сприяло розвитку виробництва та експорту; місцеві компанії отримали можливість безперешкодно продавати свою продукцію в інші країни ЄС, збільшуючи обсяги продажів та розвиваючи бізнес.

Як члени ЄС, країни Балтії автоматично беруть участь у всіх торговельних угодах, які ЄС укладає з третіми країнами. Це має наступні позитивні впливи: торговельні угоди ЄС з більш ніж 70 країнами світу відкривають нові можливості для експорту продукції країн Балтії; угоди передбачають зменшення або повне скасування митних зборів, що робить продукцію конкурентнішою за ціною; встановлення єдиних правил торгівлі та захисту інвестицій полегшує ведення бізнесу на міжнародному рівні; угоди включають положення про захист інтелектуальної власності, що важливо для високотехнологічних галузей країн Балтії.

Країни Балтії отримують фінансову та технічну підтримку від ЄС через різні фонди та програми, що

Таблиця 2

### Основні переваги у конкурентоспроможності країн Балтії

Країна	Сутність переваги у конкурентоспроможності
Естонія	– розвинений сектор інформаційних технологій та електронного урядування; – активно впроваджуються цифрові рішення в різних галузях економіки, що підвищує ефективність та конкурентоспроможність; – успішний експорт ІТ-компаніями програмного забезпечення та послуг на ринки ЄС та США.
Латвія	– сильні позиції у сфері транспорту та логістики завдяки своєму географічному розташуванню та розвиненій інфраструктурі портів; – деревообробна та харчова промисловість також є ключовими експортними секторами; – Латвійські підприємства активно впроваджують інновації для підвищення якості продукції.
Литва	– сфокусованість на розвитку біотехнологій, фармацевтичної промисловості та високотехнологічного виробництва; – країна є одним із світових лідерів у виробництві лазерних технологій; – експорт високоякісного обладнання та технологій в понад 100 країн світу.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [19–21]



Таблиця 3

**Основні проблемні питання конкурентоспроможності країн Балтії**

Назва	Сутність	Наслідки
Демографічні виклики та міграція	Скорочення населення через низьку народжуваність та еміграцію, особливо молоді та кваліфікованих працівників, призводить до дефіциту робочої сили та старіння населення.	Скорочення населення через низьку народжуваність та еміграцію, особливо молоді та кваліфікованих працівників, призводить до дефіциту робочої сили та старіння населення. Зменшення продуктивного населення обмежує економічне зростання, інноваційний потенціал та створює тиск на системи соціального забезпечення.
Низький рівень інвестицій в дослідження та розвиток (R&D)	Інвестиції в R&D залишаються нижчими за середній рівень по ЄС, що обмежує інноваційний потенціал.	Інвестиції в R&D залишаються нижчими за середній рівень по ЄС, що обмежує інноваційний потенціал. Недостатнє фінансування науки та технологій перешкоджає розвитку високотехнологічних секторів та знижує конкурентоспроможність.
Обмеженість внутрішнього ринку	Невелике населення обмежує розміри внутрішнього ринку, що ускладнює досягнення економії на масштабі та знижує привабливість для інвесторів.	Компанії змушені орієнтуватися на експорт, стикаючись з жорсткою міжнародною конкуренцією.
Інфраструктурні обмеження	Потреба в модернізації транспортної, енергетичної та цифрової інфраструктури для підвищення ефективності та зниження витрат.	Інфраструктурні прогалини перешкоджають логістичним процесам та знижують конкурентоспроможність експортерів.
Залежність від окремих секторів економіки	Надмірна залежність від певних галузей, таких як транспорт, деревообробка або ІТ, підвищує ризики вразливості до галузевих шоків.	Економічні коливання в окремих секторах можуть мати значний вплив на всю економіку країни.
Зростаючі витрати на працю	Заробітна плата в країнах Балтії зростає швидше, ніж продуктивність праці, що знижує їхню цінову конкурентоспроможність.	Компанії можуть втрачати конкурентні переваги перед виробниками з країн з нижчими витратами.
Енергетична залежність та перехід до відновлюваних джерел	Історична залежність від імпорту енергоносіїв та необхідність диверсифікації енергопостачання.	Ризики енергетичної безпеки та необхідність значних інвестицій у відновлювану енергетику.
Недостатнє залучення прямих іноземних інвестицій	Конкуренція за ПІП з боку інших країн регіону та світу, які пропонують привабливі умови для інвесторів.	Обмеження в доступі до нових технологій, управлінських практик та фінансових ресурсів.
Бюрократія та регуляторні бар'єри	Незважаючи на покращення, адміністративні процедури можуть бути складними та тривалими.	Зниження привабливості для бізнесу, особливо для малого та середнього підприємництва.
Регіональні нерівності	Значні відмінності в рівні економічного розвитку між столицями та сільськими регіонами.	Соціальна напруга та нерівномірний розподіл ресурсів і можливостей.
Низький рівень продуктивності праці	Продуктивність праці в країнах Балтії залишається нижчою порівняно з більш розвиненими економіками ЄС.	Обмеження можливостей для підвищення заробітної плати та інвестицій.
Екологічні виклики та кліматичні зміни	Необхідність адаптації до кліматичних змін та впровадження стійких практик виробництва.	Вимоги до значних інвестицій та модернізації виробництва для відповідності екологічним стандартам ЄС.
Недостатня співпраця між наукою та бізнесом	Обмежена взаємодія між дослідницькими інститутами та приватним сектором.	Недостатня комерціалізація наукових розробок та впровадження інновацій у виробництво.
Кадровий дефіцит у високотехнологічних галузях	Брак кваліфікованих фахівців у сферах ІТ, інженерії та технологій.	Обмеження розвитку інноваційних секторів та залучення іноземних інвестицій.
Зростаючі кіберзагрози та безпека даних	Розвиток цифрових технологій супроводжується підвищенням ризиків кіберзлочинності.	Потреба в інвестиціях у кібербезпеку та захист інформаційних систем.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [2; 4; 8; 16; 22]

сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності: Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) фінансує проекти, спрямовані на зміцнення економіки, розвиток інфраструктури, інновацій та підтримку малого та середнього бізнесу; фінансова підтримка Коєзійного фонду забезпечує розвиток проектів в галузі довкілля та транспортної інфраструктури, що сприяє сталому розвитку; програма «Horizon Europe» фінансує наукові дослідження та інновації, допомагаючи країнам Балтії розвивати високотехнологічні галузі; Європейський соціальний фонд (ESF) інвестує в розвиток людського капіталу, освіти, підвищення кваліфікації та соціальну інтеграцію.

Отже, зовнішньоторговельна політика ЄС значно вплинула на підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії на світових ринках. Доступ до спільного ринку ЄС забезпечив безперешкодний рух товарів та послуг, що сприяло розширенню бізнесу та залученню інвестицій. Участь у торговельних угодах ЄС з третіми країнами відкрила нові ринки та знизила торговельні бар'єри, роблячи продукцію країн Балтії більш конкурентною на глобальному рівні. Підтримка з боку європейських фондів та програм дозволила модернізувати економіку, розвивати інновації та підвищувати кваліфікацію робочої сили, що є ключовими факторами довгострокової конкурентоспроможності [23].

Незважаючи на значні переваги, які отримали країни Балтії від вступу до ЄС та участі в його зовнішньоторговельній політиці, існують і певні негативні такі аспекти та обмеження: посилення

конкуренції на внутрішньому ринку; суворі вимоги щодо стандартів та якості продукції; залежність від загальної зовнішньоторговельної політики ЄС (рис. 1). Посилення конкуренції на внутрішньому ринку ставить перед місцевими підприємствами виклики щодо підвищення ефективності та інноваційності. Суворі вимоги ЄС щодо стандартів та якості продукції можуть створювати фінансовий та адміністративний тягар для бізнесу. Залежність від загальної зовнішньоторговельної політики ЄС обмежує національну гнучкість у встановленні торговельних відносин та реагуванні на глобальні зміни. Усвідомлення та аналіз цих аспектів є важливими для розробки стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності країн Балтії в умовах сучасної світової економіки. Розглянемо детальніше сутність та специфіку цих аспектів та обмежень.

*Посилення конкуренції на внутрішньому ринку.* Вступ країн Балтії до ЄС та приєднання до єдиного ринку означало відкриття їхніх внутрішніх ринків для товарів і послуг з усіх країн-членів ЄС. Це призвело до значного зростання конкуренції з боку більш розвинених економік Західної Європи. Малі та середні підприємства країн Балтії часто не мають достатніх ресурсів для конкурування з великими європейськими компаніями, які мають переваги в масштабах виробництва, технологіях та фінансуванні. Зростаюча конкуренція може призвести до витіснення місцевих виробників з ринку або зменшення їхньої частки, що негативно впливає на національну економіку та зайнятість [24].



Рис. 1. Основні позитивні та негативні аспекти впливу зовнішньоторговельної політики ЄС на конкурентоспроможність країн Балтії

Джерело: розроблено автором на основі систематизації [23–25]

Суворі вимоги щодо стандартів та якості продукції. Європейський Союз має одні з найсуворіших у світі вимог щодо якості, безпеки та екологічних стандартів для продукції. Це стосується як промислових товарів, так і сільськогосподарської продукції.

Для підприємств країн Балтії, особливо малого та середнього бізнесу, адаптація до цих стандартів може вимагати значних інвестицій у модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та навчання персоналу. Дотримання регуляторних вимог може бути складним через бюрократичні процедури та необхідність вчасно оновлювати документацію, що відволікає ресурси від основної діяльності. Нездатність відповідати стандартам ЄС може призвести до обмеження доступу до внутрішнього ринку ЄС та втрати експортних можливостей [25].

*Залежність від загальної зовнішньоторговельної політики ЄС.* Після вступу до ЄС країни Балтії більше не мають права самостійно встановлювати зовнішньоторговельні тарифи або укладати двосторонні торговельні угоди з третіми країнами. Вони повинні дотримуватися спільної зовнішньоторговельної політики ЄС.

Загальна політика ЄС може не завжди враховувати специфічні економічні інтереси країн Балтії. Наприклад, торговельні угоди можуть бути вигіднішими для великих економік ЄС, а не для малих країн. Країни Балтії можуть страждати від торговельних санкцій або конфліктів, у яких вони не зацікавлені. Наприклад, санкції ЄС проти Росії вплинули на експортні можливості країн Балтії, враховуючи їхні історичні економічні зв'язки з Росією. Нездатність швидко реагувати на зміни в глобальній торгівлі або укладати угоди з перспективними партнерами може стримувати розвиток певних секторів економіки.

**3. Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії.** До основних стратегій підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії було віднесено: інноваційний розвиток та технологічні інвестиції для підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії; диверсифікацію ринків збуту; підвищення кваліфікації та розвиток людського капіталу; підтримку малого та середнього бізнесу (рис. 2).

Розглянемо сутність, особливості та шляхи реалізації цих основних стратегій підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії. В рамках дослідження першої стратегії треба враховувати: роль інновацій у підвищенні якості й унікальності продукції; підтримку стартапів та науково-дослідних проектів.

*Роль інновацій у підвищенні якості та унікальності продукції.* Інновації є ключовим драйвером покращення якості продукції. Впровадження новітніх технологій дозволяє підприємствам країн Балтії підвищувати стандарти якості, зменшувати витрати та підвищувати ефективність виробництва. Це забезпечує відповідність продукції міжнародним стандар-

там та вимогам споживачів. Наочним прикладом є Естонські компанії, що активно впроваджують цифрові технології й автоматизацію в промисловості, що підвищує якість та надійність продукції.

Інновації сприяють розробці унікальних продуктів і послуг, які можуть зайняти нішеві позиції на світових ринках. Країни Балтії використовують свої наукові та технологічні можливості для створення продуктів з високою доданою вартістю. Наприклад, Литва стала світовим лідером у виробництві лазерних технологій і експортує свою продукцію в більш ніж 100 країн. Інноваційна продукція дозволяє підприємствам конкурувати не лише за ціною, але й за якістю та унікальністю. Це відкриває нові ринки та сегменти, підвищує впізнаваність бренду та лояльність клієнтів.

*Підтримка стартапів та науково-дослідних проектів.* Країни Балтії активно розвивають інноваційну екосистему через державні програми підтримки стартапів та науково-дослідних проектів. Наприклад, Startup Estonia — є національною програмою, що спрямована на розвиток стартап-екосистеми і пропонує фінансування, менторство та доступ до міжнародних мереж. А в Латвії такі проекти як, Latvian Startup Association та Innovation Voucher Program підтримують стартапи через фінансові гранти та консультації. У Литві Startup Lithuania реалізовує різноманітні програми для стартапів, включаючи акселератори та інкубатори [27].

Підтримка науково-дослідних проектів здійснюється через національні фонди та участь у європейських програмах. В рамках Програми Horizon Europe підприємства та дослідницькі установи країн Балтії отримують фінансування для інноваційних проектів.

Створення технологічних парків, інкубаторів та центрів інновацій сприяє розвитку стартапів та взаємодії між бізнесом і наукою. Прикладами таких структур є: Vilnius Tech Park в Литві — найбільший у Балтії технологічний парк, який об'єднує стартапи, інвесторів та корпорації; TechHub Riga в Латвії — стартап-кампус, що надає простір та підтримку для технологічних підприємств.

Країни Балтії залучають іноземних інвесторів та партнерів через організацію міжнародних конференцій, хакатонів та мережових заходів. Успішним прикладом є Latitude59 в Естонії — провідна стартап-конференція Балтії, яка збирає підприємців та інвесторів з усього світу.

Друга стратегія передбачає врахування наступних процесів: розширення експорту на ринки Азії, Північної Америки та інших регіонів; участь у міжнародних виставках і торговельних місіях.

*Розширення експорту на ринки Азії, Північної Америки та інших регіонів.* Країни Балтії історично орієнтували свій експорт на ринки ЄС та сусідніх держав. Проте для зниження залежності від окремих ринків та підвищення конкурентоспроможності вони





Рис. 2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії

Джерело: розроблено автором на основі систематизації [26; 27]

активно працюють над розширенням експорту до Азії, Північної Америки та інших регіонів.

Країни Балтії збільшують співпрацю з Китаєм у рамках ініціативи «Один пояс, один шлях». Литва, наприклад, експортує до Китаю молочні продукти, зернові та інші сільськогосподарські товари. Естонія та Латвія розвивають торговельні відносини з Японією та Південною Кореєю, експортують електроніку, машини та обладнання. Естонські ІТ-компанії, такі як Skype та Bolt, успішно виходять на американський ринок, пропонуючи високотехнологічні продукти та послуги. Угода про всеосяжну економічну та торговельну співпрацю між ЄС та Канадою (СЕТА) відкрила нові можливості для експорту продукції з країн Балтії. Латвія та Литва експортують сільськогосподарську продукцію до країн Перської затоки, зокрема Об'єднаних Арабських Еміратів. Країни Балтії досліджують можливості експорту до Африки та Латинської Америки, особливо в галузях ІТ та технологій.

Основними перевагами диверсифікації є: менша залежність від економічних коливань в окремих регіонах; доступ до нових клієнтів та збільшення обсягів продажів; адаптація до різних ринкових вимог стимулює інновації та покращення якості продукції.

*Участь у міжнародних виставках та торговельних місіях.* Участь у міжнародних виставках та торговельних місіях є ефективним інструментом для просування продукції, встановлення нових ділових контактів та вивчення світових ринкових тенденцій. Наприклад, Enterprise Estonia організовує участь місцевих компаній у міжнародних виставках та на-

дає фінансову підтримку; у Латвії LIAA проводить торговельні місії та підтримує участь компаній у виставках за кордоном; в Литві Enterprise Lithuania допомагає підприємствам брати участь у міжнародних подіях та виставках.

Показовим прикладом є участь Балтійських компаній в міжнародних виставках: GITEX Technology Week в Дубаї — представлено ІТ-продукти на одному з найбільших технологічних заходів; BIO International Convention (США) — Литовські біотехнологічні компанії беруть участь у цій виставці для просування своїх інновацій. Участь у подібних заходах забезпечує: можливість встановлення прямих контактів з потенційними партнерами та інвесторами; підвищення впізнаваності бренду та презентація продукції міжнародній аудиторії; розуміння глобальних тенденцій та потреб споживачів.

В рамках дослідження третьої стратегії треба враховувати: інвестиції в освіту та професійну підготовку; програми обміну та співпраці з європейськими інституціями.

*Інвестиції в освіту та професійну підготовку.* Інвестиції в освіту та професійну підготовку є ключовими для розвитку людського капіталу, який є основою економічного зростання та конкурентоспроможності продукції. Висококваліфікована робоча сила здатна впроваджувати інновації, підвищувати ефективність виробництва та створювати продукти з високою доданою вартістю.

Естонія є лідером у впровадженні цифрових технологій в освіті. Програма «e-Estonia» підтримує



інтеграцію ІТ в навчальні процеси. Стратегія «Lifelong Learning» спрямована на розвиток навичок протягом життя та адаптацію освіти до потреб ринку праці.

В Латвії метою Проекту «Skola 2030» є оновлення навчальних програм, впровадження компетентнісного підходу та розвиток критичного мислення. Ефективно вкладаються інвестиції в професійну освіту — реалізується модернізація професійно-технічних навчальних закладів та програм.

У Литві Програма «Innovation in Education» передбачає впровадження нових методів навчання та технологій. А програма «Розвиток STEM-освіти» направлена на стимулювання інтересу до науки, технологій, інженерії та математики.

Активно впроваджується професійна підготовка та перекваліфікація за такими напрямками: підтримка програм, що дозволяють дорослим підвищувати кваліфікацію або отримувати нові навички; створення сучасних навчальних центрів для підготовки фахівців у різних галузях; розробка навчальних програм спільно з підприємствами для відповідності вимогам ринку праці.

*Програми обміну та співпраці з європейськими інституціями.* Країни Балтії активно беруть участь у програмах обміну, що сприяє міжнародній співпраці та обміну досвідом. Університети країн Балтії реалізують спільні проекти з європейськими партнерами. Дослідницькі установи отримують фінансування для реалізації інноваційних проектів спільно з європейськими інституціями.

Прикладами співпраці з європейськими університетами та дослідницькими центрами є: участь у Baltic University Programme, що об'єднує університети регіону Балтійського моря для спільних освітніх та дослідницьких ініціатив; можливість отримання подвійних дипломів — університети країн Балтії пропонують програми, які дозволяють отримати дипломи двох закладів.

Четверта стратегія — підтримка малого та середнього бізнесу — передбачає врахування таких процесів як: спрощення доступу до фінансування; консультативна та інформаційна підтримка.

*Спрощення доступу до фінансування.* Країни Балтії активно працюють над спрощенням доступу малого та середнього бізнесу до фінансування, що є ключовим фактором для їхнього розвитку та підвищення конкурентоспроможності продукції. Так в Естонії державна установа «Фонд KredEx» надає гарантії по кредитах, кредити та венчурний капітал для малого та середнього бізнесу з метою сприяння розвитку підприємництва і покращення доступу до фінансування для компаній, які не можуть отримати фінансування на ринкових умовах.

Аналогічно в Латвії «Фонд розвитку ALTUM» (також державна фінансова установа) пропонує фінансові інструменти, включаючи кредити, гарантії та інвестиції в капітал для малого та середнього

бізнесу. ALTUM спрямований на підтримку бізнесу в різних секторах економіки.

В Литві інвестиційна та бізнес-гарантійна установа INVEGA, яка забезпечує фінансування, гарантії та субсидії для малого і середнього бізнесу, а також допомагає підприємствам отримувати кредити, надаючи гарантії банкам.

Крім того, країни Балтії беруть участь у програмі ЄС COSME, яка спрямована на полегшення доступу малого та середнього бізнесу до фінансування та покращення умов для підприємництва.

Слід також відзначити, що країни Балтії стають центрами FinTech-інновацій, пропонуючи альтернативні платформи фінансування для малого та середнього бізнесу, такі як краудфандинг та P2P-кредитування. Наприклад, Естонська платформа Bondora надає можливість отримання позик для бізнесу та індивідуальних інвесторів.

*Консультативна та інформаційна підтримка.* Країни Балтії створили спеціалізовані агентства для надання консультативної та інформаційної підтримки малого та середнього бізнесу. В Естонії Enterprise Estonia (EAS) надає консультації з питань експорту, інновацій, розвитку бізнесу і залучення інвестицій, а також організовує навчальні програми та семінари для підприємців. В Латвії Агентство інвестицій та розвитку Латвії (LIAA) пропонує підтримку в експорті, інноваціях та залученні інвестицій, консультує підприємців щодо розвитку бізнесу та міжнародної співпраці. Литовська Державна установа Enterprise Lithuania сприяє розвитку малого та середнього бізнесу шляхом надання інформації, консультацій та навчання, а також підтримує експортні можливості та інтернаціоналізацію бізнесу. Крім того, бізнес-інкубатори надають підприємцям офісні приміщення, менторство та доступ до мережі контактів. Прикладом в Естонії є Tehnopol — науковий парк та бізнес-інкубатор, що підтримує технологічні компанії. А акселератори реалізують інтенсивні програми розвитку для стартапів, допомагаючи швидко масштабувати бізнес.

Також на навчальних семінарах та вебінарах підприємцям надаються знання з управління бізнесом, маркетингу, фінансів та міжнародної торгівлі. А на онлайн-ресурсах забезпечується доступ до інформаційних матеріалів, посібників та інструментів для розвитку бізнесу.

Широко розповсюджені мережі та асоціації підприємців, які сприяють обміну досвідом, налагодженню співпраці та захисту інтересів малого та середнього бізнесу. Як приклад, є Латвійська асоціація підприємців малого та середнього бізнесу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.**

1. Показано, що дослідження впливу зовнішньоторговельної політики ЄС на конкурентоспроможність продукції країн Балтії на світових ринках є актуальними з урахуванням: потреби в адаптації до мінливих умов міжнародної торгівлі та глобаль-

них викликів; необхідності розроблення ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності на основі реальних даних та аналізу; важливості використання досвіду країн Балтії для інших держав, що прагнуть інтеграції до ЄС або вже є його членами.

2. Визначено основні фактори зовнішньоторговельної політики ЄС, що впливають на конкурентоспроможність продукції країн Балтії: доступ до ринків та торговельних угод; державна політика та регуляторне середовище; міжнародні стандарти та сертифікація; політична стабільність та правове середовище; захист інтелектуальної власності; глобалізація та міжнародна експансія; екологічна відповідальність та стійкість; інновації та технологічний розвиток; інфраструктура та логістика. Показано, що ці фактори визначають можливості експорту, вимоги до продукції, стандарти якості та безпеки, а також умови конкуренції на світових ринках.

3. Досліджено основні проблемні питання конкурентоспроможності країн Балтії. Встановлено, що вирішення цих проблемних питань є критичним для підвищення конкурентоспроможності країн Балтії на світових ринках. Це вимагає комплексного підходу, що включає інвестиції в людський капітал, інфраструктуру, інновації та створення сприятливого бізнес-клімату. Співпраця з ЄС та використання можливостей зовнішньоторговельної політики можуть сприяти подоланню цих викликів.

4. Показано, що зовнішньоторговельна політика ЄС значно вплинула на підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії на світових ринках. Доступ до спільного ринку ЄС забезпечив безперешкодний рух товарів та послуг, що сприяло розширенню бізнесу та залученню інвестицій. Участь у торговельних угодах ЄС з третіми країнами відкрила нові ринки та знизила торговельні бар'єри, роблячи продукцію країн Балтії більш конкурентною на глобальному рівні. Підтримка з боку європейських фондів та програм дозволила модернізувати економіку, розвивати інновації та підвищувати кваліфікацію робочої сили, що є ключовими факторами довгострокової конкурентоспроможності.

5. Показано, що інноваційний розвиток та технологічні інвестиції є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії. Впровадження інновацій підвищує якість та унікальність продукції, відкриваючи нові ринки та

можливості для експорту. Активна підтримка стартапів та науково-дослідних проєктів з боку держави та міжнародних програм сприяє розвитку інноваційної екосистеми, залученню інвестицій та підвищенню технологічного рівня економіки. Співпраця між бізнесом, наукою та урядом створює сприятливі умови для стійкого економічного зростання та інтеграції країн Балтії у глобальний інноваційний простір.

6. Диверсифікація ринків збуту є стратегічним напрямом для підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії. Розширення експорту на нові ринки, такі як Азія, Північна Америка та Близький Схід, дозволяє знизити залежність від традиційних ринків і відкриває нові можливості для зростання. Участь у міжнародних виставках та торговельних місіях сприяє встановленню ділових контактів, підвищенню впізнаваності продукції та вивченню потреб глобального ринку. Підтримка з боку державних агентств забезпечує підприємствам необхідні ресурси та інформацію для успішної експансії на міжнародні ринки.

7. Обґрунтовано, що підвищення кваліфікації та розвиток людського капіталу є стратегічно важливими для підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії на світових ринках. Інвестиції в освіту та професійну підготовку забезпечують створення висококваліфікованої робочої сили, здатної впроваджувати інновації та відповідати вимогам сучасної економіки. Програми обміну та співпраці з європейськими інституціями сприяють інтеграції в міжнародний освітній та науковий простір, обміну досвідом та кращими практиками, що позитивно впливає на розвиток економіки та суспільства в цілому.

8. Проілюстровано, що підтримка малого та середнього бізнесу через спрощення доступу до фінансування та надання консультаційної та інформаційної підтримки є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності продукції країн Балтії. Державні програми та ініціативи створюють сприятливе середовище для розвитку підприємництва, стимулюють інновації та сприяють інтеграції малого та середнього бізнесу у міжнародні ринки.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на визначенні ролі прямих іноземних інвестицій у розвитку зовнішньоторговельних відносин та економічного зростання країн Балтії.

### Література

1. World Bank. (2017). EU Regular Economic Report: From Uneven Growth to Inclusive Development. URL: <https://www.worldbank.org/en/region/eca/publication/eu-regular-economic-report> (дата звернення: 22.09.2024).
2. European Commission. (2020). European Union Trade in Goods. URL: <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/statistics/> (дата звернення: 22.09.2024).
3. European Commission. (2021). EU Trade Agreements. URL: <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/negotiations-and-agreements/> (дата звернення: 18.09.2024).
4. OECD. (2019). Regulatory Policy in Lithuania. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/regulatory-policy-in-lithuania\\_9789264239340-en](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/regulatory-policy-in-lithuania_9789264239340-en) (дата звернення: 27.09.2024).
5. European Commission. (2021). European Innovation Scoreboard 2021. URL: <https://ec.europa.eu/innovation-scoreboard> (дата звернення: 27.09.2024).
6. World Economic Forum. (2020). The Global Competitiveness Report 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020> (дата звернення: 27.09.2024).
7. OECD. (2021). OECD Economic Surveys: Estonia 2021. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-estonia\\_22212302](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-estonia_22212302) (дата звернення: 27.09.2024).
8. European Environment Agency. (2020). The European environment — state and outlook 2020. URL: <https://www.eea.europa.eu/soer-2020> (дата звернення: 18.09.2024).
9. Rail Baltica. (2021). About the Project. URL: <https://www.railbaltica.org/about-rail-baltica/> (дата звернення: 18.09.2024).
10. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, № 2. P. 73–93. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (дата звернення: 18.09.2024).
11. Masso J., Vahter P., Varblane K. The Role of Global Value Chains in the Estonian Economy. *Journal of Economic Surveys*. 2019. Vol. 33. № 1. P. 179–203. doi: 10.1111/joes.12260.
12. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2020, 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020> (дата звернення: 18.09.2024).
13. Мелих О. Протекціонізм у ЄС: вплив на ринкові відносини з країнами-партнерами. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1. Ч. 2. С. 91–99. doi: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.091>.
14. International Organization for Standardization (ISO). Quality management principles. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (дата звернення: 18.09.2024).
15. OECD. Skills Matter: Additional Results from the Survey of Adult Skills. OECD Publishing, 2016. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/education/skills-matter\\_1f029d8f-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/skills-matter_1f029d8f-en) (дата звернення: 22.09.2024).
16. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. URL: <https://www.doing-business.org/> (дата звернення: 18.09.2024).
17. European Commission. EU Trade Agreements. URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/negotiations-and-agreements\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/negotiations-and-agreements_en) (дата звернення: 18.09.2024).
18. World Intellectual Property Organization (WIPO). Understanding Intellectual Property. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4528> (дата звернення: 18.09.2024).
19. Estonian Investment Agency, Estonia's ICT Sector Overview, 2023. URL: <https://investinestonia.com> (дата звернення: 18.09.2024).
20. Ministry of Economics of the Republic of Latvia. Industry and Services, 2023. URL: <https://www.em.gov.lv> (дата звернення: 18.09.2024).
21. Invest Lithuania. Laser and Biotechnology Industries in Lithuania, 2023. URL: <https://investlithuania.com> (дата звернення: 18.09.2024).
22. ENISA (2021). National Cyber Security Strategies in the EU. URL: <https://www.enisa.europa.eu/topics/national-cyber-security-strategies/ncss-map> (дата звернення: 18.09.2024).
23. Ministry of Finance of the Republic of Latvia. EU Funds and Foreign Financial Assistance. URL: <https://www.fm.gov.lv/en/eu-funds-and-foreign-financial-assistance> (дата звернення: 18.09.2024).
24. European Commission. (2018). Annual Report on European SMEs 2017/2018. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32601> (дата звернення: 18.09.2024).
25. World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. URL: <https://www.doingbusiness.org/> (дата звернення: 18.09.2024).
26. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021. URL: <https://www.oecd.org/sti/> (дата звернення: 18.09.2024).
27. Startup Estonia. URL: <https://www.startupestonia.ee/> (дата звернення: 18.09.2024).

### References

1. World Bank. (2017). EU Regular Economic Report: From Uneven Growth to Inclusive Development. URL: <https://www.worldbank.org/en/region/eca/publication/eu-regular-economic-report>.

2. European Commission. (2020). European Union Trade in Goods. URL: <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/statistics/>.
3. European Commission. (2021). EU Trade Agreements. URL: <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/negotiations-and-agreements/>.
4. OECD. (2019). Regulatory Policy in Lithuania. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/regulatory-policy-in-lithuania\\_9789264239340-en](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/regulatory-policy-in-lithuania_9789264239340-en).
5. European Commission. (2021). European Innovation Scoreboard 2021. URL: <https://ec.europa.eu/innovation-scoreboard>.
6. World Economic Forum. (2020). The Global Competitiveness Report 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.
7. OECD. (2021). OECD Economic Surveys: Estonia 2021. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-estonia\\_22212302](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-estonia_22212302).
8. European Environment Agency. (2020). The European environment — state and outlook 2020. URL: <https://www.eea.europa.eu/soer-2020>.
9. Rail Baltica. (2021). About the Project. URL: <https://www.railbaltica.org/about-rail-baltica/>.
10. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. № 2. Pp. 73–93. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.
11. Masso J., Vahter P., Varblane K. The Role of Global Value Chains in the Estonian Economy. *Journal of Economic Surveys*. 2019. Vol. 33, № 1. P. 179–203. doi: 10.1111/joes.12260.
12. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2020, 2020. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>.
13. Melikh O. Proteksionizm u YeS: vplyv na rynkovi vidnosyny z krainamy-partneramy [Protectionism in the EU: impact on market relations with partner countries]. *Economic analysis*. 2020. Vol. 30, No. 1. Part 2. P. 91–99. doi: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.091> [in Ukrainian].
14. International Organization for Standardization (ISO). Quality management principles. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>.
15. OECD. Skills Matter: Additional Results from the Survey of Adult Skills. OECD Publishing, 2016. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/education/skills-matter\\_1f029d8f-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/skills-matter_1f029d8f-en).
16. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. URL: <https://www.doing-business.org/>.
17. European Commission. EU Trade Agreements. URL: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/negotiations-and-agreements\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/negotiations-and-agreements_en).
18. World Intellectual Property Organization (WIPO). Understanding Intellectual Property. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4528>.
19. Estonian Investment Agency, Estonia's ICT Sector Overview, 2023. URL: <https://investinestonia.com>.
20. Ministry of Economics of the Republic of Latvia. Industry and Services, 2023. URL: <https://www.em.gov.lv>.
21. Invest Lithuania. Laser and Biotechnology Industries in Lithuania, 2023. URL: <https://investlithuania.com>.
22. ENISA (2021). National Cyber Security Strategies in the EU. URL: <https://www.enisa.europa.eu/topics/national-cyber-security-strategies/ncss-map>.
23. Ministry of Finance of the Republic of Latvia. EU Funds and Foreign Financial Assistance. URL: <https://www.fm.gov.lv/en/eu-funds-and-foreign-financial-assistance>.
24. European Commission. (2018). Annual Report on European SMEs 2017/2018. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32601>.
25. World Bank. (2020). Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. URL: <https://www.doingbusiness.org/>.
26. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021. URL: <https://www.oecd.org/sti/>.
27. Startup Estonia. URL: <https://www.startupestonia.ee/>.



**Lukanovska Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Doctoral student of the Department of Accounting and Taxation  
West Ukrainian National University*

**Лукановська Ірина Романівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
докторантка кафедри обліку і оподаткування  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID: 0000-0001-5591-6487*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10484

## FOREIGN EXPERIENCE OF AUDIT COMPUTERIZATION: SPECIFICITY AND PROSPECTS FOR UKRAINIAN PRACTICE

### ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЇ АУДИТУ: СПЕЦИФІКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ ПРАКТИКИ

**Summary.** Introduction. The article examines audit computerization as a factor that significantly improves the quality and accuracy of audits, especially in the conditions of growing complexity of financial transactions and high requirements for business transparency.

The purpose of the article is to conduct a study of the successful practice of foreign experience in the computerization of audit, to identify the possibility of its adaptation within the national framework.

Methods and materials. The author analyzed scientific publications on computerization of audit; reports of audit entities; applied methods of comparative analysis, systematization and generalization of foreign experience.

Results. It found that in developed countries, audit automation has already become the standard, allowing for significant optimization of processes thanks to computerized solutions such as automated data processing systems, cloud computing, algorithms for big data analysis, as well as artificial intelligence. The study of the best global practices will make it possible to identify the most successful options for improving audits in Ukraine through the implementation of foreign experience to significantly increase the effectiveness of audits and improve the quality and speed of their implementation. In addition, it will also contribute to building transparent and reliable relations between business, the state and investors. Computerization has been proven to allow auditors to better manage large amounts of data and reduce the risk of human error. As a result, the accuracy of the results and the overall efficiency of the audit increases. The experience of international audit practice shows that automation allows reducing time spent on standard procedures and concentrating efforts on strategic analysis and decision-making. This ensures a higher level of control and transparency in financial matters.

From our research, it was concluded that the problem of computerization of audit requires focusing on ensuring a balance between advantages (increased accuracy, efficiency, efficiency) and disadvantages (security risks, requirements for technical training, adaptation of the regulatory environment, etc.). For audit firms, this issue is important. In addition, depending on the volume of services provided by the audit subjects, as well as their size, the results of the balance sheet will be different.

Discussion. Thus, the experience of audit computerization in foreign countries is a valuable for Ukraine, where the introduction of digital technologies can significantly improve the quality of audits and create a reliable system for ensuring financial transparency.

**Key words:** audit, audit activity, computerization, foreign experience, financial reporting, digitalization.

**Анотація.** Вступ. У статті проведено дослідження комп'ютеризації аудиту як чинника, що суттєво покращує якість та точність аудиторських перевірок, особливо в умовах зростаючої складності фінансових операцій і високих вимог до прозорості бізнесу.

Мета статті полягає у проведенні дослідження успішної практики зарубіжного досвіду комп'ютеризації аудиту, виявлення можливості її адаптації у межах національних рамок.

Методи і матеріали. Проведено аналіз наукових публікацій присвячених комп'ютеризації аудиту; звітів суб'єктів аудиторської діяльності; застосовано методи порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення зарубіжного досвіду.

Результати. Виявлено, що у розвинутих країнах автоматизація аудиту вже стала стандартом, дозволяючи значно оптимізувати процеси завдяки комп'ютеризованим рішенням, таким як автоматизовані системи обробки даних, хмарні обчислення, алгоритми для аналізу великих даних, а також штучний інтелект. Вивчення кращих світових практик уможливить адаптацію аудиту в Україні, що значно підвищить ефективність аудиторських перевірок та покращить якість і швидкість їх проведення, а також сприятиме побудові прозорих і надійних відносин між бізнесом, державою та інвесторами. Агже, комп'ютеризація дозволяє аудиторам краще управляти великими обсягами даних та знижувати ризик людських помилок, що, у свою чергу, підвищує точність результатів і загальну ефективність. Досвід міжнародної аудиторської практики показує, що автоматизація дозволяє зменшити затрати часу на стандартні процедури, сконцентрувавши зусилля на стратегічному аналізі та прийнятті рішень, що забезпечує більш високий рівень контролю та прозорості у фінансових питаннях.

Загалом з проведеного нами дослідження слід резюмувати, що проблема комп'ютеризації аудиту вимагає зосередження на забезпеченні балансу між перевагами (підвищення точності, ефективності, оперативності) і викликами (ризиками безпеки, вимогами до технічної підготовки, адаптацією регуляторного середовища тощо). Для аудиторських фірм це питання має надзвичайне значення, однак залежно від обсягів послуг, які вони надають, або залежно від величини суб'єкта аудиту, результати такого балансу будуть різними.

Перспективи. Таким чином, досвід комп'ютеризації аудиту в зарубіжних країнах є цінним орієнтиром для України, де впровадження цифрових технологій може значно покращити якість аудиторських перевірок і створити надійну систему для забезпечення фінансової прозорості.

**Ключові слова:** аудит, аудиторська діяльність, комп'ютеризація, зарубіжний досвід, фінансова звітність, цифровізація.

**Statement of the problem.** Auditing in modern conditions is actively developing and performs its function in accordance with current legislation. For Ukraine, this kind of activity serves as an important lever for ensuring transparency, truthfulness and trust in the reporting of economic entities. The growth of information technologies in business and the spread of digital management tools actualize the issue of their use in other areas as well. Accordingly, since digitalization in the age of active technical progress becomes an integral component of the development of any systems, it affects audit. In unstable, turbulent conditions, due to the increase in threats and challenges, there is an objective need to increase the efficiency, accuracy and effectiveness of the audit, which can be provided by computerization. In developed foreign countries, digital technologies are widely used in audit processes. The rapid implementation of modern information technologies in the activity of auditors significantly increases its quality and efficiency. Despite the presence of many advantages from technical innovations, their implementation is somewhat slow, especially for the Ukrainian practice of audit activity. It is the limitation of the practical implementation of innovative technologies that is one of the unresolved problems that requires a more detailed study and solution. The need to study the experience of other countries to implement best practices and improve audit efficiency in Ukraine is associated with many potential benefits. Therefore, this direction of scientific research is extremely relevant.

**Research and publications analysis.** Innovations in auditing, the development of its tools, organization and practice have been in the field of view of scientists for a long time. In this context, attention should be paid to the research of such scientists as

Dmytrenko E.S., Lubenchenko O.E., Pushkar M.S., Radionova N.J., Tsimoch K.V. and many others [1–5].

At the same time, almost all studies, without exception, in one form or another, contain the main thesis that modern audit actively uses new approaches and tools. In addition, new tools and conditions, as Pushkar M. rightly observes. S., encourage the development of a new theory, since the existing one no longer fully covers the actual specificity and essence of modern audit [4, p. 105–108].

On the other hand, all efforts aimed at the development of audit are subordinated to one goal — to increase its quality. Lubenchenko O.E. notes: “audit, ... it is a new, complex process that requires the involvement of all professional and intellectual resources of the audit firm” [2, p. 84–87]. To solve the problem of elementary components of this process, the scientist substantiates in his research the quality risks, the approach to their assessment, and makes descriptions of the relevant developed working documents and ways of providing information to interested users.

The issue of computerization of audit, or, in other words, its development in a digital format, is no less represented in scientific publications. Radionova N.Y., Tsimoh K. IN. they claim that the use of computer information systems and innovative technologies when conducting audit procedures, identify the essence and concepts of computer audit. These scientists analyze computer audit advantages and disadvantages, carry out the classification of IT on these issues, and evaluate them from the point of view of the possibilities of carrying out specialized control operations [5, p. 315–318].

It should be admitted that many foreign authors pay attention to the problems of using computer programs. In this context, they rightly argue that intellectualization is the main modern feature of audit, which

affects its methods, approaches, theory and general practice [7; 8; 9]. The experience of foreign countries related to the use of computerization and intellectualization of audit is valuable for Ukrainian practice, given the more active development.

**The purpose** of the article is to conduct a study of the successful practice of foreign experience in the computerization of audit, to identify the possibility of its adaptation within the national framework.

**Key material presentation.** The active implementation of audit activities and the expansion of audit tasks not only in accordance with the current Ukrainian legislation, but also in connection with the challenges inherent in modern times, sets new requirements for such systems. Along with the development of audit tasks and its technologies [3, p. 274–277], there is a need to process a much larger amount of information, which requires the use of more innovative approaches. Modern foreign researchers focus on this. Chinese scientists Qing Lin and Yanzhong Yu. claim that in modern conditions, the intellectualization of audit work takes big data and artificial intelligence as the basis and core of audit. At the same time, a corresponding form of the audit template appears, which allows to improve the technology of data collection, sorting and analysis and the technology of audit judgment. At the same time, the latter involves the work of a specialist with strong versatility and high maturity to create software with an audit template as a core [7, p. 2].

An absolute advantage of the use of computer technologies in auditing is the increase in efficien-

cy, as well as the increase in the detection of hidden problems and risks thanks to the processing of large data sets. It should be noted that in many countries, in China, there are established and normatively regulated requirements for the informatization of audits and the use of information technologies. In accordance with these requirements, the above-mentioned country developed an intellectual audit structure and created its platform based on intellectual analysis [7, p. 2–3]. The main reason for the development of computerization (in some sources of digitization) of audit is the increase in the amount of information and the need to reduce the time of its processing (Fig. 1).

Such a system makes demands on auditors and requires them to have interdisciplinary thinking and comprehensive use of intellectual analysis technology. At the same time, such specialists should be fluent in the theory of diagnosis of deviations (violations), based on expert knowledge, and the theory of financial audit.

As for Ukraine, the adoption of China's experience in matters of informatization of audit obligates the development and approval of the Regulation on the intelligent system of financial audit. Regulation should provide for alternative approaches to processing different types of data, have means and opportunities for automatic search for clues when conducting an audit, as well as methods and tools for data analysis, such as big data analysis, statistical and other types of analysis, etc.

If we implement such a concept, our system of education and training of audit specialists should include the study of relevant disciplines, in particular,

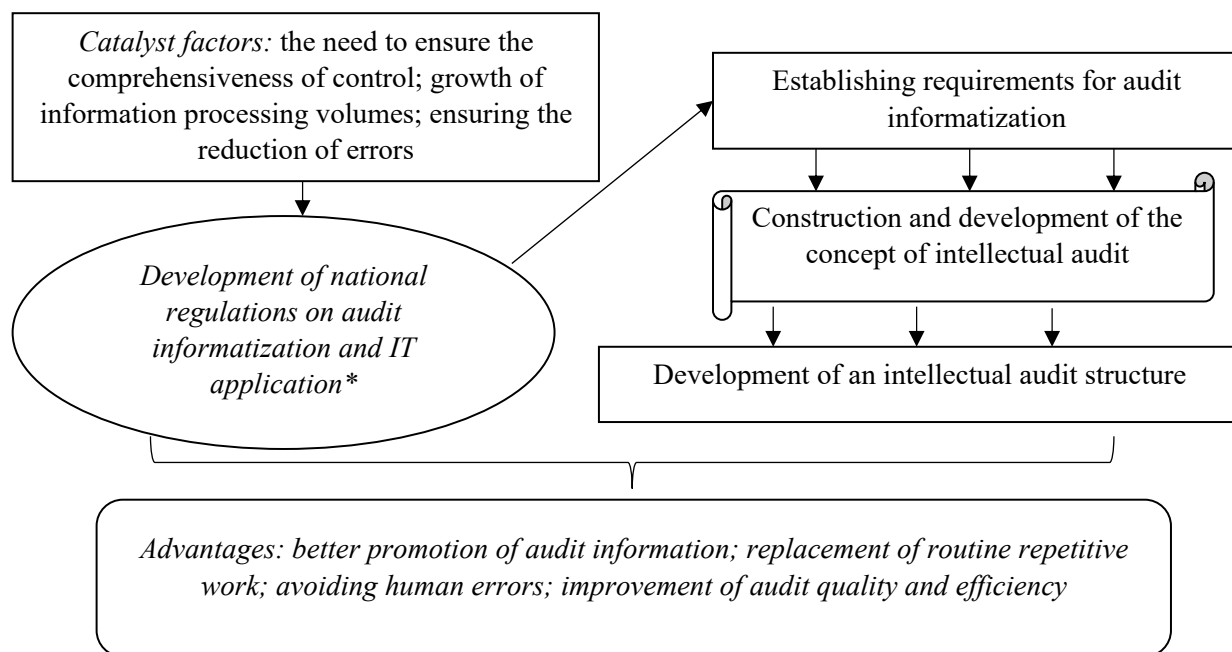


Fig. 1. Basics and consequences of audit informatization in China

Notes: \* — the system is based on digital intelligence technology; this document explains how to apply an innovative deep learning method to the audit process to solve key problems such as data collection and sorting, extracting features from heterogeneous data from multiple sources, identifying and analyzing anomalies (violations or deficiencies) inherent in the activities of the audited entity.

aimed at ensuring the understanding of new technologies (such as artificial intelligence, blockchain, cloud technologies, etc.), security awareness, visualization, mastery of analytical tools (Big Data, etc.) etc. In the conditions of martial law and the instability associated with military actions, financial and other types of risks significantly increase and become more diversified. Because of this, auditors should be able to evaluate and recognize them, form recommendations on alternatives for the further development of the business entity's activities for risk-oriented scenarios. Accordingly, digital audit technologies should implement such tasks as fully as possible on a practical level. Despite this, currently the Ukrainian educational system does not sufficiently provide the necessary skills, since there are few courses devoted to intellectualization and intellectual audit in the curricula. No less important problem of intellectualization of audit is the cost of software products. Not all audit subjects, as well as educational institutions, can afford to purchase them for use and acquiring skills in the practical realm of conducting audit procedures and assessments. Investments in the acquisition of a digital intellectual educational platform, taking into account the specifics of obtaining permits for conducting audit activities (auditors are not trained by Ukrainian universities, as they are subject to specific requirements), are not very justified from the point of view of educational institutions. Audit institutions themselves (firms, etc.) can implement this practice only if they have large volumes of activity and income.

The experience of computerization in Sweden is no less substantive and useful for research and assessment of the possibilities of use in Ukrainian audit practice. This country is among the ten most developed countries according to the human development index. As for the computerization of the audit and the use during its implementation of modern technologies (for example, blockchain, Big Data or others) to increase the transparency and reliability of financial reporting, it ensures the achievement of the expectations of interested parties, as well as the facilitation of audit procedures with the help of new digital innovations.

Melin C. and Toezay G. rightly note that the main advantages of digitizing the audit process include its automation and quality improvement, as well as changing the requirements for specialists. According to the researchers, digitalization has created a gap between the profession and education, and therefore they offer their own model for studying this phenomenon (Fig. 2).

Taking into account the development of the theoretical and organizational foundations of audit computerization, the identification of influencing factors and their consequences, the aforementioned researchers summarize the audit process, identifying its main stages as: preparation (1); planning (2); research (search for evidence) (3); reporting (4) (Fig. 3).

The scheme presented by the researchers does not reflect the features of the approach based on the application of innovative technologies and computerization. However, in further descriptions, the authors evaluate in detail the specifics of conducting an audit in the context of using Big Data analysis, which they consider as a system that has a significant impact on the quality of the audit, and blockchain technology.

In general, from the conducted research, it can be concluded that in Sweden, the vectorial direction of efforts to improve audit quality through the above-mentioned technologies provides several advantages, the main of which are:

- increasing the number of verified transactions;
- increasing the quality of the audit, thanks to the use of a large amount of data and ensuring a better understanding of the control processes;
- improving auditors' ability to detect violations and fraud;
- provision of services that go beyond the internal limits of data use and are based on taking into account external factors [6, p. 27].

At the same time, Big Data analysis includes risk assessment; analytical procedures; procedures for consideration of the case on the merits; test control. As for blockchain technologies, they detail the audit and make it possible to identify flaws not from a sample, but from the entire set of accounting data. This

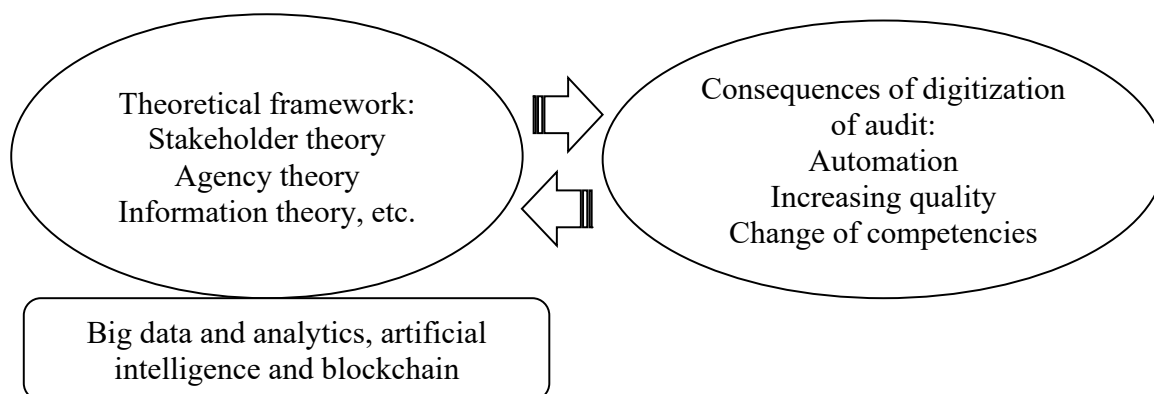


Fig. 2. Research model [6, p. 20]



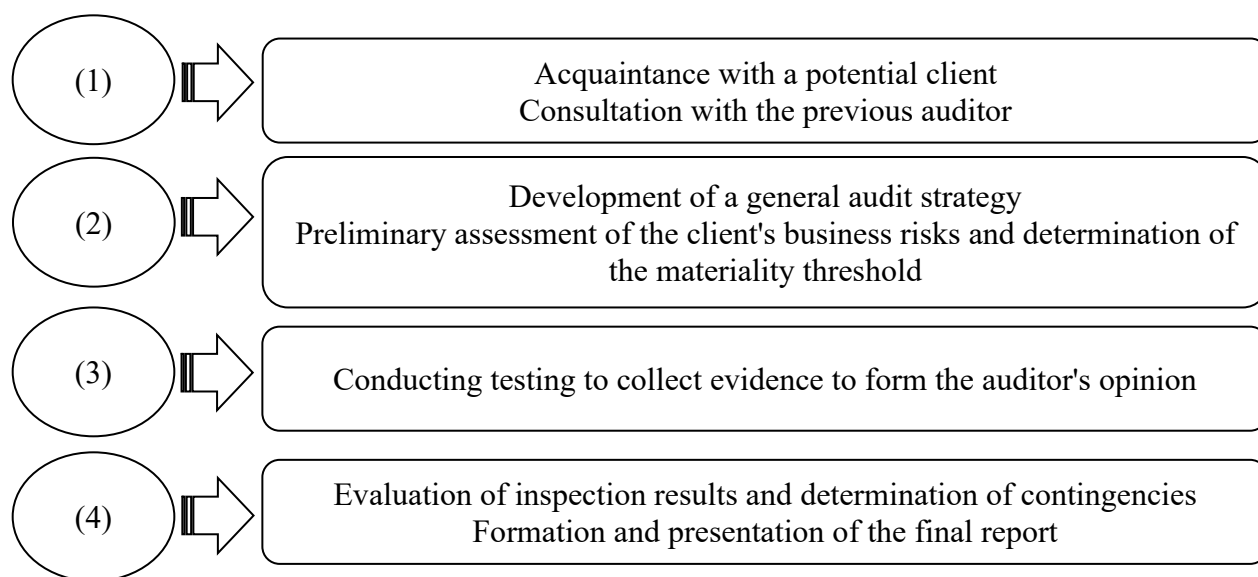


Fig. 3. General scheme of the audit process [6, p. 25]

technology makes the most of reliable data and allows for continuous audits.

Among other important positive aspects that can be used to improve the audit in our country thanks to the experience of conducting it in Sweden, the following should be mentioned:

- integration with the management system (there is constant contact of auditors with the management of controlled entities to implement the task of providing assistance in optimizing activities, identifying risks and implementing effective management methods);
- transparency and openness (the Swedish audit system provide for the publication of reports, which ensures better trust in institutions under control, and can be useful for borrowing by other countries, for Ukraine);
- an integrated approach (implies a complex combination of financial, environmental and operational audits, as a result of which it is possible to fully assess the activity and its impact on society and the environment);
- focusing on preventive measures (implemented through the mechanism of consulting and training the personnel of controlled entities to help avoid risks).

In general, Sweden has a sufficiently developed audit system, the experience of which is useful for Ukraine and the borrowing of whose practices can help increase the effectiveness of control actions. In conditions of increasing risks and instability, the listed elements and characteristics ensure high accuracy and effectiveness of the audit and make this system an important tool and source for the development of effective management models and development strategies of controlled entities. Because of this, the use of Swedish experience will be useful for Ukraine as well.

From our research, it should be summarized that the problem of audit computerization requires focusing on ensuring a balance between advantages (increased accuracy, efficiency, efficiency) and challenges (security risks, requirements for technical training, adaptation of the regulatory environment, etc.). For audit firms, this issue is of paramount importance, however, depending on the scope of services they provide, or depending on the size of the audit entity, the results of such a balance will be different.

**Conclusions and proposals.** Therefore, deeper scientific research is needed in the future. Currently, our results support the conclusion that the foreign experience of audit computerization shows that the automation of audit processes can significantly increase the efficiency, transparency and accuracy of inspections, as well as reduce the risks of making mistakes and fraud. It is important for Ukraine to introduce modern audit technologies, focusing on automation of routine checks, ensuring data transparency and cyber security, training auditors with appropriate skills and knowledge in the field of IT, integration of the computerized audit system with management systems. As for the application of blockchain technologies and big data analysis, they can provide not only an increase in audit quality, but also to strengthen trust in the audit system in general. Thus, thanks to the study and critical analysis of foreign audit experience, in the part of its computerization, it is possible to use the best achievements in Ukrainian audit practice.

In the future, to solve the problems it is advisable to develop several areas of their study. In particular, research on the effectiveness of the implementation of computer audit systems, the impact of digitalization on the fight against corruption, the integration of big data and artificial intelligence into audit practice (for

predicting risks and detecting fraud schemes), and the development of analysis algorithms (including large financial data in real time). Equally important prospective directions of research are also searches in the field of: ensuring cyber security in audit systems, especially considering the threats that may arise in conditions of digitalization; adaptation of audit standards to the digital environment; development of a risk-oriented approach in auditing; development of principles and approaches to environmental and social audit, etc.

Thus, directions for further research arising from the foreign experience of audit computerization cover a wide range of issues, including technical, regulatory and social issues. For Ukraine, research in the field of cyber security, integration of digital audit standards, as well as the development of automated solutions for control actions in auditing activities are particularly important. This will make it possible to create a more efficient, transparent and risk-resistant audit system that will meet modern global conditions and challenges.

### Literature

1. Дмитренко Е. С. Електронний аудит платників податків: проблеми запровадження в Україні. *Київський часопис права*. 2021. № 1. С. 46–51. doi: <https://doi.org/10.32782/klj/2021.1.7>.
2. Лубенченко О. Е. Нова система управління якістю в аудиті. Інформація та комунікації. *Статистика України*. 2022. № 2. С. 85–94. doi: 10.31767/su.2(97)2022.02.09.
3. Лукановська І. Р. Особливості блокчейн-технології та можливості її застосування в аудиторській діяльності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 273–278. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-273-278>.
4. Пушкар М. С. Розробка наукової теорії аудиту — вимога часу. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 104–116. URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/895/974>.
5. Радіонова Н. Й., Цімох К. В. Особливості застосування комп'ютерних інформаційних систем для проведення аудиту. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: матеріали I Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених* (17 листопада 2020 р., м. Київ) / за заг. ред. О. М. Ніфатової. Київ : КНУТД, 2020. С. 314–320.
6. Melin C., Toezay G. The Effects of Digitalization on the Audit profession — A comparative study between one developed and one developing country: Master Thesis. *Auditing and Control* FE900A VT22. Master Thesis in Auditing and Control Spring. 2022. 105 p. URL: [https://researchportal.hkr.se/ws/portalfiles/portal/44024928/The\\_effects\\_of\\_digitalization\\_on\\_the\\_audit\\_profession.pdf](https://researchportal.hkr.se/ws/portalfiles/portal/44024928/The_effects_of_digitalization_on_the_audit_profession.pdf).
7. Qing Lin, Yanzhong Yu. Construction and Discussion of Auditing Curriculum System under the Background of Digital Intelligence. *SHS Web of Conferences*. 2024. No. 187. P. 1–5. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418702011>.
8. Tinghua L. Research and Implementation of Intelligent Financial Audit System Based on Deep Learning. *International Conference on Artificial Intelligence and Autonomous Robot Systems (AIARS)*. 29–31 July 2022. doi: 10.1109/AIARS57204.2022.00096.
9. Youhua Z., Xueming Y., Han H., Haowen Y., Minghao C. Legal Text Retrieval with Contrastive Representation Learning and Evolutionary Data Augmentation. *IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*. 2024. № 1–7. doi: 10.1109/AIARS57204.2022.00096.

### References

1. Dmytrenko, E. S. (2021). Elektronnyi audyt platnykiv podatkov: problemy zaprovadzhennia v Ukraini [Electronic audit of taxpayers: problems of implementation in Ukraine]. *Kyivskyi chasopys prava*. № 1. pp. 46–51. <https://doi.org/10.32782/klj/2021.1.7> [in Ukrainian].
2. Lubenchenko, O. E. (2022). Nova systema upravlinnia yakistiu v audyti. Informatsiia ta komunikatsii [A new quality management system in auditing. information and communications]. *Statystyka Ukrainy — Statistics of Ukraine*. Vol. 2. pp. 85–94. doi: 10.31767/su.2(97)2022.02.09 [in Ukrainian].
3. Lukanovska, I. R. (2024). Osoblyvosti blokchein-tekhnologii ta mozhlyvosti yii zastosuvannia v audytorskii diialnosti [Features of blockchain technology and the possibility of its application in auditing]. *Biznes Inform*. № 1. pp. 273–278. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-273-278> [in Ukrainian].
4. Pushkar, M. S. (2022). Rozrobka naukovoї teorii audytu — vymoha chasu [Development of a scientific theory of audit is a requirement of the time]. *Innovatsiina ekonomika*. № 1. pp. 104–116. URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/895/974> [in Ukrainian].
5. Radionova, N. Y., Tsimokh, K. V. (2020). Osoblyvosti zastosuvannia kompiuternykh informatsiinykh system dlia provedennia audytu [Features of the use of computer information systems for auditing]. *Innovatyka v osviti, nauksi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti: materialy I Vseukrainskoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity i molodykh uchenykh*. Kyiv: KNUTD. pp. 314–320 [in Ukrainian].

6. Melin C., Toezay G. The Effects of Digitalization on the Audit profession — A comparative study between one developed and one developing country: Master Thesis. *Auditing and Control* FE900A VT22. Master Thesis in Auditing and Control Spring. 2022. 105 p. URL: [https://researchportal.hkr.se/ws/portalfiles/portal/44024928/The\\_effects\\_of\\_digitalization\\_on\\_the\\_audit\\_profession\\_.pdf](https://researchportal.hkr.se/ws/portalfiles/portal/44024928/The_effects_of_digitalization_on_the_audit_profession_.pdf).
7. Qing Lin, Yanzhong Yu. Construction and Discussion of Auditing Curriculum System under the Background of Digital Intelligence. *SHS Web of Conferences*. 2024. № 187. P. 1–5. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418702011>.
8. Tinghua L. Research and Implementation of Intelligent Financial Audit System Based on Deep Learning. *International Conference on Artificial Intelligence and Autonomous Robot Systems (AIARS)*. 29–31 July 2022. doi: 10.1109/AIARS57204.2022.00096.
9. Youhua Z., Xueming Y., Han H., Haowen Y., Minghao C. Legal Text Retrieval with Contrastive Representation Learning and Evolutionary Data Augmentation. *IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*. 2024. № 1–7. doi: 10.1109/AIARS57204.2022.00096.

УДК 657

**Безверхий Костянтин Вікторович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Державний торговельно-економічний університет*

**Bezverkhyy Kostiantyn**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0001-8785-1147*

**Хочай Володимир Олександрович**

*здобувач третього рівня вищої освіти  
Державного торговельно-економічного університету*

**Khochai Volodymyr**

*a third-level Graduate of higher Education  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0009-0004-0987-3964*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10505

## **ПЕРВИННИЙ ОБЛІК ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

## **PRIMARY ACCOUNTING AS A SOURCE OF INFORMATION SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF CROP PRODUCTION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Анотація.** Вступ. Статтю присвячено первинному обліку як джерелу інформаційного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств.

**Мета.** Мета даного дослідження полягає у розвитку організації первинного обліку як елемента інформаційного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств.

**Матеріали і методи.** Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських авторів з питань документування господарських операцій в бухгалтерському обліку, Методичні рекомендації щодо застосування спеціалізованих форм первинних документів з обліку виробничих запасів в сільськогосподарських підприємствах, Методичні рекомендації щодо застосування спеціалізованих форм первинних документів з обліку довгострокових та поточних біологічних активів, тощо.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в розвитку методу бухгалтерського обліку в частині документування як його елемента шляхом розробки первинного документа для обліку побічної продукції при вирощуванні зернових культур, з метою уніфікації первинного обліку на сільськогосподарських підприємствах, що вирощують продукцію рослинництва.

**Результати.** В процесі проведеного дослідження нами було: 1) охарактеризовано існуючі вимоги до первинних документів з метою виділення основних та додаткових реквізитів первинних документів; 2) проаналізовано склад спеціалізованих форм первинних документів сільськогосподарських підприємств, що вирощують продукцію рослинництва; 3) удосконалено первинний облік побічної продукції рослинництва шляхом розробки відповідного первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів»; 4) розроблено Чек-лист відповідності обов'язковим і додатковим реквізитам запропонованої форми первинного документа – «Акт на приймання грубих і соковитих кормів»; 5) сформовано графік документообігу для первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів».

**Перспективи.** Перспективним напрямом подальших наукових досліджень, вважаємо, є необхідність дискусії щодо питань обговорення, затвердження та впровадження типових первинних документів з обліку виробництва продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств.



**Ключові слова:** облік, аналіз, первинний облік, первинний документ, документування, графік документообігу, елемент методу бухгалтерського обліку, інформаційне забезпечення, управлінський облік, управління виробництвом, продукція рослинництва, сільськогосподарські підприємства.

**Summary.** Introduction. The article is dedicated to primary accounting as a source of informational support for the management of crop production in agricultural enterprises.

**Purpose.** The aim of this study is to develop the organization of primary accounting as an element of informational support for managing crop production in agricultural enterprises.

**Materials and methods.** The information base of the study includes scientific works of Ukrainian authors on the documentation of business transactions in accounting, Methodical Recommendations for the use of specialized forms of primary documents for accounting production inventories in agricultural enterprises, Methodical Recommendations for the use of specialized forms of primary documents for accounting long-term and current biological assets, and others.

The scientific novelty of this study lies in the development of the accounting method regarding documentation as its element by designing a primary document for accounting by-products in grain crop production, aiming at the unification of primary accounting in agricultural enterprises engaged in crop production.

**Results.** During the study, we: 1) characterized the existing requirements for primary documents to highlight the essential and additional requisites of primary documents; 2) analyzed the composition of specialized forms of primary documents in agricultural enterprises engaged in crop production; 3) improved the primary accounting of by-products of crop production by developing the appropriate primary document "Act of Acceptance of Rough and Succulent Feeds"; 4) developed a checklist for compliance with the mandatory and additional requisites of the proposed form of the primary document "Act of Acceptance of Rough and Succulent Feeds"; 5) created a document flow schedule for the primary document "Act of Acceptance of Rough and Succulent Feeds".

**Discussion.** We consider that a promising direction for further scientific research is the need for discussion on the issues of reviewing, approving, and implementing standardized primary documents for accounting the production of crop products in agricultural enterprises.

**Key words:** accounting, analysis, primary accounting, primary document, documentation, document flow schedule, accounting method element, information support, management accounting, production management, crop production, agricultural enterprises.

**Вступ.** Первинний облік є основним джерелом інформаційного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва. Він забезпечує збір, фіксацію та систематизацію даних про господарські операції, пов'язані з виробництвом сільськогосподарських культур, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Надійність та точність первинного обліку є запорукою якісного обліку та аналітичного забезпечення в системі управління, що дозволяє ефективніше контролювати та оптимізувати процеси в рослинництві.

Первинні документи дозволяють відстежувати рух матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на всіх стадіях виробничого процесу — від підготовки ґрунту до збирання врожаю. Систематизований первинний облік сільськогосподарських підприємств забезпечує достовірність даних для подальшої аналітики та контролю, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, оптимізації витрат та покращення якості продукції рослинництва.

**Проблема.** Відсутність стандартизації первинних документів як джерела інформаційного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва унеможливує здійснення його належного аналізу та контролю на сільськогосподарських підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останнім часом питання первинного обліку як дже-

рела інформаційного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва все більше привертає увагу вітчизняних авторів. Безверхий К. В. та Ковач С. І. [1] досліджують питання обліку та оцінки біологічних активів у сільськогосподарських підприємствах. Водночас, О. Г. Бірюк та О. Ю. Смольська [3] аналізують документальне оформлення виробництва і виходу продукції садівництва. Разом з тим, колектив вітчизняних дослідників Л. Гнатишин, О. Прокopiшин та Чумак М. [4] розглядають організацію системи первинного обліку в зерновиробництві. Мельничук Я. П. [5] визначає порядок документального оформлення витрат і виходу продукції рослинництва органічного походження. Водночас, О. А. Подолянчук [6] характеризує первинний облік виробництва органічної продукції рослинництва. Разом з тим, група авторів Н. О. Томілова-Яремчук, М. М. Хомовий, С. М. Хомовий та О. Г. Макаруч [7] оцінюють формування ефективного обліково-інформаційного забезпечення для ухвалення управлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах. Таким чином, вітчизняні дослідження охоплюють різні аспекти первинного обліку в рослинництві, підкреслюючи його важливість для забезпечення прозорості, достовірності та повноти облікової інформації, яка є основою для ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами та їх стратегічного розвитку.

**Мета даного дослідження** полягає у розвитку організації первинного обліку як елемента інформаційного забезпечення управління виробництвом

продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств.

Відповідно до поставленої мети, нами сформовані наступні завдання дослідження: 1) охарактеризувати існуючі вимоги до первинних документів з метою виділення основних та додаткових реквізитів первинних документів; 2) проаналізувати склад спеціалізованих форм первинних документів сільськогосподарських підприємств, що вирощують продукцію рослинництва; 3) удосконалити первинний облік побічної продукції рослинництва шляхом розробки відповідного первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів»; 4) розробити Чек-лист відповідності обов'язковим і додатковим реквізітам запропонованої форми первинного документа — «Акт на приймання грубих і соковитих кормів»; 5) сформулювати графік документообігу для первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів».

**Інформаційною базою дослідження** є наукові праці українських авторів з питань документування господарських операцій в бухгалтерському обліку, Методичні рекомендації щодо застосування спеціалізованих форм первинних документів з обліку виробничих запасів в сільськогосподарських підприємствах [10], Методичні рекомендації щодо застосування спеціалізованих форм первинних документів з обліку довгострокових та поточних біологічних активів [11], тощо.

**Методи дослідження.** В процесі проведення дослідження були використані загальнонаукові і спеціальні методи дослідження процесів і явищ у їхньому взаємозв'язку і розвитку, а саме: при аналізі складу спеціалізованих первинних документів сільськогосподарських підприємств, що вирощують продукцію рослинництва використано синтез та узагальнення; для характеристики існуючих вимог до первинних документів з метою виділення основних та додаткових реквізитів первинних документів — індукцію та дедукцію; для удосконалення первинного обліку побічної продукції рослинництва шляхом розробки відповідного первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів» — моделювання; для розробки Чек-листа відповідності обов'язковим і додатковим реквізітам запропонованої форми первинного документа — «Акт на приймання грубих і соковитих кормів» — компаративний аналіз; для формування графіку документообігу для первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів» — табличний метод; для побудови гіпотези дослідження використано гіпотетичний метод. Проведено бібліографічний і бібліометричний аналіз публікацій за даною тематикою, а візуалізацію результатів дослідження проведено графічним методом у вигляді рисунків. Для формулювання висновків використано метод систематизації та узагальнення.

**Гіпотезою дослідження** є те, що запропонована форма первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів» дозволить уніфікувати

первинний облік побічної продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств, що забезпечить потреби аналізу та контролю менеджментом вищевказаних суб'єктів господарювання.

**Результати.** В наших попередніх дослідженнях було висвітлено концептуальні основи формування обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва [2]. Вищевказані основи охоплюють ключові аспекти організації первинного обліку, впровадження аналітичних процедур та оптимізацію управлінських процесів на основі інформаційних технологій.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV [8] первинний документ це документ, який містить відомості про господарську операцію. Водночас, у Положенні про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку визначення терміну «первинний документ» наводиться з урахуванням носія інформації, а саме «первинні документи — це документи, створені у паперовій або в електронній формі, які містять відомості про господарські операції» [9]. Таке уточнення підкреслює важливість використання електронних документів поряд із паперовими, що відповідає сучасним вимогам до бухгалтерського обліку і забезпечує гнучкість та ефективність у роботі з обліковими даними. Разом з тим, у п. 9.2 ст. 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8] та у п. 2.3 Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [9] зазначається, що первинні документи повинні мати такі обов'язкові реквізити:

- 1) назву документа (форми);
- 2) дату складання;
- 3) назву підприємства, від імені якого складено документ;
- 4) зміст та обсяг господарської операції, одиницю виміру господарської операції;
- 5) посади і прізвища (крім первинних документів, вимоги до яких встановлюються Національним банком України) осіб, відповідальних за здійснення господарської операції і правильність її оформлення;
- 6) особистий підпис або інші дані, що дають змогу ідентифікувати особу, яка брала участь у здійсненні господарської операції.

Залежно від характеру господарської операції та технології обробки облікової інформації до первинних документів можуть включатися додаткові реквізити (табл. 1).

З табл. 1 видно, що у Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [9] на два додаткових реквізита (ідентифікаційний код підприємства, дані про документ, що засвідчує особу-одержувача тощо) більше, ніж у Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8]. Вказане вище, свідчить

Таблиця 1

## Додаткові реквізити первинних документів

№ з/п	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8]	Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [9]
1	печатка	печатка
2	номер документа	ідентифікаційний код підприємства
3	підстава для здійснення операції тощо	номер документа
4	-	підстава для здійснення операцій
5	-	дані про документ, що засвідчує особу-одержувача тощо

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9]

про ширший підхід Положення [9] до вимог щодо оформлення первинних документів, спрямований на підвищення точності ідентифікації сторін та безпеку облікових записів.

Вищевказані вимоги забезпечують правомірність та юридичну силу документів, підвищуючи їхню достовірність та значення для бухгалтерського обліку і фінансової звітності.

Сільськогосподарські підприємства, що займаються рослинництвом, можуть використовувати спе-

ціалізовані форми первинних документів для обліку різних об'єктів (табл. 2).

Вищевказані первинні документи (табл. 2) забезпечують систематизацію інформації для управління виробництвом продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами. Така класифікація допомагає сільськогосподарським підприємствам, що вирощують продукцію рослинництва оптимізувати процес первинного обліку, надаючи чітку структуру для зберігання та обробки інформації про госпо-

Таблиця 2

## Склад спеціалізованих форм первинних документів сільськогосподарських підприємств, що вирощують продукцію рослинництва

Об'єкт обліку	Документи
Основні засоби	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ф. № ОЗСГ-1 «Акт приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів»;</li> <li>– ф. № ОЗСГ-2 «Акт приймання-здачі відремонтованих і реконструйованих (модернізованих) об'єктів»;</li> <li>– ф. № ОЗСГ-3 «Акт на списання основних засобів»;</li> <li>– ф. № ОЗСГ-4 «Акт на списання автотранспортних засобів»;</li> <li>– ф. № ОЗСГ-5 «Розрахунок нарахування амортизації основних засобів та інших необоротних активів»;</li> <li>– ф. № ОЗСГ-6 «Відомість нарахування амортизації основних засобів та інших необоротних активів, які надійшли або вибули»;</li> <li>– ф. № ОЗСГ-7 «Зведена відомість нарахування амортизації основних засобів та інших необоротних активів»;</li> <li>– ф. № ОЗСГ-8 «Відомість нарахування амортизації основних засобів за методом, передбаченим податковим законодавством»;</li> <li>– ф. № ОЗСГ-9 «Відомість розподілу витрат з утримання й експлуатації машинно-тракторного парку»</li> </ul>
Виробничі запаси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ф. № ВЗСГ-1 «Лімітно-забірної картки на отримання матеріальних цінностей»;</li> <li>– ф. № ВЗСГ-2 «Лімітно-забірної картки на отримання запасних частин»;</li> <li>– ф. № ВЗСГ-3 «Акт про використання мінеральних, органічних і бактеріальних добрив та засобів хімічного захисту рослин»;</li> <li>– ф. № ВЗСГ-4 «Акт витрати насіння і садивного матеріалу»;</li> <li>– ф. № ВЗСГ-5 «Акт на списання виробничого та господарського інвентарю»;</li> <li>– ф. № ВЗСГ-6 «Відомість дефектів на ремонт машини»;</li> <li>– ф. № ВЗСГ-7 «Товарна накладна»;</li> <li>– ф. № ВЗСГ-8 «Накладна (внутрігосподарського призначення)»;</li> <li>– ф. № ВЗСГ-9 «Відомість витрати кормів»;</li> <li>– ф. № ВЗСГ-10 «Книга складського обліку»;</li> <li>– ф. № 38-нп «Звіт обліку видачі нафтопродуктів»;</li> <li>– ф. № 40-нп «Звіт про рух нафтопродуктів»;</li> <li>– ф. № 41-нп «Картка обліку витрати палива»;</li> <li>– ф. М-12 «Картка складського обліку матеріалів»;</li> <li>– ф. 120 «Звіт про рух пального та мастильних матеріалів»;</li> <li>– ф. 121 «Звіт про рух матеріальних цінностей»</li> </ul>



Продовження табл. 2

Довгострокові біологічні активи	– ф. № ДБАСГ-1 «Акт приймання довгострокових біологічних активів рослинництва (багаторічних насаджень) і передачі їх в експлуатацію»; – ф. № ДБАСГ-3 «Акт на списання довгострокових біологічних активів рослинництва (багаторічних насаджень)»
Поточні біологічні активи	– ф. № ПБАСГ-1 «Акт на оприбуткування поточних біологічних активів рослинництва, оцінених за справедливою вартістю»; – ф. № ПБАСГ-2 «Акт на списання поточних біологічних активів рослинництва, оцінених за справедливою вартістю (на початок збирання врожаю)»
Облік кормів	– ф. № 35 «Журнал обліку витрат кормів»; – ф. № 35а «Журнал обліку кормів»; – ф. № 92 «Акт приймання грубих та соковитих кормів»; – ф. № 93 «Акт на оприбуткування пасовищних кормів»; – ф. № 93а «Акт на оприбуткування пасовищних кормів (обчислених за укiсним методом)»; – ф. № 94 «Відомість витрати кормів»
Оплата праці	– ф. № ПСГ-1 «Табель обліку використання робочого часу»; – ф. № ПСГ-2 «Обліковий лист праці і виконаних робіт»; – ф. № ПСГ-3 «Обліковий лист тракториста-машиніста»; – ф. № ПСГ-4 «Подорожній лист трактора»; – ф. № ПСГ-5 «Наряд на відрядну роботу»; – ф. № ПСГ-6 «Розрахунок заробітної плати (оплати праці)»; – ф. № ПСГ-7 «Відомість інших доплат та утримань»; – ф. № 64 а «Листок обліку простоїв»; – ф. № 65 «Книжка бригадира з обліку праці та виконаних робіт»; – ф. № 3 «Подорожній лист легкового автомобіля»
Зернова продукція	– ф. № 67а «Виписка з реєстру про намолот зерна і зібрану площу»; – ф. № 71а «Реєстр прийняття зерна від шофера»; – ф. № 77 «Реєстр відправлення зерна та іншої продукції з поля»; – ф. № 77а «Путівка на вивезення продукції з поля»; – ф. № 77б «Талон шофера»; – ф. № 77в «Талон комбайнера»; – ф. № 77г «Талон бункериста»; – ф. № 78 «Реєстр приймання зерна та іншої продукції з поля»; – ф. № 78а «Реєстр приймання зерна вагарем»; – ф. № 80 «Відомість руху зерна та іншої продукції»; – ф. № 81а «Розрахунок переводу качанів кукурудзи повної стиглості в зерно»; – ф. № 82 «Акт на сортування й сушіння продукції рослинництва»; – ф. № 188 «Журнал обліку виданих талонів»
Садівництво і овочівництво	– ф. № 81 «Щоденник надходження сільськогосподарської продукції»; – ф. № 83 «Щоденник надходження продукції закритого ґрунту»
Реалізація	– ф. ТТН «Товарно-транспортна накладна»

Джерело: складено автором на основі [10–14, с. 18–20]

дарські операції. Спеціалізовані форми дозволяють більш точно та ефективно документувати діяльність у рослинництві, що полегшує аналіз, аудит та складання звітності відповідно до вимог бухгалтерського обліку. Водночас, окрім затверджених типових форм первинних документів, сільськогосподарські підприємства, що займаються вирощуванням продукції рослинництва, можуть використовувати й інші форми, розроблені самостійно, якщо вони відповідають потребам управлінського персоналу та їх перелік наводиться в додатку до наказу про облікову політику сільськогосподарського підприємства.

З огляду на те, що сільськогосподарські підприємства, що займаються вирощуванням продукції рослинництва, зокрема зернових (пшениці озимої), зіштовхуються з питанням щодо відображення побічної продукції зернових, а саме — соломи в пер-

винних документах. Солома, як побічний продукт, може мати комерційну цінність або використовуватися на сільськогосподарському підприємстві для інших цілей, таких як корм для тварин чи органічне добриво, яке таке підприємство може використовувати при провадженні ним своєї господарської діяльності.

Для коректного обліку побічної продукції у зерновиробництві — соломи в первинних документах слід вказувати її обсяг, одиницю виміру та інші дані, що характеризують її як об'єкт обліку. Важливо, щоб у первинних документах були враховані всі аспекти, що впливають на вартість і використання соломи, що сприятиме прозорості бухгалтерського обліку й дозволить сільськогосподарським підприємствам ефективно використовувати свої наявні ресурси в процесі своєї господарської діяльності.



Рік	Місяць	Число	Найменування сільськогосподарського підприємства	Код ЄДРПОУ	№ бригади	Ланка	АКТ № 15 НА ПРИЙМАННЯ ГРУБИХ І СОКОВИТИХ КОРМІВ						
2024	08	15	ТОВ «АП ІМПОРТ»	39712220	2	-	ЗАТВЕРДЖУЮ: Директор <i>Хочай Володимир ХОЧАЙ</i> посада, М.П., підпис керівника сільгосппідприємства, імя та прізвище «15» серпня 2024 р.						
Комісія в складі: агронома О. Юрченка, технолога М. Денисенка, бригадира Д. Готфріда та бухгалтера С. Ковач													
Провела приймання <i>Солома в тюках</i>													
Що знаходяться Ферма ВРХ, с. Чорногородка													
Від бригади 2													
Місцезнаходження кормів	Номер стогу, скирти, башти, траншей, бурту	Дата укладання	Назва і якість кормів	Обсяг, куб. м	Кореспонденція рахунків бухгалтерського обліку		Вага		Ціна, грн./од.	Сума, грн.			
					дебет	кредит	Одиниця виміру	всього					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Ферма ВРХ	2	10.08.2024	Солома пшениці озимої в тюках. Якість кормів - задовільна	-	276	231	ц	900,00	120,00	108000,00			

Розрахунок маси пресованих грубих кормів

Комісія шляхом вибіркового контрольного зваження тюків пресованої соломи озимої пшениці визначила середню масу одного тюка та розрахувала масу заготовленої озимої пшениці:

Номер стогу, скирти	Вид кормів	Кількість зважених тюків, шт.	Загальна маса зважених кормів, кг	Середня маса одного тюка (гр.4: гр.3), кг	Кількість заготовлених тюків, шт.	Маса заготовлених грубих кормів, ц (гр.6 * гр.5 : 100)
1	2	3	4	5	6	7
2	Солома озимої пшениці	75	900	12	7500	900,00

Додаток: Схема розміщення стогів, скирт, башт, траншей, буртів

Підписи членів комісії: агроном *Юрченко О. Юрченко*, технолог *Денисенко М. Денисенко*, бригадир *Готфрід Д. Готфрід*, бухгалтер *Ковач С. Ковач*  
Відповідальний за роботу бригадир *Семенов О. Семенов* посада

Вказані в акті корми на відповідальне зберігання прийняв *комірник В. Ткач* посада *Ткач* імя та прізвище підпис

Рис. 1. Акт на приймання грубих і соковитих кормів  
Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

**Чек-лист відповідності обов'язковим і додатковим реквізітам запропонованої форми первинного документа — «Акт на приймання грубих і соковитих кормів»**

№ з/п	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8]	Відмітка про відповідність	Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [9]	Відмітка про відповідність
	Найменування реквізиту		Найменування реквізиту	
Основні реквізити первинного документа				
1	Назва документа (форми)	+	Найменування підприємства, установи, від імені яких складений документ	+
2	Дата складання	+	Назва документа (форми)	+
3	Назва підприємства, від імені якого складено документ	+	Дата складання	+
4	Зміст та обсяг господарської операції, одиницю виміру господарської операції	+	Зміст та обсяг господарської операції, одиниця виміру господарської операції (у грошовому та за можливості у натуральних вимірниках)	+
5	Посади і прізвища (крім первинних документів, вимоги до яких встановлюються Національним банком України) осіб, відповідальних за здійснення господарської операції і правильність її оформлення	+	Посади і прізвища (крім первинних документів, вимоги до яких встановлюються Національним банком України) осіб, відповідальних за здійснення господарської операції і правильність її оформлення	+
6	Особистий підпис або інші дані, що дають змогу ідентифікувати особу, яка брала участь у здійсненні господарської операції	+	Особистий підпис або інші дані, що дають змогу ідентифікувати особу, яка брала участь у здійсненні господарської операції	+
Додаткові реквізити первинного документа				
7	печатка	+	печатка	+
8	номер документа	+	ідентифікаційний код підприємства	+
9	підстава для здійснення операції тощо	+	номер документа	+
10	-	-	підстава для здійснення операцій	+
11	-	-	дані про документ, що засвідчує особу-одержувача тощо	-

Джерело: систематизовано авторами

Для оприбуткування соломи в тюках можна використати два варіанти документального оформлення:

- 1) форму № 92 «Акт приймання грубих та соковитих кормів», що затверджена наказом Мінсільгоспу СРСР від 24.11.72 р. № 269-2, що було затверджено ще в 70-х роках минулого століття, адже нових форм на сьогодні немає, адже відповідно до постанови Верховної Ради України «Про порядок тимчасової дії на території України окремих актів законодавства Союзу РСР» від 12.09.91 р. № 1545-ХІІ [15] це дозволяється;
- 2) акт довільної форми розроблений та затверджений сільськогосподарським підприємством (рис. 1), який містить всі обов'язкові реквізити первинних документів відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8] та Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [9].

Вищевказані варіанти забезпечують гнучкість у виборі способу документування та зручність у використанні залежно від потреб сільськогосподарського підприємства.

Чек-лист відповідності обов'язковим і додатковим реквізітам запропонованої форми первинного документа — «Акт на приймання грубих і соковитих кормів» наведено в табл. 3.

Такий чек-лист (табл. 3) надає повний огляд обов'язкових та додаткових реквізитів, які повинні міститися в формі первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів», щоб забезпечити відповідність Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8] та Положенню про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [9].

Використання акту довільної форми може бути зручнішим, оскільки дозволяє врахувати специфіку обліку на сільськогосподарському підприємстві, що

Таблиця 4

**Графік документообігу для первинного документа  
«Акт на приймання грубих і соковитих кормів»**

Етап	Відповідальні особи	Термін виконання	Опис дії
1. Складання акта	Комісія з приймання	Одразу після надходження	Заповнення акта приймання
2. Передача для перевірки	Відповідальна особа	1 робочий день	Перевірка правильності оформлення
3. Обробка в бухгалтерії	Головний бухгалтер	2 робочі дні	Внесення в облік
4. Підписання	Керівник підприємства	1–2 робочі дні	Затвердження операції
5. Архівне зберігання	Архіваріус	Після завершення облікового періоду	Архівування документа

*Джерело: розроблено авторами*

займається вирощуванням продукції рослинництва, але важливо забезпечити відповідність законодавчим вимогам для його визнання як первинного документа.

Графік документообігу (табл. 4) для первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів» повинен охоплювати весь процес руху такого документа від моменту його складання до архівного зберігання.

Такий графік документообігу (табл. 4) первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів» допоможе оптимізувати документообіг та забезпечить своєчасне і правильне оформлення та бухгалтерський облік кормів. Водночас, окрім оптимізації документообігу, такий підхід забезпечує відповідність вимогам до ведення первинного обліку, надаючи відповідальним особам чіткі терміни і повноваження на кожному етапі його формування.

Запропоновану вище форму первинного документу «Акт на приймання грубих і соковитих кормів» доцільно включити до складу Методичних рекомендацій щодо застосування спеціалізованих форм первинних документів з обліку виробничих запасів в сільськогосподарських підприємствах, що затверджені наказом Мінагрополітики від 21.12.2007 р. № 929. Це уніфікує документообіг для всіх сільськогосподарських підприємств, що займаються обліком кормів та інших виробничих запасів, забезпечить коректне відображення даних про обсяги і надходження кормів, таких як солома, що дозволить підтримувати точність в бухгалтерському обліку та звітності, спростить впровадження форми для тих сільськогосподарських підприємств, які ще не розробили власні варіанти форми, пропонуючи

стандартну форму первинного документа, що відповідає нормативним вимогам. Таке рішення посилило методичну базу обліку виробничих запасів і сприятиме ефективному веденню бухгалтерського обліку в сільськогосподарських підприємствах, що займається виробництвом продукції рослинництва, зокрема вирощуванням зернових культур.

**Висновки.** Для забезпечення повноти та своєчасності відображення господарських операцій з оприбуткування побічної продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами — соломи в бухгалтерському обліку запропоновано первинний документ — «Акт на приймання грубих і соковитих кормів», який було позитивно перевірено за допомогою розробленого чек-листа (табл. 2.3) на відповідність обов'язковим і додатковим реквізітам первинних документів, які передбачені Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8] та Положенням про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [9]. Сформований графік документообігу для первинного документа «Акт на приймання грубих і соковитих кормів» сприяє побудові системного підходу до бухгалтерського обліку кормів на сільськогосподарському підприємстві та полегшує інтеграцію даних для подальшого аналізу і прийняття відповідних управлінських рішень менеджментом.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень, вважаємо, є необхідність дискусії щодо питань обговорення, затвердження та впровадження типових первинних документів з обліку виробництва продукції рослинництва сільськогосподарських підприємств.

### Література

1. Безверхий К. В., Ковач С. І. Облік та оцінка біологічних активів у сільськогосподарських підприємствах. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 1. С. 229–239.
2. Безверхий К. В., Хочай В. О. Концептуальні основи формування обліково-аналітичного забезпечення управління виробництвом продукції рослинництва. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 85–95. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.85>.
3. Бірюк О. Г., Смольська О. Ю. Документальне оформлення виробництва і виходу продукції садівництва. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 224–229.
4. Гнатишин Л., Прокопишин О., Чумак М. Організація системи первинного обліку в зерновиробництві. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2014. № 21(1). С. 84–91.
5. Мельничук Я. П. Документальне оформлення витрат і виходу продукції рослинництва органічного походження. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 2 (76). С. 27–32.
6. Подолянчук О. А. Первинний облік виробництва органічної продукції рослинництва. *Ефективна економіка*. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/74.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/74.pdf) (дата звернення: 28.10.2024).
7. Tomilova-Yaremchuk N. O., Khomovyi M. M., Khomovyi S. M., & Makarchuk O. G. The formation of effective accounting information for managerial decision-making in agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 4(31). P. 230–238. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190886>.
8. 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: 28.10.2024).
9. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : Наказ Міністерства фінансів України № 88 від 24.05.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (дата звернення: 28.10.2024).
10. Про затвердження спеціалізованих форм первинних документів з обліку основних засобів і інших необоротних активів сільськогосподарських підприємств та методичних рекомендацій щодо їх застосування: Наказ Мінагрополітики від 27.09.2007 р. № 701. URL: <https://pravo.uteka.ua/doc/pro-zatverdzhennya-specializovanix-form-pervinnix-dokumentiv-z-obliku-osnovnix-zasobiv-i-inshix-neoborotnix-aktiviv-silskogospodarskix-pidpriyemstv-ta-metodichnix-rekomendacij-shhodo-ix-zastosuvannya-1> (дата звернення: 28.10.2024).
11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування спеціалізованих форм первинних документів з обліку виробничих запасів в сільськогосподарських підприємствах : Наказ Мінагрополітики від 21.12.2007 р. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0929555-07#Text> (дата звернення: 28.10.2024).
12. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування спеціалізованих форм первинних документів з обліку довгострокових та поточних біологічних активів : Наказ Мінагрополітики від 21.02.2008 р. № 73. URL: <https://pravo.uteka.ua/doc/pro-zatverdzhennya-metodichnix-rekomendacij-shhodo-zastosuvannya-specializovanix-form-pervinnix-dokumentiv-z-obliku-dovgostrokovix-ta-potochnix-biologichnix-aktiviv-> (дата звернення: 28.10.2024).
13. Про затвердження Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні: Наказ Міністерства транспорту України № 363 від 14.10.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text> (дата звернення: 28.10.2024).
14. Облік і звітність сільськогосподарських підприємств: навч. посіб. / Г. Ю. Аніщенко та ін.; за ред. Т. Є. Кучеренко, Л. Ю. Мельник, В. Ф. Станкевич. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. 564 с.
15. Про порядок тимчасової дії на території України окремих актів законодавства Союзу РСР : Постанова Верховної Ради України від 12.09.1991 р. № 1545-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1545-12#Text> (дата звернення: 28.10.2024).

### References

1. Bezverkhyi K. V., Kovach S. I. (2013). Oblik ta otsinka biolohichnykh aktiviv u silskohospodarskykh pidpriyemstvakh. *Finansy, oblik i audyt*. Vyp. 1. pp. 229–239 [in Ukrainian].
2. Bezverkhyi K. V., Khochai V. O. (2024). Kontseptualni osnovy formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia vyrobnytstvom produktsii roslinnytstva. *Ahrosvit*. № 6. pp. 85–95. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.85> [in Ukrainian].
3. Biriuk O. H., Smolska O. Iu. (2014). Dokumentalne oformlennia vyrobnytstva i vykhodu produktsii sadivnytstva. *Problemy ekonomiky*. № 2. pp. 224–229 [in Ukrainian].
4. Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Chumak M. (2014). Orhanizatsiia systemy pervynnoho obliku v zernovyrobnytstvi. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika APK*. № 21(1). pp. 84–91 [in Ukrainian].
5. Melnychuk Ya. P. (2016). Dokumentalne oformlennia vytrat i vykhodu produktsii roslinnytstva orhanichnoho pokhodzhennia. *Visnyk ZhDTU*. № 2 (76). pp. 27–32 [in Ukrainian].
6. Podolianshchuk O. A. (2021). Pervynnyi oblik vyrobnytstva orhanichnoi produktsii roslinnytstva. *Efektivna ekonomika*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/74.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/74.pdf) [in Ukrainian].
7. Tomilova-Yaremchuk N. O., Khomovyi M. M., Khomovyi S. M., & Makarchuk O. G. (2021). The formation of effective accounting information for managerial decision-making in agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 4(31). pp. 230–238. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190886>.



8. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].
9. Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u bukhhalterskomu obliku: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy № 88 vid 24.05.1995 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> [in Ukrainian].
10. Pro zatverdzhennia spetsializovanykh form pervynnykh dokumentiv z obliku osnovnykh zasobiv i inshykh neoborotnykh aktyviv silskohospodarskykh pidpriemstv ta metodychnykh rekomendatsii shchodo yikh zastosuvannia: Nakaz Minahropolityky vid 27.09.2007 r. № 701. URL: <https://pravo.uteka.ua/doc/pro-zatverdzhennya-specializovanix-form-pervinnix-dokumentiv-z-obliku-osnovnix-zasobiv-i-inshix-neoborotnix-aktiviv-silskogospodarskix-pidpriemstv-ta-metodichnix-rekomendacij-shhodo-ix-zastosuvannya-1> [in Ukrainian].
11. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo zastosuvannia spetsializovanykh form pervynnykh dokumentiv z obliku vyrobnychych zapasiv v silskohospodarskykh pidpriemstvakh: Nakaz Minahropolityky vid 21.12.2007 r. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0929555-07#Text> [in Ukrainian].
12. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo zastosuvannia spetsializovanykh form pervynnykh dokumentiv z obliku dovgostrokovykh ta potochnykh biolohichnykh aktyviv: Nakaz Minahropolityky vid 21.02.2008 r. № 73. URL: <https://pravo.uteka.ua/doc/pro-zatverdzhennya-metodichnix-rekomendacij-shhodo-zastosuvannya-specializovanix-form-pervinnix-dokumentiv-z-obliku-dovgostrokovix-ta-potochnix-biologichnix-aktiviv-> [in Ukrainian].
13. Pro zatverdzhennia Pravyl perevezen vantazhiv avtomobilnym transportom v Ukraini: Nakaz Ministerstva transportu Ukrainy № 363 vid 14.10.1997 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text> [in Ukrainian].
14. Oblik i zvitnist silskohospodarskykh pidpriemstv: navch. posib. / H. Iu. Anishchenko ta in.; za red. T. Ie. Kucherenko, L. Iu. Melnyk, V. F. Stankevych. Uman: Vydavets "Sochinskyi M. M.", 2024. 564 p. [in Ukrainian].
15. Pro poriadok tymchasovoi dii na terytorii Ukrainy okremykh aktiv zakonodavstva Soiuzu RSR: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 12.09.1991 r. № 1545-KhII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1545-12#Text> [in Ukrainian].

УДК 339.138:659.1

**Василюк Марія Михайлівна**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри обліку і оподаткування  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Vasylyuk Mariya**

*DSc in Economics,  
Professor of the Department of Accounting and Taxation  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0000-0001-7372-4382*

**Турчанський Андрій Володимирович**

*аспірант спеціальності 071 «Облік і оподаткування»  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Turchanskyi Andrii**

*Postgraduate Student of the Specialty 071 «Accounting and Taxation»  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0009-0004-6706-6087*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10466

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ВИТРАТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## ORGANIZATIONAL ASPECTS OF ACCOUNTING THE COSTS OF MARKETING ACTIVITIES OF ENTERPRISES

**Анотація.** Вступ. Стаття присвячена дослідженню організаційних аспектів обліку витрат маркетингової діяльності підприємств. У ній розглядаються сучасні підходи до ефективної організації обліку, а також важливість розроблення документів для забезпечення прозорості та достовірності інформації про витрати. Проведено аналіз основних аспектів, які впливають на організацію обліку витрат у сфері маркетингу, а також їх значення для ефективного управління підприємством. Окрему увагу приділено практикам, що дозволяють оптимізувати процеси документування обліку та управління витратами.

**Мета.** Метою дослідження є оцінка організації документального забезпечення обліку витрат маркетингової діяльності шляхом вивчення підходів до стандартизації складання цих документів.

**Матеріали і методи:** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти, що регулюють процеси документування на підприємстві; 2) роботи вчених-дослідників, присвячені питанням документування обліку витрат маркетингової діяльності підприємств.

У процесі проведення дослідження були застосовані наступні наукові методи: аналіз, синтез та узагальнення отриманих даних, графічні методи для забезпечення наочності представленої інформації, а також абстрагування – для формування висновків та пропозицій.

**Результати.** Розглянуто основні підходи до систематизації та стандартизації документального забезпечення, що сприяє підвищенню ефективності облікових процесів. Результати дослідження демонструють важливість належного обліку витрат для формування стратегій розвитку підприємств та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Запропоновані рекомендації щодо оптимізації облікових процедур дозволяють покращити контроль за витратами та забезпечити їх узгодженість із загальною фінансовою стратегією підприємства. Зокрема, визначено для забезпечення потреб обліку витрат під час здійснення маркетингових заходів підприємством наступні документи, а саме: бюджет витрат на маркетинг; наказ по підприємству про проведення маркетингових заходів; звіт про маркетингові витрати; зведена відомість обліку витрат на маркетинг; звіт про надання маркетингових послуг; відомість відхилення планових від фактичних витрат на маркетинг; протокол аналізу ефективності результатів маркетингових заходів.

**Перспективи.** Наступним кроком є покращення аналітичних процедур контролю, створення ефективних способів реалізації результатів контролю, а також розробка конкретних методичних рішень. Це відкриває нові можливості для подальших наукових досліджень у цій галузі.

**Ключові слова:** організація обліку і контролю, витрати, маркетингова діяльність, документування.

**Summary.** Introduction. The article is devoted to the study of organizational aspects of cost accounting of marketing activities of enterprises. It examines modern approaches to the effective organization of accounting, as well as the importance of developing documents to ensure transparency and reliability of information about expenses. An analysis of the main aspects that affect the organization of cost accounting in the field of marketing, as well as their importance for effective management of the enterprise, was carried out. Particular attention is paid to practices that allow optimizing the processes of documenting accounting and cost management.

**Purpose.** The purpose of the study is to evaluate the organization of documentary support for accounting of costs of marketing activities by studying approaches to the standardization of compiling these documents.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) legal acts regulating documentation processes at the enterprise; 2) works of research scientists, devoted to the issues of documenting the cost accounting of marketing activities of enterprises.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were applied: analysis, synthesis and generalization of the obtained data, graphic methods to ensure the clarity of the presented information, as well as abstraction – to form conclusions and proposals.

**Results.** The main approaches to the systematization and standardization of documentation, which contributes to increasing the efficiency of accounting processes, are considered. The results of the study demonstrate the importance of proper cost accounting for the formation of enterprise development strategies and the adoption of sound management decisions. The proposed recommendations for optimization of accounting procedures make it possible to improve control over costs and ensure their consistency with the general financial strategy of the enterprise. In particular, the following documents have been defined to ensure the needs of cost accounting during the implementation of marketing activities by the enterprise, namely: budget for marketing costs; an order for the enterprise to conduct marketing activities; report on marketing expenses; summary statement of accounting for marketing expenses; report on the provision of marketing services; information on the deviation of planned and actual marketing costs; a protocol for analyzing the effectiveness of the results of marketing activities.

**Discussion.** The next step is to improve analytical control procedures, create effective ways of implementing control results, and develop specific methodical solutions. This opens up new opportunities for further scientific research in this field.

**Key words:** accounting and control organization, costs, marketing activity, documentation.

**Постановка проблеми.** Посилення конкуренції на товарних ринках, зокрема з боку іноземних виробників та найбільших вітчизняних компаній, а також нових торгово-виробничих підприємств, зумовлює необхідність впровадження ефективного просування товарів і послуг в Інтернеті. Система просування є ключовим елементом товароруку. Витрати на маркетингові заходи завжди були під пильним контролем, тому документальне оформлення цих заходів є важливим для підтвердження їх зв'язку з діяльністю підприємства. Нинішня номенклатура бухгалтерських рахунків не забезпечує достатньої інформації про маркетингові витрати, що ускладнює реалізацію ефективної маркетингової політики, базуючись на обліково-аналітичному забезпеченні.

Чинна облікова система не в повній мірі задовольняє зростаючі потреби менеджменту. В умовах ринкових відносин виникає об'єктивна потреба підвищити оперативність отримуваної інформації. При цьому важливо, щоб споживач отримував необхідні дані з мінімальними витратами на їх підготовку. Інформація фінансової звітності надає лише загальну картину фінансового стану підприємства і не може бути використана для обґрунтування управлінських рішень щодо витрат на маркетинг. Тому формування теоретико-методологічної основи обліку витрат на маркетинг, а також удосконалення документування цих витрат є нагальною необхідністю.

**Аналіз останніх публікацій.** Організаційні основи обліку витрат маркетингової діяльності

висвітлювалися у працях багатьох вчених, а саме: Шерер І. та Белінської О. [1], Грицай О. І. [2], Плаксієнко В. Я. та Романченко Ю. О. [3], Верзілової Г. Р. [4], Лукан О. М. [5] та ін. У наукових дослідженнях переважно розглядаються питання удосконалення обліку витрат на збут, в той час як облік витрат на маркетинг підприємств залишається поза увагою дослідників. Це також стосується недостатньої уваги до питань документування витрат на маркетинг. Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідно вирішити ще багато спірних питань щодо організації документального супроводу цих витрат. Актуальність теми підсилюється тим, що сучасні методичні підходи не враховують специфіку організаційно-технологічних аспектів маркетингової діяльності. Аналіз опублікованих наукових праць показує, що питання документування витрат на маркетинг є недостатньо розробленими як з наукової, так і з практичної точки зору, і потребують подальшого вдосконалення.

**Мета статті.** Метою дослідження є розробка рекомендацій для поліпшення напрямків організації обліку витрат на маркетингову діяльність підприємств. Завданням є забезпечення ефективного використання отриманої інформації для поліпшення управління цими витратами.

**Методи дослідження включають:** аналіз, синтез та узагальнення отриманих даних, графічні методи для забезпечення наочності представленої інформації, а також абстрагування — для формування висновків та пропозицій.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетинг можна охарактеризувати як наукову дисципліну, концепцію управлінських процесів, соціально-управлінську практику, а також як специфічний вид діяльності, філософію та мистецтво сучасного бізнесу. Основною метою маркетингу є створення та виготовлення конкурентоспроможного продукту, який забезпечить підприємству стабільність на ринку та оптимальний рівень прибутковості. Для досягнення цієї рентабельності підприємству потрібно вирішити дві ключові взаємопов'язані проблеми: максимально збільшити обсяги продажу товарів та забезпечити високе задоволення потреб як покупців, так і користувачів.

Витрати маркетингової діяльності в сучасних реаліях відіграють одну із провідних ролей, оскільки ефективна реклама та інші заходи просування продукту чи послуги, що реалізуються, є важливими чинниками для функціонування підприємства та забезпечує його життєдіяльність у майбутньому. Організація обліку витрат на маркетингову діяльність є важливою для оптимізації ресурсів і забезпечення прозорості фінансових потоків.

Так, Шерер І. та Белінська О., досліджуючи актуальні підходи до організації обліку витрат на збут і маркетинг, представляють різноманітні можливості для систематизації обліку цих витрат. Вони акцентують увагу на необхідності вести відокремлений облік для витрат на збут та маркетинг, обґрунтовуючи це важливістю точності в аналізі фінансових показників. Такий підхід дозволяє більш детально оцінювати ефективність витрат, що, в свою чергу, сприяє покращенню управлінських рішень і підвищенню загальної ефективності підприємства [1, с. 163].

Грицай О.І. зазначає, що організація бухгалтерського обліку витрат на маркетингову діяльність включає визначення конкретного переліку документального оформлення операцій впровадження маркетингових заходів, а саме: наказ по підприємству, договір на надання маркетингових послуг, акт приймання-передачі послуг, звіт про проведення маркетингових досліджень [2, с. 95].

Плаксієнко В.Я. та Романченко Ю.О. зазначають, що документальне підтвердження зв'язку витрат на маркетингові послуги з господарською діяльністю клієнта відображається через наступні форми: наказ на проведення маркетингових досліджень, договір на надання маркетингових послуг, акт приймання-передачі та звіт про проведення маркетингових досліджень [3, с. 51].

Верзілова Г.Р. пропонує сформувати окрему зведену відомість для обліку витрат, пов'язаних із маркетинговою діяльністю. Вона пропонує використовувати спеціальний субрахунок для деталізації інформації про маркетингові витрати та реєстри для їх обліку, що допоможе ідентифікувати причини відхилень фактичних витрат, аналізуючи ключові фактори, що їх спричиняють. Це, в свою чергу, підвищить ефективність і результативність

маркетингової діяльності торгових компаній, зміцнить їхні ринкові позиції та сприятиме зростанню конкурентоспроможності [4, с. 289].

Лукаш О.М. рекомендує для ефективної організації первинного обліку створити форми первинних документів та інструкції щодо їх оформлення, а також затверджувати їх перелік за групами. Доцільно групувати документи за окремими операціями. Таке групування дозволить точно ідентифікувати маркетингові витрати та своєчасно відображати їх у системі бухгалтерського обліку [5, с. 127].

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», основою для бухгалтерського обліку господарських операцій є первинний документ. Господарська операція визначається як дія або подія, що призводить до реальних змін у структурі активів, зобов'язань та власного капіталу підприємства [6]. Фіксація економічної інформації на первинних носіях слугує юридичним доказом здійснених витрат і є основою для їх обліку, контролю та аналізу. У свою чергу, зведені облікові документи залежать від інформації, необхідної для управлінських процесів. Отже, для бухгалтерського обліку важливими є лише ті первинні документи, які підтверджують факти господарських операцій.

Положення щодо документального забезпечення бухгалтерського обліку № 88 від 24.05.1995 р. регламентує процес створення, приймання, відображення та зберігання первинних документів, облікових реєстрів і форм бухгалтерської звітності підприємствами, їх об'єднаннями та госпрозрахунковими організаціями (за винятком банків), незалежно від форм власності [7]. Це стосується установ і організацій, чия основна діяльність фінансується з бюджету. Податковий кодекс України окреслює основні вимоги до підтвердження інформації, яка наведена в податковій звітності [8].

Система бухгалтерського обліку витрат на маркетинг залежить від документальної організації облікового процесу на підприємстві (рис. 1). Інформація, яка узагальнюється у первинних документах є підставою для відображення на рахунках бухгалтерського обліку. Далі дані зводяться і відображаються в облікових регістрах та звітності.

Документування витрат на маркетинг охоплює комплекс документів, які фіксують господарські операції, пов'язані з цією діяльністю. Серед них — витрати на дослідження ринку, рекламні заходи, стимули для збуту, програми знижок, обробка бракованої продукції та компенсаційні витрати, адміністративні витрати на маркетинг, а також розрахунки з оплатою праці та соціального страхування для співробітників відділу маркетингу. Також сюди входять амортизаційні відрахування та витрати на ремонт основних засобів і нематеріальних активів.

Маркетингові дослідження спрямовані на отримання доходів у майбутньому від планової діяльності, а в разі негативних результатів — на збереження



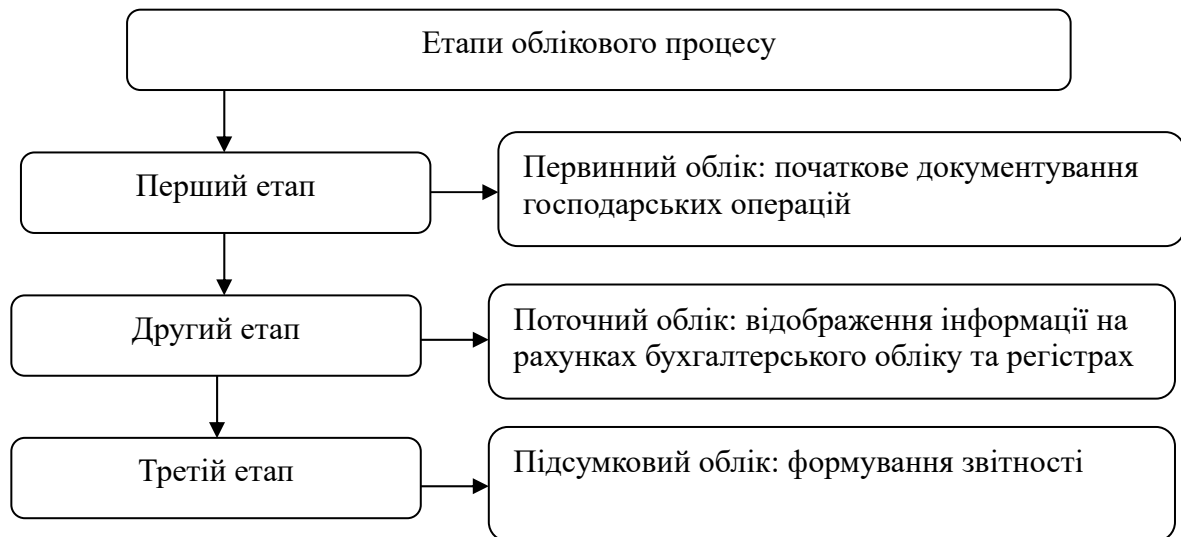


Рис. 1. Основні етапи облікового процесу підприємства  
Джерело: розроблено авторами

капіталу. У зв'язку з господарською діяльністю важливою є мета використання отриманих послуг, а не конкретний результат. Найважливішою складовою процесу обміну інформацією між різними рівнями управління підприємством є збір, обробка, зберігання та передача первинних даних, які безпосередньо впливають на ефективність прийнятих рішень. Щоб отримати облікову інформацію та сформувати різні показники фінансово-господарської діяльності, необхідно використовувати дані, зафіксовані на носіях первинної облікової інформації (документах). Ці дані потім слід зареєструвати в облікових реєстрах відповідно до їх економічного змісту та управлінських вимог.

У процесі дослідження виявлено, що в Україні немає затверджених на державному рівні типових форм первинних та зведених облікових документів для обліку витрат на маркетинг. Це створює потребу у розробці форм для поточного обліку витрат на маркетинг.

Вибір носіїв облікової інформації в основному обмежується використанням нормативно затверджених первинних документів та реєстрів для відповідного напрямку обліку. Однак типові форми документів не завжди дозволяють виокремити окремі об'єкти обліку, такі як витрати на маркетинг, що ускладнює їх подальший облік. Варто зазначити, що розробка системи документування операцій для обліку витрат на маркетинг залишається складним завданням.

Якщо типові або уніфіковані документи та реєстри не повністю задовольняють потреби користувачів, підприємства можуть розробляти власні носії облікової інформації. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», підприємства мають право самостійно затверджувати правила документообігу та технологію обробки облікової інформації, а також створювати додаткову систему рахунків і реєстрів аналітичного обліку [6].

При цьому первинні та зведені облікові документи можуть бути оформлені на паперових або електронних носіях і повинні містити обов'язкові реквізити: назву документа, дату та місце складання, назву підприємства, від імені якого документ складено, зміст і обсяг господарської операції, одиницю виміру операції, посади осіб, відповідальних за її здійснення та оформлення, а також підпис або інші дані для ідентифікації учасників господарської операції.

Бухгалтерська первинна документація, що реєструє факти господарської діяльності підприємства під час реалізації маркетингових заходів, повинна відображати спрямованість витрат на досягнення параметрів, характеристик і результатів цих заходів. Як уже було зазначено, чинне законодавство не визначає конкретного переліку документів для підтвердження витрат на маркетинг. Тому, на нашу думку, для обліку маркетингових витрат діяльності підприємств необхідно розробити і впровадити наступні документи в залежності від послідовності здійснення маркетингових заходів (рис. 2).

Для забезпечення потреб обліку витрат під час здійснення маркетингових заходів підприємством запропоновано наступні документи:

1. Бюджет витрат на маркетинг — це фінансовий документ, який містить планування витрат на всі маркетингові заходи підприємства за визначений період. Він охоплює різноманітні категорії витрат, такі як реклама, проведення акцій, дослідження ринку, підтримка бренду та витрати на персонал. Бюджет допомагає визначити необхідні ресурси для досягнення маркетингових цілей, а також дозволяє контролювати фактичні витрати, порівнюючи їх з запланованими. Це важливо для виявлення відхилень і своєчасного коригування фінансових планів. Після реалізації маркетингових заходів бюджет також слугує для оцінки їхньої ефективності та



Рис. 2. Документування операцій маркетингової діяльності підприємств для потреб обліку  
Джерело: розроблено авторами

рентабельності інвестицій. Таким чином, бюджет витрат на маркетинг є ключовим інструментом для управління фінансами в маркетинговій діяльності підприємства, забезпечуючи систематичний підхід до розподілу ресурсів і контролю витрат.

2. Наказ по підприємству про проведення маркетингових заходів, в якому обґрунтовано необхідність проведення маркетингових досліджень (наприклад, для аналізу споживчого попиту), містить вказівки щодо періоду їх проведення, території, назви виду продукції та категорії потенційних споживачів. До наказу може також додаватися план проведення відповідних маркетингових заходів.

3. Звіт про маркетингові витрати — це документ, який надає детальний аналіз витрат, пов'язаних з проведенням маркетингових заходів за певний період. У ньому детально зазначають фактичні витрати та їх класифікацію за категоріями.

4. Зведена відомість обліку витрат на маркетинг є консолідованим документом, який містить узагальнену інформацію про всі витрати на маркетингові заходи за визначений період. Відомість дозволяє систематизувати дані з різних звітів і документів, що полегшує аналіз загальних витрат та їх структури. Це дає змогу керівництву отримати чітке уявлення про фінансові витрати на маркетинг і виявити основні статті витрат, що можуть потребувати оптимізації.

5. Звіт про надання маркетингових послуг — це документ, який відображає обсяги та результати виконаних маркетингових послуг, таких як рекламні кампанії, просування продуктів або проведення досліджень ринку. У звіті міститься інформація про виконані заходи, їх результати, а також ефективність вкладів ресурсів у кожну з послуг. Цей звіт допомагає оцінити, наскільки успішно реалізовані маркетингові стратегії та чи відповідають вони очікуванням.

6. Відомість відхилення планових від фактичних витрат на маркетинг фіксує всі відхилення між запланованими і фактичними витратами на маркетинг. Відомість містить детальну інформацію про кожну статтю витрат, яка перевищує або не досягає запланованих показників. Це дозволяє швидко виявити проблеми у виконанні бюджету та вжити заходів для коригування витрат у майбутньому.

7. Протокол аналізу ефективності результатів маркетингових заходів — це документ, який фіксує результати аналізу маркетингових кампаній і заходів. У протоколі зазначаються ключові показники ефективності, такі як рентабельність інвестицій, зростання продажів і досягнення цілей кампанії. Документ допомагає систематизувати отримані результати та надає рекомендації щодо подальших дій, що дозволяє підприємству вдосконалювати свої маркетингові стратегії.

Основна мета цих документів — підтвердити ціль понесених витрат, що полягає в просуванні на ринку рекламованих товарів (робіт, послуг). Удосконалення документування обліку витрат на маркетинг допоможе чітко локалізувати ці витрати та організувати контроль за їх рівнем. Це, у свою чергу, сприятиме ефективнішому управлінню фінансовими ресурсами та дозволить більш точно оцінювати рентабельність маркетингових кампаній. В результаті підприємство зможе приймати обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій у маркетинг та оптимізації витрат.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Облік витрат на маркетинг значною мірою залежить від точного документування використаних ресурсів підприємства. Складання документів відбувається як під час виконання господарських операцій, так і в процесі аналізу змін, які відбуваються в ході

господарських процесів, а також під час узагальнення даних про витрачені ресурси для управлінських потреб. У результаті проведених досліджень було встановлено, що ефективне документування значно підвищує точність обліку витрат і дозволяє підприємствам краще контролювати свої маркетингові бюджети. Крім того, це сприяє оптимізації витрат та підвищенню загальної ефективності маркетингових стратегій.

Організація обліку та документування витрат на маркетинг має прямий вплив на якість їх контролю. Необхідно конкретизувати не лише об'єкти, методи та інструменти контролю, але й його цілі, напрямки та завдання. Важливим є вдосконалення аналітичних процедур контролю, формування способів реалізації результатів контролю, а також розробка конкретних методичних рішень. Це стане перспективою для подальших наукових досліджень у цій сфері.

### Література

1. Шерер І., Белінська О. Сучасні підходи до організації обліку витрат на збут та маркетинг торговельного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 7–8 (270–271). С. 162–174.
2. Грицай О. І. Удосконалення документування для обліку витрат на маркетинг промислового підприємства. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2017. № 862. С. 93–103.
3. Плаксієнко В. Я., Романченко Ю. О. Обліково-аналітичне забезпечення послуг маркетингу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4, № 3. С. 48–55.
4. Верзілова Г. Р. Облікова інтерпретація витрат на маркетингову діяльність торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 284–292.
5. Лукан О. М. Документування обліку витрат маркетингової діяльності. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2015. Вип. 750. С. 125–129.
6. Про бухгалтерський облік і 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: 19.10.2024).
7. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку від 24.05.1995 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (Дата звернення: 19.10.2024).
8. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Дата звернення: 19.10.2024).

### References

1. Sherer, I., Bielińska, O. (2019). Suchasni pidkhody do orhanizatsii obliku vytrat na zbut ta marketynh torhivel'noho pidpryemstva [Modern approaches to the organization of accounting for sales and marketing costs of trading enterprises]. *Naukovyi visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 7–8 (270–271), 162–174 [in Ukrainian].
2. Hrytsai, O. I. (2017). Udoskonalennia dokumentuvannia dlia obliku vytrat na marketynh promyslovoho pidpryemstva [Improvement of documentation for accounting marketing costs of industrial enterprises]. *Natsional'nyi universytet "L'vivska politekhnika"*, 862, 93–103 [in Ukrainian].
3. Plaksienko, V. Ya., Romachenko, Yu. O. (2019). Oblikovo-analitychne zabezpechennia posluh marketynhu [Accounting and analytical support for marketing services]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 3, 48–55 [in Ukrainian].
4. Verzilova, H. R. (2020). Oblikova interpretatsiia vytrat na marketynhovu diial'nist' torhivel'noho pidpryemstva [Accounting interpretation of marketing activity costs for trading enterprises]. *Biznes Inform*, 3, 284–292 [in Ukrainian].
5. Lukan, O. M. (2015). Dokumentuvannia obliku vytrat marketynhovoï diial'nosti [Documentation of accounting for marketing activity costs]. *Naukovyi visnyk Chernivets'koho universytetu*, 750, 125–129 [in Ukrainian].
6. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine dated July 16, 1999 No. 996-XIV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].
7. Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u buhgalters'komu obliku vid 24.05.1995 r. No. 88 [Regulation on Documentary Support of Records in Accounting dated May 24, 1995, No. 88]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> [in Ukrainian].
8. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI [Tax Code of Ukraine dated December 2, 2010, No. 2755-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].

**Кінзерська Наталія Вікторівна**

*аспірантка кафедри обліку, аудиту та оподаткування  
Національної академії статистики, обліку та аудиту*

**Kinzerska Nataliya**

*Postgraduate of the Department of Accounting, Auditing and Taxation  
National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

ORCID: 0000-0002-7306-9645

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10519

## **КОНТРОЛЬ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

### **CONTROL OF FINANCIAL RESULTS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC INSTABILITY**

**Анотація.** Вступ. Посилення процесу глобалізації, диверсифікація ринків збуту, розширення економічних зв'язків між господарюючими суб'єктами – представниками різних країн світу впливає на фінансові результати торговельних підприємств. Тема пошуку шляхів збільшення прибутку найбільш актуальна для компаній, що працюють на ринках, де конкуренція жорстка, а попит швидко змінюється. Це ринок торгівлі. Великі рітейлери відчують себе на ньому найбільш впевнено, але все одно їм необхідно постійно шукати нові способи поліпшення фінансових результатів. Розвиток глобалізації, політична та економічна невизначеність, а також коливання валютних курсів і зміни в законодавстві створюють складні умови для ведення зовнішньоекономічної діяльності. У зв'язку з цим важливо враховувати основні аспекти контролю фінансових показників і застосовувати ефективні стратегії управління для досягнення стабільності і прибутковості. Моніторинг фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств в умовах нестабільності світової економіки є важливим фактором забезпечення стабільності та стійкості бізнесу на міжнародних ринках. У мінливих економічних умовах торговельні підприємства мають на постійній основі вдосконалювати свої методи управління фінансами, розробляти нові стратегії управління ризиками, впроваджувати новітні технології та бути готовими адаптуватися до нових нормативних та економічних реалій.

**Мета.** Метою даного дослідження є розробка та удосконалення ефективних методів і механізмів, визначення перспектив контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств для забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальної економічної нестабільності.

**Матеріали і методи.** Матеріали дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, періодичні видання, матеріали міжнародних конференцій тощо.

Методи дослідження являють собою сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, функціонально-системний підхід, методи індукції, дедукції, порівняння, теоретичного узагальнення, системний підхід і абстрактно-логічний метод для розкриття сутності контролю за фінансовими результатами; графічний – для представлення результатів і висновків дослідження.

**Результати.** У статті висвітлюється ряд факторів, що роблять істотний вплив на ефективність і стійкість торговельних підприємств на міжнародному ринку. Особлива увага приділяється контролю за фінансовими результатами, який може забезпечити фінансову стабільність підприємства, знизити ризики і забезпечити його конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з багатьма ризиками, були визначені різні методи і механізми ефективного контролю за фінансовими результатами торговельних підприємств, які дозволяють мінімізувати ці ризики і забезпечити оптимальне використання ресурсів. Визначено перспективи розвитку контролю за фінансовими результатами, які є основою для стабільної та прибуткової роботи на міжнародному ринку.



Перспективи. Беручи до уваги виклики глобалізації та мінливе економічне середовище, торговельні підприємства повинні розробляти нові підходи до управління фінансовими потоками та застосовувати інноваційні методи планування та контролю для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, використання аналітичних платформ та програмного забезпечення, посилення управління валютними та фінансовими ризиками, а також вдосконалення фінансового планування та прогнозування. Перспектива ефективного контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності полягає у впровадженні інноваційних технологій, розробці стратегій управління ризиками, гнучкому фінансовому плануванні та адаптації до мінливих умов міжнародної торгівлі. Це дозволить торговельним підприємствам не тільки ефективно управляти своїми фінансовими результатами, а й забезпечувати стійкість, зростання і конкурентоспроможність на світовому ринку.

**Ключові слова:** контроль, фінансові результати, глобалізація, зовнішньоекономічна діяльність, ризики, механізми.

**Summary.** Introduction. A feature of the current stage of economic system development is the strengthening of globalization, the diversification of sales markets and the expansion of economic relations between enterprises of different countries. For companies operating in a market where competition is fierce and demand is rapidly changing, the topic of finding ways to increase profits is paramount. This is a trade market. Large retailers feel most confident in this market, but they still need to constantly look for new ways to improve their financial results. Globalization, political and economic uncertainty, currency fluctuations and legal changes are creating a challenging environment for foreign economic activity. In this regard, it is important to take into account the main aspects of controlling financial performance and apply effective management strategies to achieve stability and profitability. Monitoring the financial results of foreign economic activities of trading companies in an unstable global economy is important to ensure the stability and sustainability of operations in international markets. In a changing economic environment, companies must constantly improve their financial management methods, formulate new risk management strategies, implement the latest technologies, and prepare to adapt to new regulatory and economic realities.

**Purpose.** The purpose of this study is to develop and improve effective methods and mechanisms for controlling the financial results of foreign economic activities of trading enterprises in order to minimize risks and ensure financial stability in the midst of global economic instability.

**Materials and methods.** The research materials are the works of domestic and foreign scholars, periodicals, materials of international conferences, etc.

**Research methods** are a combination of general scientific and special methods of cognition. In particular, the functional-systemic approach, methods of induction, deduction, comparison, theoretical generalization, systemic approach and abstract-logical method to reveal the essence of control over financial results; graphic method to present the results and conclusions of the study.

**Results.** The article highlights several factors that have a significant impact on the efficiency and sustainability of trading companies in international markets. Particular attention is paid to the management of financial results, which can ensure the financial stability of the enterprise, reduce risks and ensure its competitiveness in the international market. Since foreign economic activity is associated with many risks, various methods and mechanisms for effectively managing the financial results of trading enterprises have been identified, which can minimize these risks and ensure the optimal use of resources. The prospects for the development of the management of financial results are determined, which is the basis of stable and profitable work in the international market.

**Discussion.** Taking into account the challenges of globalization and the changing economic environment, trading companies need to develop new approaches to managing financial flows and apply innovative planning and control methods to improve the efficiency of foreign economic activity. In particular, the use of analytical platforms and software, strengthening currency and financial risk management, and improving financial planning and forecasting. The prospect of effective management of the financial results of foreign economic activities of trading enterprises in the context of global economic instability lies in the introduction of innovative technologies, the development of risk management strategies, flexible financial planning and adaptation to the changing conditions of international trade. This allows trading companies not only to effectively manage their performance, but also to ensure sustainability, growth and competitiveness in the global market.

**Key words:** control, financial results, globalization, foreign economic activity, risks, mechanisms.

**Постановка проблеми.** У сьогоднішньому мінливому бізнес-середовищі компанії на більшості ринків стикаються з посиленням конкуренції. Ринок торгівлі є одним з тих, який характеризується високою інтенсивністю конкуренції. Тому для компаній, що працюють на ньому, забезпечення високих фінансових результатів дозволить їм вижити і розвиватися в цьому конкурентному середовищі. Високий фінансовий результат є показником стабільності і привабливості для потенційних інвесто-

рів. Забезпечення високих фінансових результатів допомагає компаніям забезпечувати безперервність і зростання своєї діяльності. Це дозволяє інвестувати в дослідження і розробки, модернізацію процесів і обладнання, підвищення якості продукції, товарів і послуг, розширення ринку збуту і залучення нових клієнтів. Високі фінансові результати забезпечують компанії більшу фінансову стійкість і здатність долати економічні труднощі, особливо в кризових ситуаціях. Це дозволяє компаніям протистояти змінам

ринку, забезпечувати зайнятість і виконувати свої зобов'язання перед постачальниками, партнерами і співробітниками.

Сучасні умови економічної невизначеності істотно ускладнюють управління фінансами підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Зміни у світовій економіці, політичні та соціальні кризи, нестабільність валютних курсів, введення торгових бар'єрів і санкцій створюють нові виклики для бізнесу. Вони потребують ефективних інструментів і методів контролю для зниження фінансових ризиків і забезпечення стійкості компаній на міжнародних ринках.

Проблематика контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності обумовлена необхідністю забезпечення стабільності підприємств у світовій економіці, мінімізації фінансових ризиків, оптимізації витрат і підвищення прибутковості в умовах мінливого і непередбачуваного зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розробку теоретичних, методичних і практичних аспектів контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств, зокрема у сфері торгівлі, досліджено вітчизняними вченими, такими як О.В. Будько, І.Ю. Хижняк [1, с. 111], І.М. Ткачук [2, с. 215], О.А. Зоріна [3], А. Михайленко [4], Т.І. Воскресенська, Б.І. Вінярський [5], А.С. Колесніченко [6].

Питанню розвитку зовнішньої торгівлі в Україні в контексті внутрішніх і глобальних соціально-економічних викликів були присвячені праці Н.І. Дуляба, А.Я. Паліса, О.Б. Дуляба [7], А.І. Кашперська, О.В. Яцюк [8, с. 32], Т.Чуніхіна, М.Корж, В.Краснощок [9, с. 30], С.В. Скрипник, О.С. Процевят, О.В. Воронова [10].

Однак досі залишається невирішеною низка питань щодо формування фінансових результатів підприємства, особливостей проведення контролю, узагальнення результатів, визначення шляхів їх підвищення, також адаптації сучасного світового досвіду щодо підвищення прибутку торговельних підприємств.

**Метою статті** є розробка та удосконалення ефективних методів і механізмів; визначення перспектив контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств для забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальної економічної нестабільності.

**Матеріали і методи.** Матеріали дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, періодичні видання, матеріали міжнародних конференцій тощо.

Методи дослідження являють собою сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, функціонально-системний підхід, методи індукції, дедукції, порівняння, теоретичного узагальнення, системний підхід і абстрактно-логічний

метод для розкриття сутності контролю за фінансовими результатами; графічний — для представлення результатів і висновків дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Визначаючи фінансові результати діяльності підприємства, варто відзначити, що основні загальноекономічні та фінансові науково-фінансові результати, які завжди актуальні на ринках з високою конкуренцією і високою волатильністю попиту, займають центральне місце в системі управління підприємством. Це важлива і водночас дуже складна економічна і обліково-аналітична категорія. Зміст поняття «фінансові результати» виражається в категоріях «прибуток» і «збиток», в яких зміст протилежний, але порядок їх формування однаковий. Застосування принципу нарахування і зіставлення доходів і витрат включає в себе формування фінансових результатів шляхом їх порівняння. Висока величина фінансових результатів діяльності торговельних підприємств забезпечує зміцнення державного бюджету за рахунок податкових надходжень, сприяє зростанню інвестиційної привабливості компанії, ділової активності в промисловому і фінансовому секторах [11, с. 99].

Контроль — це один з методів управління підприємством, суть якого полягає в порівнянні отриманих фактичних результатів із запланованими, визначенні можливих відхилень і пошуку причин їх утворення. Управління фінансовими результатами має бути спрямоване на підвищення рентабельності та швидкості обігу інвестиційного капіталу.

Для поліпшення управління фінансовими результатами торговельним підприємствам не слід обмежуватися показниками, безпосередньо пов'язаними зі структурою регламентованих звітів про фінансові результати, а слід збагатити методологію планування, управління та аналізу різними показниками фінансових результатів, вибрати і активно застосовувати методи факторного аналізу.

Необхідність контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності суттєво впливає на ефективність і стабільність роботи підприємств на міжнародних ринках, зумовлена наступними факторами:

**Глобальна економічна нестабільність:** світова економіка стикається з багатьма викликами, включаючи економічні кризи, торгові війни, санкції, зміни валютних курсів та інші фінансові потрясіння. Ці фактори безпосередньо впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства і підвищують ризики, які можуть негативно позначитися на фінансових результатах.

**Необхідність адаптації до мінливих ринкових умов:** в умовах глобальної економічної нестабільності, якщо торгові компанії не будуть належним чином адаптувати свої фінансові результати до змін на зарубіжних ринках, особливо до коливань попиту, змін тарифів, обмінних курсів і торгових бар'єрів,

Таблиця 1

**Етапи контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності  
торговельних підприємств**

Етапи	Напрями	Характеристика
Аналіз і оцінка фінансових результатів	Прибуток і збитки	Аналіз експортних надходжень і витрат на імпорт, витрат на логістику, митних зборів, податків і т.д.
	Рентабельність	Визначення рентабельності зовнішньоекономічної діяльності, включаючи аналіз таких показників, як норма прибутку від продажів, норма рентабельності витрат, норма прибутку на активи
	Валютні коливання	Облік валютного ризику, особливо в ситуаціях нестабільності обмінного курсу. Важливо відстежувати валютні втрати або прибутки, пов'язані з коливаннями обмінного курсу
Моніторинг витрат і доходів	Доходи від експорту	Оцінка стабільності доходів від зовнішньоекономічних операцій, яка залежить від цін на сировинні товари, попиту на продукцію та інших економічних факторів. Важливо вчасно коригувати свою стратегію продажів, щоб зберегти прибутковість
	Витрати на імпорт та логістику	Постійний моніторинг витрат на імпорт товарів і послуг, транспортування та митні платежі. У разі зростання витрат на логістику і зміни тарифів компанії доведеться коригувати цінову стратегію
	Податкові зобов'язання	Контроль податкових зобов'язань, які можуть змінюватися у відповідь на зміни в міжнародних угодах, тарифах і політиці окремих країн
Управління валютними ризиками	Хеджування валютних ризиків	Використання фінансових інструментів (форвардних контрактів, опціонів і т.д.) для хеджування з метою пом'якшення впливу коливань обмінного курсу на фінансові результати
	Диверсифікація валютних потоків	Компанії можуть диверсифікувати свої валютні надходження з різних ринків, щоб зменшити вплив волатильності окремих валют на їх результати.
Оцінка ризиків та антикризове управління	Ризики зовнішнього середовища	Важливо враховувати політичні, економічні та соціальні ризики, які можуть вплинути на нашу зовнішньоекономічну діяльність. До них відносяться торгові бар'єри, санкції, тарифи та зміни обмінного курсу
	Диверсифікація ринків збуту та постачання	Компаніям слід розглянути можливість диверсифікації своїх постачальників і ринків збуту, щоб зменшити свою залежність від одного регіону або партнера.
	Фінансова ліквідність	Забезпечення стійкості та ліквідності підприємства в разі несприятливих фінансових умов, таких як зміна валютних курсів, зміни в податковій системі або розірвання торгових угод.
Інструменти та методи контролю	Фінансовий аналіз	Регулярний фінансовий аналіз за допомогою звітів про доходи та витрати, аналізу грошових потоків та співвідношення активів та зобов'язань допомагає визначити відхилення від планів та прогнозувати фінансові ризики.
	Бюджетування та прогнозування	Розробка детальних бюджетів і прогнозів доходів і витрат з урахуванням змін у коливаннях валютних курсів, економічних умов, зовнішньоекономічної політики. Це дозволяє компаніям своєчасно реагувати на зміни в нестабільному середовищі
	Керування дебіторською та кредиторською заборгованістю	У зовнішній торгівлі важливо управляти термінами оплати товарів і послуг, а також своєчасною оплатою імпорту, щоб уникнути штрафів і збитків
Вплив на стратегічне планування	Стратегія зростання на зовнішніх ринках	Аналіз потенційних ринків для підтримки або збільшення обсягів зовнішньої торгівлі. Компанії повинні бути готові до змін у міжнародній торгівлі, таких як санкції, торгові обмеження та політична нестабільність в окремих країнах.
	Адаптація цінових стратегій	В умовах глобальної нестабільності компаніям доводиться адаптувати свої цінові стратегії з урахуванням змін у вартості логістики, тарифах та інших факторах.

*Джерело: авторська розробка*

вони можуть втратити конкурентну перевагу і зазнати фінансових втрат.

**Валютний ризик та його вплив на ефективність бізнесу:** торгові компанії піддаються ризикам, пов'язаним з коливаннями обмінного курсу,

оскільки вони часто торгують іноземною валютою. Нестабільність валютного ринку може мати істотний вплив на прибутковість таких підприємств, тому важливо мінімізувати ці ризики шляхом ефективного управління потоками іноземної валюти.

Таблиця 2

**Процеси контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності  
торговельних підприємств**

№	Процеси	Характерні особливості
1	Планування та бюджетування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка плану доходів і витрат, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю (експорт, імпорт, логістика та ін.).</li> <li>– Прогнозування валютних надходжень та витрат, планування митних платежів, податків та інших витрат.</li> <li>– Визначення оптимальних курсів валют для обміну та планування необхідного обсягу валюти для здійснення зовнішньоекономічних.</li> <li>– Визначення фінансових показників, таких як маржа, рентабельність, рівень витрат на логістику, транспортування.</li> </ul>
2	Моніторинг доходів від зовнішньоекономічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Щомісячне або щоквартальне порівняння фактичних доходів від експорту з прогнозом</li> <li>– Визначення основних джерел доходів (наприклад, експортних товарів або надання послуг), а також оцінка обсягів продажу та рівня ціни на загальну суму.</li> <li>– Аналіз змін у валютних курсах і вплив їх на доходи від зовнішнього.</li> <li>– Аналіз того, чи досягнуті заплановані показники рентабельності експорту.</li> </ul>
3	Моніторинг витрат на зовнішньоекономічну діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз витрат на імпорт товарів і послуг, транспортування, митні збори, страхування та інші витрати, пов'язані з експортними операціями.</li> <li>– Порівняння запланованих витрат з фактичними для виявлення відхилень.</li> <li>– Аналіз витрат на управління валютними операціями.</li> </ul>
4	Аналіз та контроль валютних ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка ефективності існуючих хеджувальних інструментів і прийняття рішення щодо коригування стратегії у разі зміни ринкових.</li> <li>– Порівняння результатів валютних операцій з прогнозами і планами для виявлення негативних відхилень.</li> </ul>
5	Аудит фінансових результатів ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту, яке включає перевірку правильності обліку доходів і витрат, пов'язаних з м.</li> <li>– Перевірка відповідності фінансової звітності міжнародним стандартам бухгалтерського обліку та вимогам обліку податкових органів.</li> <li>– Аналіз дотримання митних процедур, податкових зобов'язань та інших юридичних вимог при здійсненні ЗЕД.</li> <li>– Оцінка ефективності внутрішніх контролів щодо управління фінансовими ризиками.</li> </ul>
6	Аналіз відхилень та коригування стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення причин зміни між фактичними та прогнозованими фінансовими результатами.</li> <li>– Аналіз фінансових коефіцієнтів та інших показників (наприклад, рентабельність, ліквідність, оборотність активів) для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності.</li> <li>– Оцінка результатів валютних операцій, аналіз витрат і доходів від зовнішньоекономічної діяльності для внесення коригувань.</li> <li>– У разі необхідності коригування планів щодо розвитку ЗЕД (наприклад, зміна партнерів, адаптація до нових торгових умов, зміна цін).</li> </ul>
7	Формування та подання фінансової звітності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підготовка фінансової звітності від зовнішньоекономічної діяльності.</li> <li>– Формування звітності для податкових органів, митних служб, банківських установ і міжнародних партнерів.</li> <li>– Забезпечення офіційного подання звітності, дотримання вимог міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) і національних стандартів.</li> <li>– Оцінка фінансової стійкості підприємства на основі результатів зовнішньоекономічної діяльності.</li> </ul>
8	Оцінка результативності та коригування стратегії ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності через аналіз фінансових результатів.</li> <li>– Порівняння реальних результатів зі стратегічними цілями підприємства.</li> <li>– Внесення коригувань у стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності, якщо необхідно змінити маркетингові стратегії, вибрати партнерів або адаптувати стратегію фінансів.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 14; 15, с. 86]

**Зростаюче значення фінансової стабільності:** у ситуаціях, коли економіка нестабільна, важливо, щоб торговельні підприємства могли забезпечити фінансову стабільність, підтримувати ліквідність та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Створення ефективної системи моніторингу фінансових показників є ключем до досягнення цих цілей.

**Політичні та регулятивні ризики:** на зовнішньоекономічну діяльність торговельного підприємства можуть вплинути політичні та регулятивні зміни, зокрема санкції, зміни в митних правилах і тарифах, а також може змінитися бізнес-середовище. Торговельним підприємствам необхідно мати механізми контролю, які можуть швидко реагувати на такі зміни, щоб підтримувати стабільну роботу.



**Необхідність вдосконалення системи фінансового менеджменту:** з глобалізацією і розвитком технологій збільшується кількість інструментів і методів фінансового аналізу та управління. Торговельні підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, потребують впровадження сучасних систем управлінського обліку, автоматизації фінансових процесів і моніторингу. Це дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики та узгоджувати стратегії.

Розробка і вдосконалення методологічного забезпечення контролю зовнішньоекономічної діяльності в ризикових ситуаціях повинні здійснюватися з використанням системного підходу, що надалі сприятиме належній ефективності та раціональності виконуваних керівництвом функцій [13].

Контроль фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств є важливим аспектом управління в умовах глобальної економічної нестабільності. Контроль фінансових результатів дозволяє забезпечити фінансову стійкість компанії, знизити ризики і забезпечити її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. У цьому контексті контроль фінансових результатів включає в себе кілька основних етапів (табл. 1).

Контроль фінансових результатів є важливою частиною управління фінансами будь-якого торговельного підприємства, який включає процес оцінки, аналізу та коригування фінансових показників для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому процесі важливе місце відводиться методам і механізмам контролю фінансових результатів, які є важливими інструментами забезпечення стабільності та ефективності їх діяльності в умовах глобальної економічної нестабільності.

Процес контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств включає кілька ключових етапів, кожен з яких має важливе значення для забезпечення фінансової стабільності підприємства та ефективного використання його ресурсів на міжнародних ринках. Детальний опис етапів цього процесу подано у табл. 2.

Процес контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств є багатоманитним і включає кілька етапів, від планування і моніторингу до аналізу відхилень

і коригування стратегії. Це дає можливість підприємствам забезпечити ефективне управління їх міжнародними операціями, мінімізувати фінансові та валютні ризики, а також оптимізувати витрати і досягти бажаних результатів.

Зовнішньоекономічна діяльність супроводжується низкою ризиків: коливаннями валютних курсів, змінами в міжнародних угодах, санкціями, тарифними бар'єрами і т.д. з метою ефективного моніторингу фінансових результатів торгових компаній використовуються різні методи і механізми, що дозволяють мінімізувати ці ризики і забезпечити оптимальне використання ресурсів (табл. 3).

Методи і механізми моніторингу фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торгових підприємств допоможуть забезпечити ефективне управління фінансами, мінімізувати ризики і підвищити стійкість підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності.

Вони сприяють своєчасному виявленню відхилень, координації фінансових планів та оптимізації витрат, що є основою для стабільної та прибуткової роботи на міжнародному ринку.

Серед них є кілька ключових напрямків для поліпшення моніторингу фінансових показників на світовому ринку і підтримки конкурентоспроможності (рис. 1).

Перспективи розвитку контролю за діяльністю торгових підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності обумовлені необхідністю адаптації до постійно мінливих зовнішніх умов, особливо в таких ситуаціях, як коливання валютних курсів, зміни в міжнародних торгових угодах, наявність політичних і фінансових криз, на які підприємства повинні реагувати швидко і ефективно справляючись з новими завданнями. Це дозволяє знизити вплив зовнішніх ризиків на фінансові результати і забезпечити стійкість і конкурентоспроможність компанії на міжнародному рівні.

**Висновки.** Проведене дослідження свідчить про необхідність проведення контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торгових підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності. Це включає регулярний аналіз фінансових показників, моніторинг валютних ризиків, реалі-

Таблиця 3

### Методи і механізми контролю фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств

Методи контролю фінансових результатів	Механізми контролю фінансових результатів
Аналіз фінансової звітності	Управління валютними ризиками
Коефіцієнтний аналіз	Контроль за ціноутворенням та витратами
Аналіз відхилень	Управління ризиками через страхування
Метод прогнозування	Автоматизація фінансового контролю
Метод стрес-тестування	Фінансовий моніторинг та звітність

Джерело: авторська розробка

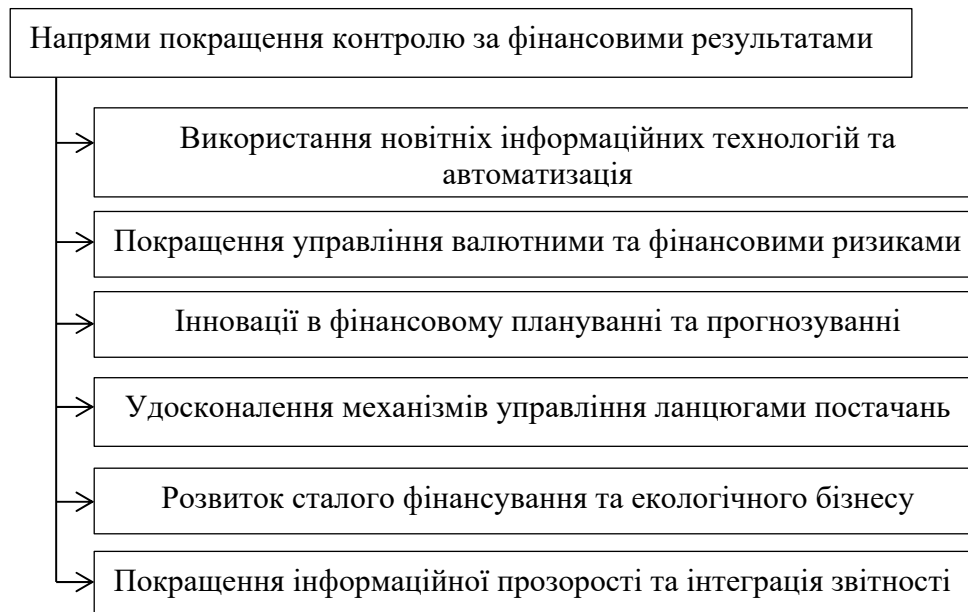


Рис. 1. Перспективи розвитку контролю за фінансовими результатами торговельних підприємств

Джерело: авторська розробка

зацію антикризових стратегій, бізнес-процесів для забезпечення фінансової стабільності та адаптації до мінливих економічних умов.

Контроль фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємств є необхідним елементом забезпечення стабільності та фінансової безпеки торговельних підприємств, що працюють на міжнародних ринках. Без належного здійснення контролю існує високий ризик неефективного використання ресурсів, фінансових втрат через ко-

ливання валютних курсів та порушення митного та податкового законодавства. Це вимагає регулярного контролю фінансових показників, швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та використання сучасних інструментів.

Перспективами подальших досліджень для ефективного контролю є впровадження інноваційних технологій, розробка стратегій формування контролю, що дозволить торговельним підприємствам ефективно здійснювати контроль за фінансовими результатами.

### Література

1. Бudyko O.B., Hижняк I. Ю. Особливості аудиту діяльності торговельного підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1(6). С. 111–117. doi: 10.31319/2709-2879.2023iss1(6).283014pp111-117.
2. Ткачук I. М. Актуальні питання побудови внутрішнього контролю зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021. Вип. 18 (71). С. 215–223. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-23](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-23).
3. Зоріна О. А. Організація обліку та оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Національна академія статистики, обліку та аудиту*. 2023. URL: <http://194.44.12.91:8080/xmlui/bitstream/handle.pdf> (дата звернення: 05.12.2024).
4. Михайленко А. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах. URL: [http://ela.nati.org.ua:8080/bitstream/123456789/896/1/Conference\\_11042024\\_p001-109-112.pdf](http://ela.nati.org.ua:8080/bitstream/123456789/896/1/Conference_11042024_p001-109-112.pdf) (дата звернення: 05.12.2024).
5. Воскресенська Т. І., Вінярський Б. І. Формування обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в розрізі її видів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-164>.
6. Колесніченко А. С. Організаційно-інституціональні аспекти обліку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. doi: 10.32702/2307-2105-2020.2.65. URL: <http://www.economy.science.ua/?op=1&z=7657> (дата звернення: 05.12.2024).
7. Дуляба Н. І., Палиса А. Я., Дуляба О. В. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах вітчизняних та світових соціально-економічних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-149>.

8. Кашперська А.І., Яцюк О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ.* 2024. № 5. С. 32–42. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42>.
9. Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2024. № 2. С. 30–52. doi: 10.31617/3.2024(133)02.
10. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>.
11. Кошельок Г.В., Горлова О.П. Адаптація сучасного світового досвіду щодо підвищення прибутку торговельних підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2023. Том 22, Вип. 1 (53). С. 99–115. doi: 10.18524/2413-9998.2023.1(53).288729.
12. Пристемський О.С. Контроль за товарними операціями на підприємствах торгівлі. *Current Issues and Prospects for the Development of Scientific Research: proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference.* (November 19–20, 2023). Orléans, France, 2023. Doi: 10.51582/interconf.19-20.11.2023.009.
13. Кінзерська Н.В. Методичне забезпечення внутрішнього контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство.* 2021. № 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-34>.
14. Мазур Н.А. Financial results of ukrainian enterprises: peculiarities of accounting support for their formation and management. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-09-01>.
15. Мулик Т.О., Стебловський А.О. Фінансові результати підприємства: сутність та особливості відображення у звітності. *Агросвіт.* 2024. № 5. С. 86–95. doi: 10.32702/2306-6792.2024.5.86.

### References

1. Budko, O. V., Khyzhniak, I. Iu. (2023). Osoblyvosti audytu diialnosti torhovelnogo pidpriemstva [Peculiarities of the audit of a trading company]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnogo tekhnichnogo universytetu.* № 1(6). pp. 111–117. doi: 10.31319/2709-2879.2023iss1(6).283014pp111-117 [in Ukrainian].
2. Tkachuk, I. M. (2021). Aktualni pytannia pobudovy vnutrishnogo kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti na pidpriemstvi [Topical issues of building internal control of foreign economic activity at the enterprise]. *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu. Seriya "Rehionalna ekonomika".* Vyp. 18 (71). pp. 215–223. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-23](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-23) [in Ukrainian].
3. Zorina, O. A. (2023). Orhanizatsiia obliku ta otsinka efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti na pidpriemstvi [Organization of accounting and evaluation of the effectiveness of foreign economic activity at the enterprise]. *Natsionalna akademiia statystyky, obliku ta audytu.* URL: <http://194.44.12.91:8080/xmlui/bitstream/handle.pdf> [in Ukrainian].
4. Mykhailenko, A. (2024). Osoblyvosti orhanizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti na pidpriemstvakh [Peculiarities of organizing foreign economic activity at enterprises]. URL: [http://ela.nati.org.ua:8080/bitstream/123456789/896/1/Conference\\_11042024\\_p001-109-112.pdf](http://ela.nati.org.ua:8080/bitstream/123456789/896/1/Conference_11042024_p001-109-112.pdf) [in Ukrainian].
5. Voskresenska, T. I., Viniarskyi, B. I. (2024). Formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v rozryzi yii vydiv [Formation of accounting and analytical support for foreign economic activity of enterprises in terms of its types]. *Ekonomika ta suspilstvo.* Vypusk № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-164> [in Ukrainian].
6. Koliesnichenko, A. S. (2020). Orhanizatsiino-instytutsionalni aspekty obliku zovnishnoekonomichnoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Organizational and institutional aspects of accounting for foreign economic activity of business entities]. *Efektivna ekonomika.* № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7657> (data zvernennia: 05.12.2024). doi: 10.32702/2307-2105-2020.2.65 [in Ukrainian].
7. Duliaba, N. I., Palisa, A. Ia., Duliaba, O. B. (2023). Problemy rozvytku zovnishnoi torhivli Ukrainy v umovakh vitchyznianskykh ta svitovykh sotsialno-ekonomichnykh vyklykiv [Problems of Ukraine's Foreign Trade Development in the Context of Domestic and Global Socio-Economic Challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo.* № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-149> [in Ukrainian].
8. Kashperska, A. I., Yatsiuk, O. V. (2024). Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstv: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Foreign Economic Activity of Enterprises: Current Challenges and Development Prospects]. *Biznes Inform.* № 5. pp. 32–42. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42> [in Ukrainian].
9. Chunikhina, T., Korzh, M., Krasnoshchok, V. (2024). Mizhnarodna torhivlia v umovakh hlobalnykh transformatsii [International trade in the context of global transformations]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, prawo.* № 2. pp. 30–52. doi: 10.31617/3.2024(133)02 [in Ukrainian].
10. Skrypnyk, S. V., Protseviat, O. S., Voronova, O. V. (2022). Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of regulation of foreign economic activity under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo.* № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> [in Ukrainian].
11. Koshelok, H. V., Horlova, O. P. (2023). Adaptatsiia suchasnogo svitovoho dosvidu shchodo pidvyshchennia prybutku torhovelnnykh pidpriemstv [Adaptation of modern world experience in increasing the profit of trading enterprises]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia.* Tom 22, Vyp. 1 (53). pp. 99–115. doi: 10.18524/2413-9998.2023.1(53).288729 [in Ukrainian].

12. Prystemskyi, O. S. (2023). Kontrol za tovarnymy operatsiiamy na pidpriemstvakh torhivli [Control over commodity transactions at trade enterprises]. *Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference “Current Issues and Prospects for the Development of Scientific Research”*. Orléans, France. doi: 10.51582/interconf.19-20.11.2023.009 [in Ukrainian].

13. Kinzerska, N. V. (2021). Metodychne zabezpechennia vnutrishnoho kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv torhivli [Methodological support of internal control of foreign economic activity of trade enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-34> [in Ukrainian].

14. Mazur, N. A. (2023). Financial results of ukrainian enterprises: peculiarities of accounting support for their formation and management. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. № 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-09-01>.

15. Mulyk, T. O., Steblovskyi, A. O. (2024). Finansovi rezultaty pidpriemstva: sutnist ta osoblyvosti vidobrazhennia u zvitnosti [Financial results of an enterprise: the essence and peculiarities of reporting]. *Ahrosvit*. № 5. pp. 86–95. doi: 10.32702/2306-6792.2024.5.86. [in Ukrainian].



УДК 336.76(477):340

**Сарахман Оксана Миколаївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри облікових технологій та оподаткування  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Sarakhman Oksana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Accounting Technologies and Taxation  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: 0000-0002-8793-592X*

**Шурпенкова Руслана Казимирівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри облікових технологій та оподаткування  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Shurpenkova Ruslana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Accounting Technologies and Taxation  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: 0000-0002-8825-2389*

**Хомуляк Тарас Ігорович**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри облікових технологій та оподаткування  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Khomulyak Taras**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Accounting Technologies and Taxation  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: 0000-0002-6648-6782*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10468

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ  
ДЕРЖАВНИХ ОБЛІГАЦІЙ ВНУТРІШНЬОЇ  
ПОЗИКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

**CONCEPTUAL BASIS OF ACCOUNTING  
FOR GOVERNMENT BONDS OF DOMESTIC  
LOAN DURING THE WAR**

**Анотація.** Вступ. Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) під час війни набули значної ролі у фінансуванні державного бюджету. Проте облік цих облігацій в умовах воєнного стану потребує особливої уваги, оскільки впливає на фінансову звітність компаній та держави. ОВДП вже давно перестали бути екзотичним активом і набули популярності як серед фінансових компаній, так і серед звичайних компаній і випускаються з 2001 року, а в період повномасштабної війни їх випуск та обіг активізувався шляхом ще й військових ОВДП. Під час війни ОВДП стали для нашої країни надійною опорою у підтримці фінансової системи і навколо них об'єдналися українські громадяни, бізнес та банки, та зробили цей фінансовий інструмент другим за обсягом джерелом фінансування держбюджету після міжнародної допомоги і велика кількість компаній мають їх у своєму портфелі.

Обіг ОВДП в Україні є важливою складовою фінансової системи країни і вони виступають як інструмент з наповнення фінансових ресурсів для державного бюджету та забезпечення стабільності фінансової системи. Дослідження бухгал-

терського обліку державних ОВДП в Україні є актуальним завданням, оскільки воно сприяє забезпеченню фінансової стабільності країни та раціональному використанню державних ресурсів. Аналіз та обговорення цих завдань допоможе краще зрозуміти роль бухгалтерського обліку ОВДП в Україні, а також знайти способи оптимізації цього процесу для покращення фінансової стабільності країни.

**Мета.** Метою дослідження є оцінка відповідності принципів та правил обліку ОВДП національним і міжнародним стандартам бухгалтерського обліку та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ОВДП для зміцнення фінансової стабільності державного бюджету.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є нормативно-правова база, яка регулює облік ОВДП та фінансові інструменти під час воєнного стану, а також наукові праці вітчизняних авторів, які проводять дослідження у сфері бухгалтерського обліку фінансових інструментів, зокрема облігацій внутрішньої державної позики, з акцентом на ризики та оцінку вартості цих активів в умовах економічної нестабільності.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики елементів облікового процесу та функцій бухгалтерського обліку стосовно ОВДП як об'єкта обліку, а також визначення класифікації та оцінки облігацій для цілей бухгалтерського та управлінського обліку); формалізації, аналізу та синтезу (для розробки схеми облікової інформації щодо державних облігацій у фінансово-господарській діяльності в умовах воєнного стану); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків та рекомендацій щодо вдосконалення облікових процедур ОВДП).

**Результати.** У статті досліджуються ОВДП та їхнє значення для економіки України під час воєнного стану, а також особливості їх бухгалтерського обліку. ОВДП є важливим інструментом державного фінансування, особливо в умовах економічної нестабільності. Вони дозволяють уряду залучати кошти для покриття дефіциту бюджету, зокрема на оборону та соціальні потреби.

Правильний облік цих фінансових інструментів є критично важливим для управління державним боргом і забезпечення прозорості фінансової інформації. Стаття аналізує облік ОВДП відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, зокрема МСФЗ 9 «Фінансові інструменти», розглядаючи класифікацію, оцінку та управління ризиками знецінення облігацій. Особлива увага приділяється класифікації ОВДП для утримання чи продажу, що впливає на їх відображення у фінансовій звітності.

Автори зосереджують увагу на ризиках знецінення облігацій, що є особливо актуальним у період війни через нестабільність фінансових ринків. На основі аналізу запропоновані практичні рекомендації щодо вдосконалення обліку ОВДП, включаючи оптимізацію облікових процесів, оцінку ризиків та вдосконалення переоцінки облігацій відповідно до ринкових умов. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню прозорості обліку, стабільності управління державним боргом і довіри інвесторів в умовах воєнного часу.

**Перспективи.** У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінці ефективності ОВДП у фінансуванні економіки під час війни, вдосконаленні методів оцінки ризиків знецінення, адаптації міжнародних стандартів обліку до воєнних умов, аналізі впливу ОВДП на стабільність державного боргу та розробці рекомендацій для підвищення прозорості обліку й довіри інвесторів.

**Ключові слова:** Облігації внутрішньої державної позики, бухгалтерський облік, МСФЗ 9, фінансові інструменти, знецінення облігацій, державний борг, управління ризиками, фінансова звітність, воєнний стан.

**Summary.** Introduction. Domestic state loan bonds (OVDP) during the war acquired a significant role in financing the state budget. However, the accounting of these bonds in the conditions of martial law requires special attention, as it affects the financial reporting of companies and the state. Government bonds have long ceased to be an exotic asset and have gained popularity both among financial companies and ordinary companies and have been issued since 2001, and during the period of full-scale war, their issuance and circulation became more active through military bonds. During the war, OVDPs became a reliable support for our country in supporting the financial system, and Ukrainian citizens, businesses and banks united around them, and made this financial instrument the second largest source of funding for the state budget after international aid, and a large number of companies have them in their portfolios.

Accounting of OVDP in Ukraine is an important component of the country's financial system and they act as a tool for attracting financial resources for the state budget and ensuring the stability of the financial system. The study of the accounting of state OVDPs in Ukraine is an urgent task, as it contributes to ensuring the financial stability of the country and the rational use of state resources. Analysis and discussion of these tasks will help to better understand the role of OVDP accounting in Ukraine, as well as to find ways to optimize this process to improve the financial stability of the country.

**Purpose.** The purpose of the study is to assess the compliance of the principles and rules of accounting of OVDP with national and international accounting standards and to develop recommendations for increasing the efficiency of OVDP management in order to strengthen the financial stability of the state budget.

**Materials and methods.** The materials of the research are the legal framework that regulates the accounting of OVDP and financial instruments during martial law, as well as scientific works of domestic authors who conduct research in the field of accounting of financial instruments, in particular bonds of the domestic state loan, with an emphasis on risks and cost estimation of these assets in conditions of economic instability.

The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization and grouping (to characterize the elements of the accounting process and functions of accounting in relation to OVDP as an object of accounting, as well as

to determine the classification and evaluation of bonds for the purposes of accounting and management accounting); formalization, analysis and synthesis (for the development of a scheme of accounting information regarding government bonds in financial and economic activity under martial law); logical summarization of results (for formulating conclusions and recommendations on improving accounting procedures of OVDP).

**Results.** The article examines OVDP and their significance for the economy of Ukraine during martial law, as well as the peculiarities of their accounting. OVDP is an important instrument of state financing, especially in conditions of economic instability. They allow the government to raise funds to cover budget deficits, particularly for defense and social needs.

Correct accounting of these financial instruments is critical for public debt management and ensuring transparency of financial information. The article analyzes the accounting of government bonds in accordance with international accounting standards, in particular IFRS 9 «Financial instruments», considering the classification, assessment and management of bond devaluation risks. Special attention is paid to the classification of OVDP for holding or sale, which affects their reflection in financial statements.

The authors focus attention on the risks of devaluation of bonds, which is especially relevant in the period of war due to the instability of financial markets. Based on the analysis, practical recommendations are proposed for improving the accounting of OVDP, including optimization of accounting processes, risk assessment and improvement of revaluation of bonds in accordance with market conditions. The proposed measures will contribute to increasing accounting transparency, stability of public debt management and investor confidence in wartime conditions.

**Discussion.** In further research, it is proposed to focus attention on evaluating the effectiveness of government bonds in financing the economy during wartime, improving methods for assessing depreciation risks, adapting international accounting standards to wartime conditions, analyzing the impact of government bonds on the stability of public debt, and developing recommendations for increasing accounting transparency and investor confidence.

**Key words:** domestic government loan bonds, accounting, IFRS 9, financial instruments, bond depreciation, public debt, risk management, financial reporting, martial law.

**Постановка проблеми.** В умовах війни облік державних облигацій внутрішньої позики (ОВДП) набуває особливого значення як інструмент державного фінансування. У цей складний період уряди змушені активно використовувати ОВДП для покриття дефіциту бюджету, зокрема на оборонні витрати та соціальні потреби. Однак війна створює додаткові ризики для фінансових ринків, що впливає на оцінку та класифікацію цих облигацій.

Незважаючи на важливість ОВДП для стабілізації економіки в умовах війни, існують суттєві труднощі в їх обліку, зокрема в контексті оцінки ризиків знецінення, застосування міжнародних стандартів обліку, а також необхідності адаптації облікових процесів до нових реалій. Особливу увагу потребує класифікація ОВДП, що залежить від їх подальшого використання (утримання чи продаж) та впливу на фінансову звітність.

Таким чином, проблема полягає в необхідності розробки нових підходів до обліку ОВДП в умовах війни, що враховують нестабільність фінансових ринків, ризики знецінення та забезпечують прозорість управління державним боргом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти ринку облигацій і ОВДП, зокрема в контексті бухгалтерського обліку ОВДП, є предметом досліджень вітчизняних науковців. Так, С.В. Дерев'янко [1] зосереджується на особливостях обліку ОВДП в умовах нестабільності, підкреслюючи важливість управління цими інструментами в кризові періоди. Колектив авторів М.О. Житар, В.С., Белін та О.Г. Оліщук [2] звертають увагу на активізацію ринку ОВДП і його економічний вплив, хоч і не роблять акцент на детальному обліку.

І.О. Ковальчук [3] аналізує вплив військових конфліктів на ринок державних цінних паперів, розглядаючи специфіку обліку під час війни. Ю.М. Кузьменко та Л.В. Павленко [4] вивчають адаптацію обліку ОВДП до нових реалій, зокрема, зміни в практиці обліку. Автор О.М. Литвиненко [5] вбачає в державних облигаціях інструмент стабілізації фінансової системи, приділяючи увагу аспектам їх обліку в умовах війни. В.В. Мельник [6] підкреслює значення обліку державних цінних паперів у воєнний час для підтримки фінансової стабільності. Роль бухгалтерського обліку ОВДП під час війни та ризики для фінансового сектора досліджують О.В. Міщенко та І.В. Таран [7]. Т.П. Назаренко [8] акцентує увагу на макроекономічній стабільності, що забезпечується обліком ОВДП, автор С.О. Ніколаєнком [9] розглядає виклики, з якими стикається бухгалтерія під час війни. Д.С. Овчаренко та І.О. Левченко [10] фокусуються на теоретичних та практичних аспектах обліку в умовах війни, зокрема на інтерпретації облікових змін. Інші дослідники вивчають аспекти облігу державних облигацій в умовах економічних трансформацій, зокрема, Сейсебаєва Н. та Фоменко С. [15], хоч основна увага у них зосереджена на економічному впливі. Олена Харламова [16] докладно аналізує ОВДП за МСФЗ та ПСБО, висвітлюючи всі сценарії обліку цих інструментів. Л.С. Федевич та М.В. Ливдар [17] вважають облигації інвестиційним інструментом, що підтримує економіку, з акцентом на питаннях бухгалтерського обліку. Дослідження питань обліку ОВДП та їх інформаційного забезпечення потребують глибокої наукової оцінки та є актуальними.

**Метою статті** є дослідження і оцінка відповідності принципів та правил обліку ОВДП національним



і міжнародним стандартам бухгалтерського обліку та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ОВДП для зміцнення фінансової стабільності державного бюджету.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є нормативно-правова база, яка регулює облік ОВДП та фінансові інструменти під час воєнного стану, а також наукові праці вітчизняних авторів, які проводять дослідження у сфері бухгалтерського обліку фінансових інструментів, зокрема ОВДП, з акцентом на ризики та оцінку вартості цих активів в умовах економічної нестабільності.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики елементів облікового процесу та функцій бухгалтерського обліку стосовно ОВДП як об'єкта обліку, а також визначення класифікації та оцінки облігацій для цілей бухгалтерського та управлінського обліку); формалізації, аналізу та синтезу (для розробки схеми облікової інформації щодо державних облігацій у фінансово-господарській діяльності в умовах воєнного стану); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків та рекомендацій щодо вдосконалення облікових процедур ОВДП).

**Виклад основного матеріалу.** Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) є важливим інструментом управління державним боргом України, а їхній правильний облік відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості державних фінансів [1]. Оскільки ОВДП належать до фінансових інструментів, їх облік в Україні регулюється специфічними стандартами, зокрема МСФЗ 9 «Фінансові інструменти». Основною метою цього стандарту є встановлення чітких правил для класифікації, оцінки та обліку фінансових активів і зобов'язань, що сприяє підвищенню достовірності фінансової звітності.

Активи, які утримуються до погашення, включають ОВДП, які підприємство має намір і можливість зберігати до дати погашення. Основним джерелом прибутку від таких облігацій є регулярні відсоткові виплати та погашення номінальної вартості [2]. Торговельні активи, зокрема ОВДП, купуються для короткострокового продажу та оцінюються за справедливою вартістю, де зміни відображаються у прибутках або збитках.

Оцінка ОВДП за справедливою вартістю з урахуванням змін у капіталі застосовується переважно для торговельних ОВДП. Зміни ринкової вартості облігацій відображаються безпосередньо в капіталі (іншому сукупному доході). Оцінка ОВДП за амортизованою вартістю використовується для ОВДП, що утримуються до погашення, а їхня вартість амортизується протягом строку дії, враховуючи нараховані відсотки [12].

Якщо є об'єктивні ознаки того, що облігації не будуть погашені в повному обсязі (наприклад, у разі фінансових проблем у держави-емітента),

підприємство повинно визнати втрати від знецінення, що здійснюється через створення резерву на можливі втрати, який відображається у прибутках або збитках. Наприклад, підприємство придбало ОВДП за 1 млн. гривень, але через економічну нестабільність ринкова вартість ОВДП знизилася до 900 тис. гривень. Ці зміни у обліку варто відображати таким чином:

Дт 975 «Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій»

Кт 143 «Інвестиції непов'язаним сторонам» — якщо ОВДП середньострокова або довгострокова

Кт 352 «Інші поточні фінансові інвестиції» — якщо ОВДП короткострокова

Зазначимо, що конкретний порядок обліку та відображення в бухгалтерському обліку може залежати від внутрішніх стандартів підприємства і конкретної ситуації на ринку.

Дисконтування грошових потоків — це приведення майбутніх грошових надходжень до їхньої теперішньої вартості [6]. На нашу думку, для довгострокових ОВДП особливо важливо розглядати фактор часу, тому що вартість грошей змінюється з часом. Розглянемо довгострокову ОВДП з номінальною вартістю 1 млн. гривень і терміном дії 5 років. Якщо очікувана відсоткова ставка становить 5%, то приведена вартість ОВДП на момент придбання буде менше номінальної вартості і для розрахунку використаємо формулу приведеної вартості:

$$PV = FV / (1 + r)^n,$$

де,  $PV$  — приведена вартість,  $FV$  — майбутнє значення (1 млн. гривень),  $r$  — відсоткова ставка (0,05),  $n$  — кількість періодів (5 років).

За даною формулою приведена вартість ОВДП становить приблизно 783,53 тис. гривень.

Справедлива вартість ОВДП — це вартість, за якою можна продати цінні папери або виконати зобов'язання в умовах звичайного ринкового середовища. Її рівень залежить від поточної ринкової ставки відсотка та може змінюватися залежно від змін ринкових умов [8].

Якщо ринкова відсоткова ставка збільшується після придбання ОВДП, їх справедлива вартість, як правило, знижується, тому що фіксований відсоток, який вони виплачують, стає менш привабливим [15].

Припустимо, підприємство придбало ОВДП за відсотковою ставкою 5%, пізніше ринкова відсоткова ставка зростає до 6% і це означає, що нові інвестори можуть отримувати більший дохід від інших інструментів, і, як результат, справедлива вартість наявних ОВДП знижується.

Для адекватного відображення цього на балансі підприємства потрібно переоцінити ОВДП за новою ринковою ставкою і врахувати відповідні корегувальні записи (Табл. 1).

Вважаємо, кожен із цих методів має свої переваги та відмінності, і вибір конкретного методу залежить від фінансових цілей та потреб організації.



Таблиця 1

## Методи обліку та оцінки ОВДП в бухгалтерському обліку

Назва	Характеристика	Приклад
Метод амортизованої вартості	Відображення ОВДП за їхньою вартістю на момент придбання, коригованою на суму амортизації протягом строку їх дії.	Якщо ОВДП були придбані за ціною, що відрізняється від їх номінальної вартості, різниця між цими сумами амортизується протягом строку дії облігацій.
Метод справедливої вартості через звіт про прибутки та збитки	ОВДП переоцінюються на кожну дату звітування за їх справедливою вартістю, і зміни в справедливій вартості відображаються в звіті про прибутки та збитки.	Якщо справедлива вартість ОВДП зросла на 10 тис. гривень протягом року, ця сума відображається як прибуток в звіті про прибутки та збитки.
Метод справедливої вартості через інші загальні доходи	ОВДП переоцінюються на кожну дату звітування за їх справедливою вартістю, але зміни в справедливій вартості відображаються не в звіті про прибутки та збитки, а в інших загальних доходах	Якщо справедлива вартість ОВДП зросла на 10 тис. гривень протягом року, ця сума відображається у розділі «Інші загальні доходи» в капіталі.
Використання ефективної відсоткової ставки	При використанні методу амортизованої вартості, ефективна відсоткова ставка використовується для дисконтування майбутніх грошових потоків до презентної вартості.	Якщо ОВДП були придбані за ціною вище номіналу (з премією), ефективна відсоткова ставка буде використовуватися для розрахунку амортизації цієї премії протягом строку дії облігацій.

Джерело: узагальнено авторами на основі [14]

У таблиці 2 представлено основний процес обліку ОВДП, що дозволяє систематизувати інформацію про бухгалтерські операції, пов'язані з облігаціями внутрішньої державної позики. Такий підхід сприяє кращому розумінню правил та стандартів обліку, полегшує аналіз руху фінансових інструментів і дозволяє забезпечити точність та прозорість відображення операцій в облікових документах.

На конкретному прикладі розглянемо основні аспекти обліку ОВДП. Станом на 30 листопада 2023 року

АТ КБ «ПриватБанк» пропонував клієнтам можливість придбання військових облігацій у гривні, що є актуальним фінансовим інструментом в умовах підтримки держави та економіки в період воєнного стану. Детальний перелік таких облігацій наведено в таблиці 3.

Якщо ми оберемо облігації з датою погашення 24 лютого 2027 року та мінімальним пакетом у 47 штук, то отримаємо таку інформацію (табл. 4):

$$\text{прибуток} = 78041.15 \text{ UAH} - (50028.68 \text{ UAH} + 3350 \text{ UAH}) = 24662.47 \text{ UAH}$$

Таблиця 2

## Правила та стандарти бухгалтерського обліку ОВДП в Україні

Зміст операції	Дебет	Кредит	Пояснення
Придбання ОВДП	143 «Інвестиції непов'язаним сторонам» 352 «Інші поточні фінансові інвестиції»	377 «Розрахунки з іншими дебіторами»	Оприбуткування ОВДП
Визнання доходів від процентів	373 «Розрахунки за нарахованими доходами»	732 «Відсотки одержані»	Нарахування процентів за ОВДП
Продаж ОВДП	377 «Розрахунки з іншими дебіторами»	741 «Дохід від реалізації фінансових інвестицій»	Визнання доходу від реалізації ОВДП
Списання собівартості ОВДП	971 «Собівартість реалізованих фінансових інвестицій»	143 «Інвестиції непов'язаним сторонам» 352 «Інші поточні фінансові інвестиції»	Списання собівартості фінансових інструментів при продажі
Дооцінка ОВДП	143 «Інвестиції непов'язаним сторонам» 352 «Інші поточні фінансові інвестиції»	746 «Інші доходи»	Переоцінка ОВДП на дату балансу при зростанні їх вартості
Уцінка ОВДП	975 «Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій»	143 «Інвестиції непов'язаним сторонам» 352 «Інші поточні фінансові інвестиції»	Переоцінка ОВДП на дату балансу при зменшенні їх вартості

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

**Перелік військових облігацій у гривні, доступних для придбання через АТ КБ «ПриватБанк»**

Код ISIN	Дата погашення	Ціна за шт.	Дохідність купівлі	Вид дохідності
UA4000224380	14.02.2024	1 033.50 UAH	14.50%	SIM
UA4000229116	24.02.2027	1 064.44 UAH	19.00%	YTM

Джерело: узагальнено авторами на основі [11]

Таблиця 4

**Розрахунок прибутку**

Калькулятор	
Введіть кількість 47	
Мінімальна кількість купівлі 47 штук	
	Дохідність інвестиції (з урахуванням витрат) <b>15.22%</b>
Сума купівлі	<b>50 028.68 UAH</b>
Витрати	3 350 UAH
Надходження	78 041.15 UAH
Очікуваний дохід	24 662.47 UAH

Джерело: узагальнено авторами на основі [11]

Тобто, 30 листопада 2023 року компанія може придбати 47 облігацій по 1 064,44 гривні за штуку. Комісія банку за депозитарні послуги становитиме 3 350 гривень, а 24 лютого 2027 року компанія отримає погашення в розмірі 78 041,15 гривні (Табл. 4).

У випадку, коли є намір продати облігації до дати погашення, обирається облік за справедливою вартістю з відображенням результатів переоцінки в прибутках чи збитках. Якщо розглядається можливість як утримання облігацій до їхнього погашення, так і їхнього продажу до дати погашення, то використовується облік за справедливою вартістю з відображенням результатів переоцінки в іншому сукупному доході [5].

Зміни ринкової вартості ОВДП можуть впливати на бухгалтерський облік підприємства через фактори, такі як макроекономічні умови, інфляція та монетарна політика. Якщо ОВДП обліковуються за справедливою вартістю, зміни їх ринкової вартості відображаються в звіті про фінансові результати: зростання вартості веде до доходу, зменшення — до збитків через власний капітал.

Коливання в ринковій вартості ОВДП можуть мати різний вплив на бухгалтерський облік, в залежності від методу обліку, який вибрано для конкретних облігацій. Вважаємо, що підприємствам необхідно ретельно вибирати стратегію обліку та регулярно перевіряти актуальність оцінки своїх інвестиційних портфелів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** ОВДП є ключовим джерелом фінансування

бюджету України, тому важливо забезпечити чіткий, зрозумілий та прозорий їх бухгалтерський облік.

Для вдосконалення обліку ОВДП в Україні пропонується забезпечити повний облік усіх операцій, включаючи випуск, розміщення, погашення, відсотки та інші доходи, що дозволить отримувати достовірну інформацію про державний борг і уникати помилок, які можуть викривляти дані щодо його обсягів.

Необхідно впровадити єдину методологію обліку із використанням однакових стандартів усіма учасниками ринку, що забезпечить порівнянність фінансових звітів та зрозумілість для інвесторів, враховуючи специфіку ОВДП.

Автоматизація облікових процесів спростить та пришвидшить облік, підвищивши його ефективність. Також важливо вести облік за міжнародними стандартами, що сприятиме підвищенню якості фінансової звітності та її відповідності міжнародним практикам.

Реалізація цих підходів допоможе покращити якість обліку ОВДП, підвищити прозорість управління державним боргом і зробити звітність більш зрозумілою для інвесторів.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінці ефективності ОВДП у фінансуванні економіки під час війни, вдосконаленні методів оцінки ризиків знецінення, адаптації міжнародних стандартів обліку до воєнних умов, аналізі впливу ОВДП на стабільність державного боргу та розробці рекомендацій для підвищення прозорості обліку й довіри інвесторів.

### Література

1. Дерев'янюк С.В. Особливості бухгалтерського обліку облігацій внутрішньої державної позики в умовах економічної нестабільності. *Економіка і управління*. 2021. 12(4). С. 88–94.
2. Житар М.О., Белін В.С., Олішчук О.Г. Активізація ринку облігацій внутрішньої державної позики як інструмент впливу на економіку України. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 67–71.
3. Ковальчук І.О. Вплив військових конфліктів на ринок державних цінних паперів: питання бухгалтерського обліку. *Науковий вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2021. 21(3). С. 99–105.
4. Кузьменко Ю.М., Павленко, Л.В. Адаптація обліку облігацій внутрішньої державної позики до нових економічних реалій під час війни. *Фінансовий менеджмент*. 2022. 33(1). С. 55–60. doi: <https://doi.org/10.32782/fm.2022.33-1.55>.
5. Литвиненко О.М. Облік державних облігацій як інструмент стабілізації фінансової системи України під час війни. *Бухгалтерський облік та аудит в умовах кризи*. 2023. 11(2). С. 68–74.
6. Мельник В.В. Проблеми обліку державних цінних паперів в умовах воєнного часу: теоретичний та практичний аспекти. *Фінансово-економічний огляд*. 2022. 29(5). С. 117–122.
7. Міщенко, О.В., Таран, І.В. Облік ОВДП під час війни: ризики та можливості для фінансового сектору України. *Журнал економічних досліджень*. 2022. 16(3). С. 105–112. doi: <https://doi.org/10.31521/jed.2022.16-3.105>.
8. Назаренко Т.П. Аналіз обліку ОВДП в умовах воєнного часу та його вплив на макроекономічну стабільність. *Міжнародний журнал фінансових досліджень*. 2022. 18(6), С. 80–85.
9. Ніколаєнко С.О. Вплив війни на облік державних облігацій в Україні: нові виклики для бухгалтерії. *Фінансова політика та управління*. 2022. 19(4). С. 72–78.
10. Овчаренко Д.С., Левченко, І.О. (2023). Облік ОВДП в умовах війни: теоретичні аспекти та практичні рішення. *Журнал державних фінансів*. 2023. 10 (2). С. 55–60.
11. Облігації внутрішньої державної позики України. URL: <https://privatbank.ua/ovdp> (дата звернення: 12.11.2024).
12. Озерова О. Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) в бухобліку. URL: <https://gb.expertus.com.ua/recommendations/13092> (дата звернення: 10.10.2024).
13. Практика застосування МСФЗ. URL: [https://ibuhgalter.net/storage/web/source/1/MSFZ\\_5\\_2022\\_1.pdf](https://ibuhgalter.net/storage/web/source/1/MSFZ_5_2022_1.pdf) (дата звернення: 12.10.2024).
14. Придбання та продаж ОВДП: облік і звітність. URL: <https://news.dtki.ua/accounting/individual-transactions/88287-privdannya-ta-prodaz-ovdp-oblik-i-zvitnist> (дата звернення: 14.11.2024).
15. Сейсебаєва Н., Фоменко С. Дослідження сучасного обігу державних облігацій як основного інструмента інвестування в період економічних трансформацій. 2023. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.2-10>.
16. Харламова О. Облігації внутрішньої державної позики України (ОВДП): всі сценарії обліку за МСФЗ та ПСБО. Київ, 2023. URL: [https://amsfo.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/prohrama-audytory-OVDP\\_Kharlamova\\_3-hod.pdf](https://amsfo.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/prohrama-audytory-OVDP_Kharlamova_3-hod.pdf) (дата звернення: 08.10.2024).
17. Федевич Л.С., Ливдар М.В. Облігації внутрішньої державної позики як інструмент для інвестицій та підтримки економіки України. *Modern Economics*. 2022. № 35. С. 136–140. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-21).

### References

1. Derevianko, S. V. (2021). Features of accounting for domestic government bonds in conditions of economic instability. *Economics and Management*, 12(4), 88–94 [in Ukrainian].
2. Zhytar, M. O., Bielín, V. S., & Olishchuk, O. H. (2020). Activating the domestic government bond market as a tool for influencing Ukraine's economy. *Economy and State*, 12, 67–71 [in Ukrainian].
3. Kovalchuk, I. O. (2021). The impact of military conflicts on the government securities market: Accounting issues. *Scientific Bulletin of NU "Lviv Polytechnic"*, 21(3), 99–105 [in Ukrainian].
4. Kuzmenko, Yu. M., & Pavlenko, L. V. (2022). Adaptation of accounting for domestic government bonds to new economic realities during wartime. *Financial Management*, 33(1), 55–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/fm.2022.33-1.55> [in Ukrainian].
5. Lytvynenko, O. M. (2023). Accounting for government bonds as a tool to stabilize Ukraine's financial system during the war. *Accounting and Auditing in Crisis Conditions*, 11(2), 68–74 [in Ukrainian].
6. Melnyk, V. V. (2022). Problems of accounting for government securities in wartime: Theoretical and practical aspects. *Financial and Economic Review*, 29(5), 117–122 [in Ukrainian].
7. Mishchenko, O. V., & Taran, I. V. (2022). Accounting for domestic government bonds during wartime: Risks and opportunities for Ukraine's financial sector. *Journal of Economic Research*, 16(3), 105–112. doi: <https://doi.org/10.31521/jed.2022.16-3.105> [in Ukrainian].
8. Nazarenko, T. P. (2022). Analysis of accounting for domestic government bonds during wartime and its impact on macroeconomic stability. *International Journal of Financial Research*, 18(6), 80–85 [in Ukrainian].
9. Nikolaienko, S. O. (2022). The impact of war on the accounting of government bonds in Ukraine: New challenges for accounting. *Financial Policy and Management*, 19(4), 72–78 [in Ukrainian].
10. Ovcharenko, D. S., & Levchenko, I. O. (2023). Accounting for domestic government bonds during wartime: Theoretical aspects and practical solutions. *Journal of Public Finance*, 10(2), 55–60 [in Ukrainian].

11. Domestic Government Bonds of Ukraine. Retrieved from <https://privatbank.ua/ovdp> [in Ukrainian].
12. Ozerova, O. (2024). Domestic government bonds (OVDP) in accounting. Retrieved from <https://gb.expertus.com.ua/recommendations/13092> [in Ukrainian].
13. Practice of IFRS application. Retrieved from [https://ibuhgalter.net/storage/web/source/1/MSFZ\\_5\\_2022\\_1.pdf](https://ibuhgalter.net/storage/web/source/1/MSFZ_5_2022_1.pdf) [in Ukrainian].
14. Purchase and sale of domestic government bonds: Accounting and reporting. Retrieved from <https://news.dtki.ua/accounting/individual-transactions/88287-pridbannia-ta-prodaz-ovdp-oblik-i-zvitnist> [in Ukrainian].
15. Seysebaeva, N., & Fomenko, S. (2023). Research on the modern circulation of government bonds as the main investment tool during economic transformations. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.2-10> [in Ukrainian].
16. Kharlamova, O. (2024). Domestic government bonds of Ukraine (OVDP): All accounting scenarios under IFRS and NAS. Retrieved from [https://amsfo.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/prohrama-audytory-OVDP\\_Kharlamova\\_3-hod.pdf](https://amsfo.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/prohrama-audytory-OVDP_Kharlamova_3-hod.pdf) [in Ukrainian].
17. Fedevych, L. S., & Lydar, M. V. (2022). Domestic government bonds as a tool for investment and support of Ukraine's economy. *Modern Economics*, 35, 136–140. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-21) [in Ukrainian].



УДК 657.446:339.5:004.9

**Шульга Світлана Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування  
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

**Shulha Svitlana**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation  
National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

ORCID: 0000-0002-2396-2507

**Нечипорук Наталія Віталіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування  
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

**Nechyporuk Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of of Accounting, Auditing and Taxation  
National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

ORCID: 0000-0001-9547-8557

**Плаксієнко Валерій Якович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри бухгалтерського обліку та аудиту  
Полтавський університет економіки і торгівлі*

**Plaksiienko Valerii**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Accounting and Auditing  
Poltava University of Economics and Trade*

ORCID: 0000-003-0371-1054

**Григорова Зоя Валентинівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту підприємств  
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Hryhorova Zoia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management of Enterprises  
NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

ORCID: 0000-0003-4547-9812

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10510

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ  
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

**INNOVATIVE APPROACHES TO ACCOUNTING  
FOR FOREIGN ECONOMIC OPERATIONS IN  
THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

**Анотація.** Вступ. В умовах стрімкої цифровізації світової економіки особливої актуальності набуває проблема трансформації систем бухгалтерського обліку зовнішньоекономічних операцій. Відсутність системного підходу до цифрової трансформації обліку ЗЕД призводить до фрагментарності впровадження інновацій та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій. Особливо гостро постає проблема методологічного забезпечення процесів цифрової трансформації, зокрема відсутність єдиних стандартів цифрового обліку, неузгодженість форматів електронного документообігу, складність інтеграції різних інформаційних систем.

Мета дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до обліку зовнішньоекономічних операцій в умовах цифровізації економіки.

Матеріали і методи. Дослідження базується на даних 150 українських підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, за період 2014–2024 рр. Методологічною основою слугували загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: системний аналіз, економетричне моделювання, статистичний аналіз, методи кластеризації. Оцінка ефективності проводилась відповідно до міжнародних стандартів Digital Transformation Assessment Framework (DTAF).

Результати. Розроблено концептуальну модель цифрової трансформації обліку ЗЕД, що включає технологічний, методологічний та організаційний рівні. Емпірично підтверджено можливість зниження адміністративних витрат на 40–50% при комплексній цифровізації (довірчий інтервал 38,5–52,3%,  $p < 0,001$ ). Встановлено, що найвищу ефективність демонструють комплексні ERP-системи, зокрема SAP S/4HANA (зниження трудомісткості на 45,7%, підвищення точності обліку до 98,5%). Визначено ключові фактори успішності впровадження: рівень автоматизації (коефіцієнт впливу 0,82), компетенції персоналу (0,75), якість інтеграції (0,68).

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузевих моделей цифровізації, вдосконалення методології обліку нових видів цифрових активів, стандартизацію форматів електронного документообігу в міжнародних операціях та розвиток методів оцінки ефективності цифрових трансформацій у різних галузях економіки.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, бухгалтерський облік, цифровізація, блокчейн, хмарні технології, електронний документообіг, ERP-системи, інвестиції, цифрова трансформація.

**Summary.** Introduction. In the context of the rapid digitalization of the world economy, the problem of transforming accounting systems for foreign economic operations is becoming particularly relevant. The lack of a systematic approach to the digital transformation of foreign economic activity accounting leads to fragmentation of innovation and does not allow to fully realize the potential of digital technologies. The problem of methodological support for digital transformation processes is particularly acute, in particular, the lack of uniform standards for digital accounting, inconsistency of electronic document management formats, and the complexity of integrating various information systems.

The purpose of the study is to provide theoretical and methodological substantiation and develop practical recommendations for the implementation of innovative approaches to accounting for foreign economic operations in the context of digitalization of the economy.

Materials and methods. The study is based on data from 150 Ukrainian enterprises engaged in foreign economic activity for the period of 2014–2024. The methodological basis was based on general scientific and special methods of cognition: system analysis, econometric modeling, statistical analysis, and clustering methods. The efficiency was assessed in accordance with the international standards of the Digital Transformation Assessment Framework (DTAF).

Results. A conceptual model of digital transformation of foreign economic activity accounting has been developed, which includes technological, methodological and organizational levels. The possibility of reducing administrative costs by 40–50% with comprehensive digitalization (confidence interval 38.5–52.3%,  $p < 0.001$ ) is empirically confirmed. It is established that the highest efficiency is demonstrated by complex ERP systems, in particular SAP S/4HANA (reduction in labor intensity by 45.7%, increase in accounting accuracy up to 98.5%). The key factors of successful implementation are identified: the level of automation (influence coefficient 0.82), staff competencies (0.75), and the quality of integration (0.68).

Prospects. Further research should be aimed at developing sectoral models of digitalization, improving the methodology for accounting for new types of digital assets, standardizing electronic document management formats in international transactions, and developing methods for assessing the effectiveness of digital transformations in various sectors of the economy.

**Key words:** foreign economic activity, accounting, digitalization, blockchain, cloud technologies, electronic document management, ERP systems, investments, digital transformation.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку світової економіки характеризуються стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Як зазначає Жук В. М. [12], цифрова трансформація бізнес-процесів створює принципово нові можливості для підвищення ефективності облікової роботи. Водночас, за твердженням Голова С. Ф. [8], традиційні підходи

до обліку зовнішньоекономічних операцій потребують суттєвого переосмислення та модернізації.

Стрімкий розвиток цифрових технологій створює нові можливості для модернізації облікових систем, проте їх впровадження супроводжується низкою методологічних, технологічних та організаційних проблем. Відсутність системного підходу до цифрової трансформації обліку ЗЕД призводить

до фрагментарності впровадження інновацій та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій.

Аналіз практики впровадження цифрових технологій в облік зовнішньоекономічних операцій свідчить про наявність суттєвих розривів між теоретичними розробками та практичними потребами бізнесу. Особливо гостро постає проблема методологічного забезпечення процесів цифрової трансформації, зокрема відсутність єдиних стандартів цифрового обліку, неузгодженість форматів електронного документообігу, складність інтеграції різних інформаційних систем.

Необхідність вирішення зазначених проблем, їх теоретична та практична значущість обумовлюють актуальність даного дослідження та визначають його мету і завдання. Розробка інноваційних підходів до обліку зовнішньоекономічних операцій в умовах цифровізації дозволить підвищити ефективність облікових процесів, забезпечити прозорість міжнародних операцій та посилити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на глобальних ринках.

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

Теоретико-методологічні засади цифровізації обліку зовнішньоекономічних операцій є предметом активних наукових досліджень. Фундаментальні аспекти цифрової трансформації обліку розглянуто в працях С. Ф. Голова [1], який обґрунтував концептуальні засади модернізації облікових систем та запропонував теоретичну модель цифрового обліку. Розвиваючи цей напрям, В. М. Жук [2] дослідив інституційні аспекти цифровізації та розробив методологічні підходи до оцінки ефективності цифрових облікових систем.

Значний внесок у розвиток теорії цифрового обліку зробив С. В. Івахненко [3], який сформував методологічні засади використання інформаційних технологій в організації обліку та запропонував систему критеріїв оцінки ефективності цифрових трансформацій. У працях П. О. Куцика [4] розглянуто особливості організації обліку зовнішньоекономічних операцій в умовах цифровізації та запропоновано модель інтегрованої інформаційної системи.

Технологічні аспекти цифровізації обліку досліджено в роботах М. С. Пушкаря [5], який розробив концепцію технологічної архітектури цифрового обліку та обґрунтував методологічні підходи до її впровадження. Розвиваючи технологічний напрям, В. О. Осмятченко [6] запропонував методику оцінки ефективності впровадження цифрових технологій в облікові процеси.

Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії цифрового обліку зробив D. Tapscott [7], який дослідив вплив блокчейн-технологій на трансформацію міжнародних бізнес-операцій та розробив концептуальні засади їх облікового відображення. Е. Brynjolfsson [8] поглибив розуміння економічних аспектів цифровізації, запропонувавши

методологію оцінки економічної ефективності цифрових трансформацій.

Методологічні аспекти обліку криптоактивів та цифрових фінансових інструментів досліджуються багатьма сучасними вченими. Зокрема, Бутинець Ф. Ф. у своїй праці [9] розглянув специфіку класифікації цифрових активів та методику їх облікового відображення в сучасних інформаційних системах.

Питання кібербезпеки та контролю в цифрових облікових системах досліджено у роботах Бардаш С. В., Грабчук І. Л. [10], які запропонували концепцію оцінки ризиків цифрової трансформації та методику захисту даних. Лобода Н., Чабанюк О., Стахів С. [18] поглибили дослідження цифрового аудиту, запропонувавши контрольні процедури та інструменти для оцінки ефективності цифрових систем.

Ці дослідження формують теоретичну базу для впровадження цифрових рішень у сферу бухгалтерського обліку, забезпечуючи відповідність сучасним викликам цифровізації.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання: методології обліку нових видів цифрових активів; стандартизації цифрового документообігу в міжнародних операціях; інтеграції національних та міжнародних цифрових платформ; оцінки ефективності цифрових трансформацій у різних галузях економіки; розробки уніфікованих підходів до цифрової трансформації обліку ЗЕД.

**Метою статті** є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до обліку зовнішньоекономічних операцій в умовах цифровізації економіки.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали міжнародних консалтингових компаній, результати експертних опитувань, дані фінансової звітності підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Метод теоретичного узагальнення використано при дослідженні еволюції наукових поглядів на цифровізацію обліку та систематизації концептуальних підходів до модернізації облікових систем. Системний аналіз застосовано при розробці концептуальної моделі цифрової трансформації обліку ЗЕД, що дозволило врахувати взаємозв'язки між різними елементами облікової системи.

Статистичний аналіз та економетричне моделювання використано для оцінки ефективності впровадження цифрових технологій та обґрунтування економічної доцільності модернізації облікових систем. Методи кластерного аналізу застосовано при дослідженні факторів впливу на ефективність циф-

рової трансформації, що дозволило виявити ключові детермінанти успішності впровадження інновацій.

Для обробки емпіричних даних використано методи математичної статистики, зокрема кореляційно-регресійний аналіз при оцінці взаємозв'язків між рівнем цифровізації та ефективністю облікових процесів. Факторний аналіз застосовано для визначення вагомості різних чинників у забезпеченні ефективності цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова трансформація обліку зовнішньоекономічних операцій є складним багатоаспектним процесом, що потребує системного підходу та науково обґрунтованої методології впровадження. Проведене дослідження свідчить про суттєвий вплив цифровізації на методологію та практику обліку зовнішньоекономічних операцій. За результатами аналізу наукових джерел [15; 18; 21] встановлено, що основними напрямками цифрової трансформації обліку ЗЕД є впровадження електронного документообігу, використання хмарних технологій та застосування технології блокчейн.

Як свідчать дослідження Tapscott D. [7], використання блокчейну в обліку зовнішньоекономічних операцій забезпечує незмінність та прозорість облікових записів, можливість автоматичного виконання смарт-контрактів, підвищення довіри між контрагентами. Brynjolfsson E. [8] наголошує на важливості впровадження систем штучного інтелекту для автоматизації рутинних операцій.

За результатами статистичного аналізу встановлено стійку тенденцію до зростання інвестицій у цифровізацію обліку (табл. 1). Статистичний ана-

ліз проведено на основі даних 150 підприємств України, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Дослідження охоплює період 2014–9 місяців 2024 рр. та базується на методології, запропонованій Івахненковим С.В. [3] та адаптованій відповідно до міжнародних стандартів оцінки ефективності цифрової трансформації (Digital Transformation Assessment Framework, DTAF) [19].

Протягом досліджуваного періоду обсяг інвестицій збільшився з 245,3 млн. грн. у 2014 році до 1567,8 млн. грн. у 2024 році, що свідчить про усвідомлення бізнесом необхідності цифрової трансформації. При цьому рентабельність інвестицій (ROI) зросла з 15,4% до 35,9%, підтверджуючи економічну доцільність впровадження цифрових технологій.

Структурний аналіз інвестицій демонструє пріоритетність впровадження хмарних технологій (35,4% загального обсягу інвестицій) та систем електронного документообігу (28,7%) (табл. 2).

Такий розподіл інвестицій корелює з показниками ефективності різних технологічних рішень (табл. 3). Зокрема, хмарні технології забезпечують найвищий економічний ефект (42,3%) при відносно короткому терміні окупності (18 місяців).

Як свідчать дані таблиці 3, серед програмних рішень найвищу ефективність демонструють комплексні ERP-системи світових виробників, зокрема SAP S/4HANA.

Встановлені статистичні закономірності формують методологічне підґрунтя для розробки та впровадження інноваційних підходів до обліку зовнішньоекономічних операцій в умовах цифрової економіки.

Таблиця 1

**Динаміка інвестицій у цифровізацію обліку ЗЕД українських підприємств за 2014–2024 рр.**

Рік	Загальний обсяг інвестицій (млн. грн.)	Частка в загальних витратах (%)	Рентабельність інвестицій (ROI, %)
2014	245,3	2,1	15,4
2016	389,7	3,2	18,7
2018	567,2	4,5	22,3
2020	892,4	6,8	27,8
2022	1234,6	,9	32,5
9 міс.2024	1567,8	11,2	35,9

Джерело: складено авторами на основі [12; 13]

Таблиця 2

**Структура витрат на цифровізацію обліку ЗЕД за напрямками впровадження (9 місяців 2024 р.)**

Напрямок впровадження	Частка витрат (%)	Середній термін окупності (міс.)	Економічний ефект (%)
Хмарні технології	35,4	18	42,3
Системи EDI	28,7	12	38,7
Блокчейн-рішення	15,6	24	27,5
AI-системи	12,8	30	31,2
Інші технології	7,5	15	18,9

Джерело: розраховано авторами на основі [14; 15]



Таблиця 3

## Порівняльний аналіз ефективності різних технологічних рішень в обліку ЗЕД

Технологічне рішення	Зниження трудомісткості (%)	Підвищення точності обліку (%)	Економія часу (%)
SAP S/4HANA	45,7	98,5	67,3
Oracle Cloud ERP	42,3	97,8	65,8
Microsoft Dynamics	38,9	96,9	62,4

Джерело: узагальнено авторами на основі [18–20]

Дослідження технологічних аспектів цифровізації дозволило розробити концептуальну модель модернізації облікових систем, що включає технологічний, методологічний та організаційний рівні (рис. 1).

На технологічному рівні модель передбачає формування єдиного інформаційного середовища на основі інтеграції хмарних сервісів, блокчейн-платформ та систем штучного інтелекту.

Методологічний рівень охоплює трансформацію облікової політики, розробку цифрових стандартів та уніфікацію облікових процедур. Особлива увага приділяється автоматизації типових операцій та стандартизації форматів даних. Організаційний рівень передбачає адаптацію організаційної структури до вимог цифрової економіки та розвиток цифрових компетенцій персоналу.

Запропонована концептуальна модель цифрової трансформації обліку зовнішньоекономічних операцій потребує емпіричного підтвердження її ефективності. З метою верифікації теоретичних положень

моделі проведено комплексний статистичний аналіз результатів її впровадження на вітчизняних підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Методологія статистичного дослідження базується на системному підході до оцінки ефективності цифрових трансформацій, запропонованому Жуком В.М. [2], та враховує багаторівневу структуру розробленої концептуальної моделі. Статистичний аналіз охоплює три ключові аспекти ефективності, що відповідають рівням концептуальної моделі:

- Технологічна ефективність, що відображає результативність впровадження цифрових технологій та оцінюється через декомпозицію зниження адміністративних витрат за напрямками цифровізації, динаміку показників ефективності в процесі впровадження та оцінку стійкості досягнутих результатів.
- Методологічна обґрунтованість, що підтверджується через факторний аналіз ефективності впровадження, економетричне моделювання залежностей, статистичне підтвердження гіпотез.

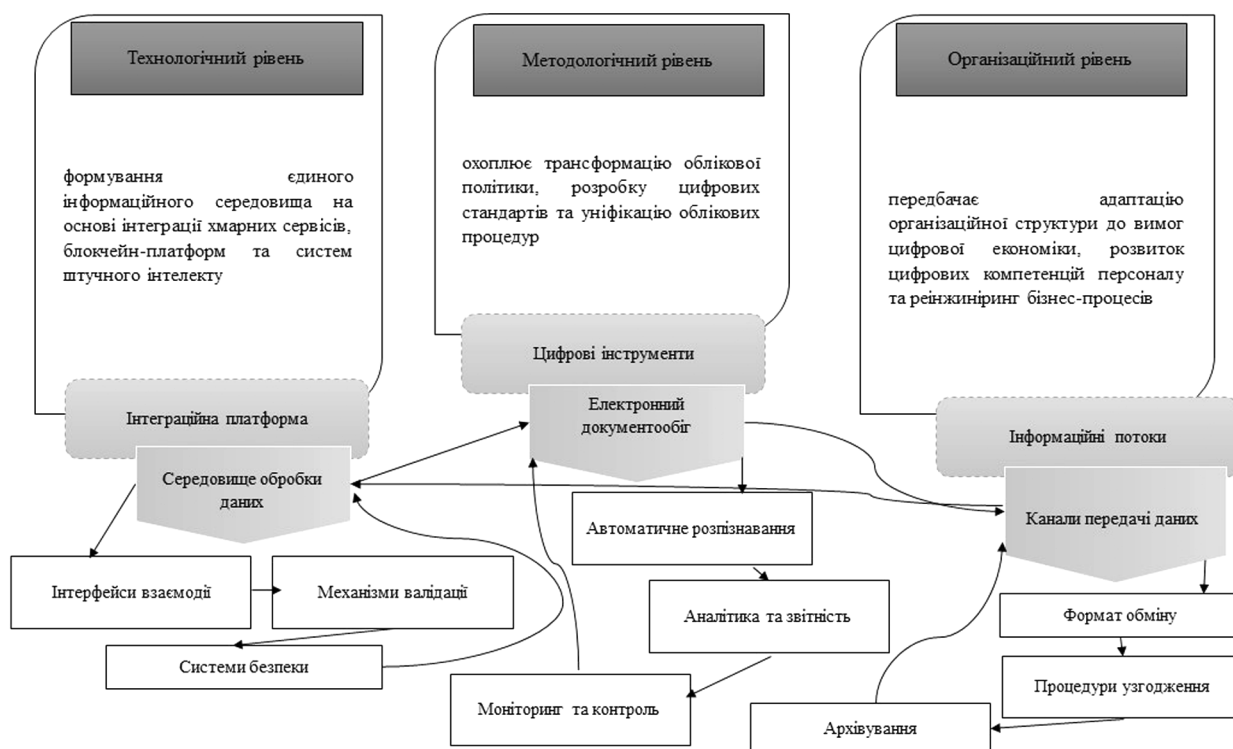


Рис. 1. Концептуальна модель модернізації облікових систем

Джерело: узагальнено авторами на основі [8–15]

– Організаційна результативність, що оцінюється на основі аналізу впливу організаційних факторів, оцінки ефективності бізнес-процесів, дослідження динаміки продуктивності.

Емпіричною базою дослідження слугували дані 150 підприємств. Статистична обробка даних здійснювалася з використанням сучасних методів економетричного аналізу та спеціалізованого програмного забезпечення.

Результати статистичного аналізу структуровано відповідно до компонентів концептуальної моделі, що дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між теоретичними положеннями та практичними результатами їх реалізації.

Для оцінки ефективності модернізації облікових систем проведено детальний аналіз структури зниження адміністративних витрат за різними напрямками цифровізації (табл. 4).

Вибір адміністративних витрат як індикатора ефективності інноваційних підходів до обліку ЗЕД обґрунтований тим, що цей показник: відображає специфіку обліку зовнішньоекономічних операцій, демонструє результативність цифрової трансформації, забезпечує кількісну оцінку ефективності інновацій, дозволяє обґрунтувати економічну доцільність впровадження.

Особливу увагу приділено декомпозиції ефекту від впровадження різних технологічних рішень та оцінці їх стійкості у часі.

Представлені дані таблиці 4 свідчать про суттєві відмінності в ефективності різних напрямів цифровізації. Найбільший ефект демонструє автоматизація документообігу (18,5%) з високою стійкістю результату та відносно коротким терміном впрова-

дження (3–6 місяців). AI-оптимізація, незважаючи на значний потенціал (12,3%), характеризується середньою стійкістю ефекту, що потребує додаткової уваги при впровадженні. Хмарні технології, маючи менший відсоток зниження витрат (8,7%), демонструють високу стійкість при найкоротшому терміні впровадження.

Для розуміння темпоральних аспектів цифрової трансформації проведено аналіз динаміки зниження витрат у розрізі квартальних періодів, що дозволяє оцінити швидкість досягнення економічного ефекту (табл. 5).

Квартальна динаміка демонструє нелінійний характер досягнення економічного ефекту. Найбільший приріст спостерігається у першому кварталі (15,3%), з поступовим зниженням темпів у наступних періодах. Водночас, показник ROI демонструє стабільне зростання з 12,5% до 32,8%, що підтверджує економічну доцільність довгострокових інвестицій у цифрову трансформацію.

З метою виявлення ключових детермінант успішності цифрової трансформації проведено факторний аналіз впливу різних чинників на ефективність впровадження (табл. 6).

Факторний аналіз виявив визначальну роль рівня автоматизації (коефіцієнт впливу 0,82) та компетенцій персоналу (0,75) у забезпеченні ефективності цифрової трансформації. Усі досліджені фактори демонструють статистично значущий вплив ( $p < 0.01$ ), що підтверджує комплексний характер процесу цифровізації. Додатковий потенціал оптимізації свідчить про можливість подальшого підвищення ефективності за всіма напрямками.

Таблиця 4

#### Декомпозиція зниження адміністративних витрат за напрямками цифровізації

Напрямок модернізації	Частка зниження витрат (%)	Термін досягнення ефекту (міс.)	Стійкість ефекту*
Автоматизація документообігу	18,5	3–6	Висока
AI-оптимізація процесів	12,3	2–4	Середня
Хмарні технології	8,7	2–4	Висока
Блокчейн-рішення	6,2	8–12	Висока
Інтеграція систем	4,3	4–6	Середня

\* Стійкість ефекту оцінено за шкалою: низька/середня/висока

Джерело: розраховано авторами на основі [12; 13]

Таблиця 5

#### Динаміка зниження витрат за етапами впровадження

Квартал	Кумулятивне зниження (%)	Приріст ефекту (п.п.)	ROI (%)
1	15,3	15,3	12,5
2	27,8	12,5	18,7
3	38,4	10,6	25,4
4	4,7	7,3	32,8

Джерело: аналіз авторами на основі [14; 15]

Таблиця 6

## Вплив різних факторів на зниження адміністративних витрат

Фактор впливу	Коефіцієнт впливу*	Значимість (p-value)	Потенціал оптимізації**
Рівень автоматизації	0,82	< 0,001	12,3%
Компетенції персоналу	0,75	< 0,001	8,7%
Якість інтеграції	0,68	< 0,005	7,4%
Масштаб впровадження	0,63	< 0,005	6,8%
Технологічна зрілість	0,59	< 0,01	5,9%

\* Коефіцієнт впливу: від 0 до 1

\*\* Додатковий потенціал оптимізації витрат

Джерело: розраховано авторами на основі [16; 17]

Економетричне моделювання дозволило виявити ключові фактори ефективності цифрової трансформації та кількісно оцінити їх вплив. Розроблена модель описується рівнянням:

$$Y = 15.3 + 0.82X_1 + 0.75X_2 + 0.68X_3 + 0.63X_4 + 0.59X_5 \quad (1)$$

де Y — зниження адміністративних витрат;

 $X_1$  — рівень автоматизації; $X_2$  — компетенції персоналу; $X_3$  — якість інтеграції; $X_4$  — масштаб впровадження; $X_5$  — технологічна зрілість.

На основі виявлених закономірностей розроблено економетричну модель, що описує залежність зниження адміністративних витрат від ключових факторів впливу. Високий коефіцієнт детермінації ( $R^2 = 0,87$ ) та статистична значущість ( $p < 0.001$ ) підтверджують надійність отриманих результатів.

Модель демонструє, що при базовому рівні зниження витрат у 15,3%, кожен додатковий відсоток покращення факторів впливу забезпечує пропорційне зниження витрат відповідно до їх коефіцієнтів. Найбільший вплив мають рівень автоматизації (0,82) та компетенції персоналу (0,75), що підтверджує необхідність пріоритетного розвитку цих напрямів.

Для оцінки результативності запропонованих інноваційних підходів до обліку ЗЕД проведено порівняльний аналіз отриманих результатів із галузевими стандартами та міжнародними бенчмарками. Особливу увагу приділено співставленню ключових показників ефективності за галузями економіки, що дозволяє оцінити універсальність та масштабованість запропонованих рішень (табл. 7).

Представлені дані свідчать про суттєве перевищення галузевих стандартів у всіх досліджених секторах економіки. Найвищі показники ефективності демонструє АПК та ІТ-сектор, що пояснюється високим рівнем технологічної готовності цих галузей та значним потенціалом оптимізації облікових процесів.

Для оцінки технологічної ефективності запропонованих рішень проведено порівняльний аналіз результативності різних ERP-систем.

Аналіз ефективності ERP-систем демонструє суттєві переваги SAP S/4HANA за всіма ключовими показниками. Особливо значущим є підвищення точності обліку та економія часу, що безпосередньо впливає на якість облікової інформації та оперативність прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом дослідження є аналіз ефективності впровадження цифрових рішень залежно від розміру підприємств.

Таблиця 7

## Порівняння ефективності цифровізації обліку ЗЕД за галузями

Галузь	Зниження адмін. витрат (%)	Стандарт DTAF* (%)	Відхилення (п.п.)	ROI (%)
АПК	46,8	42,5	+4,3	34,5
Металургія	46,3	41,8	+4,5	32,8
Машинобудування	46,2	43,2	+3,0	33,2
ІТ-сектор	46,7	44,5	+2,2	36,7
Хімічна промисловість	44,6	40,8	+3,8	31,4
Легка промисловість	43,8	39,5	+4,3	30,8

\* DTAF — Digital Transformation Assessment Framework

Джерело: розраховано авторами на основі [19; 20]

Результати аналізу свідчать про пряму залежність між розміром підприємства та ефективністю впровадження цифрових рішень. При цьому всі категорії підприємств демонструють показники, що перевищують галузеві стандарти.

Для оцінки відповідності впровадження міжнародним стандартам проведено порівняльний аналіз ключових критеріїв цифровізації.

Проведений аналіз демонструє високий рівень відповідності міжнародним стандартам за всіма ключовими критеріями цифровізації. Особливо високі показники досягнуто в аспектах інтеграції систем та забезпечення кібербезпеки.

Результати порівняльного аналізу свідчать про високу ефективність запропонованих інноваційних підходів до обліку ЗЕД, що підтверджується перевищенням галузевих стандартів та міжнародних бенчмарків. Виявлено стійку залежність між розміром підприємства та ефективністю впровадження цифрових рішень, при цьому всі категорії підпри-

ємств демонструють результати вище стандартних показників. Технологічна ефективність найповніше реалізується при використанні комплексних ERP-систем, зокрема SAP S/4HANA, що забезпечує найвищі показники зниження трудомісткості та підвищення точності обліку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження дозволило розробити та емпірично підтвердити ефективність концептуальної моделі цифрової трансформації обліку ЗЕД, що включає технологічний, методологічний та організаційний рівні. Статистичний аналіз продемонстрував зростання інвестицій у цифровізацію обліку з 245,3 млн. грн. до 1567,8 млн. грн. при підвищенні ROI з 15,4% до 35,9%. Встановлено пріоритетність впровадження різних технологічних рішень, де хмарні технології забезпечують найвищий економічний ефект (42,3%), а комплексні ERP-системи демонструють найвищу результативність (зниження трудомісткості на

Таблиця 8

**Порівняльний аналіз ефективності різних ERP-систем**

Показник	SAP S/4HANA	Oracle Cloud ERP	Microsoft Dynamics	Галузевий стандарт*
Зниження трудомісткості (%)	45,7	42,3	38,9	35,0
Точність обліку (%)	98,5	97,8	96,9	95,0
Економія часу (%)	67,3	65,8	62,4	60,0
ROI (%)	32,8	31,5	29,7	28,0

\* За даними Gartner та IDC

Джерело: узагальнено авторами на основі [22; 23]

Таблиця 9

**Ефективність впровадження за розміром підприємств**

Розмір підприємства	Фактичне зниження витрат (%)	Стандартний показник* (%)	Термін окупності (міс.)	ROI (%)
Великі (>250 прац.)	48,5	45,0	12	34,5
Середні (50–249)	46,2	42,0	15	32,8
Малі (10–49)	43,8	38,0	18	30,2

\* За даними міжнародних консалтингових компаній

Джерело: розраховано авторами на основі [24; 25]

Таблиця 10

**Відповідність міжнародним стандартам цифровізації**

Критерій	Досягнутий результат	Міжнародний стандарт*	Відхилення
Інтеграція систем (%)	95,3	90,0	+5,3
Автоматизація процесів (%)	87,5	85,0	+2,5
Цифрові компетенції (%)	82,4	80,0	+2,4
Кібербезпека (%)	96,8	95,0	+1,8

\* За стандартами ISO/IEC 27001, COBIT 2019

Джерело: узагальнено авторами на основі [26; 27]



45,7%). Факторний аналіз виявив ключові детермінанти успішності цифрової трансформації з коефіцієнтами впливу від 0,59 до 0,82 ( $p < 0,01$ ).

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методології обліку нових видів цифрових активів, формування єдиних стандартів цифрового документообігу в міжнародних операціях, удо-

сконалення механізмів інтеграції національних та міжнародних цифрових платформ, розвиток методів оцінки ефективності цифрових трансформацій з урахуванням галузевої специфіки. Особливу увагу слід приділити дослідженню можливостей використання технологій штучного інтелекту та забезпечення кібербезпеки цифрових облікових систем.

### Література

1. Голов С.Ф. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: теорія, методологія та практика. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2023. № 2. С. 4–18.
2. Жук В.М. Інституційні засади цифровізації обліку та звітності. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 67–82.
3. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: підручник. 5-те вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2023. 432 с.
4. Куцук П.О. Облік зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової економіки: монографія. Львів: Видавництво ЛТУ, 2023. 368 с.
5. Пушкар М.С. Технологічна архітектура цифрового обліку: теоретико-методологічні засади. *Інноваційна економіка*. 2023. № 1–2. С. 178–186.
6. Осмятченко В.О. Методологія оцінки ефективності впровадження цифрових технологій в облікові процеси. *Економіка та держава*. 2023. № 3. С. 12–18.
7. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. Portfolio, 2016. 365 p. URL: <https://dontapscott.com/books/blockchain-revolution/> (дата звернення: 25.11.2024).
8. Brynjolfsson E. The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 3rd ed. MIT Press, 2014. 769 p.
9. Бутинець Ф.Ф. Облік зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Житомир: ПП «Рута», 2021. 544 с.
10. Бардаш С.В., Грабчук І.Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301> (дата звернення: 25.11.2024).
11. Лобода Н., Чабанюк О., Стахів С. Цифрові технології в обліковій діяльності: проблеми автоматизації. *Проблеми енергоефективності та автоматизації в промисловості та сільському господарстві: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної on-line конференції*. 2020. С. 153–155 URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5ec38016-f264-47ad-bce5-8c503516b3ba/content#page=153> (дата звернення: 15.11.2024).
12. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України: статистичний збірник. *Державна служба статистики України*. Київ, 2024. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publinfo\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publinfo_u.htm) (дата звернення: 15.11.2024).
13. Digital IQ в Україні 2024: дослідження цифрової трансформації українського бізнесу. *PricewaterhouseCoopers*. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2024/digital-iq-ukraine.html> (дата звернення: 15.11.2024).
14. Цифрова трансформація фінансової функції в Україні: щорічний огляд. *Deloitte*. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/technology/articles/digital-transformation-finance-2024.html> (дата звернення: 15.11.2024).
15. Технологічні інвестиції в українському бізнесі: галузевий аналіз. *Ernst & Young*. 2024. URL: <https://www.ey.com/ua/uk/issues/technology/investments-2024> (дата звернення: 15.11.2024).
16. Magic Quadrant for Cloud ERP for Product-Centric Enterprises. *Gartner*. 2024. URL: <https://www.gartner.com/doc/code/734529> (дата звернення: 15.11.2024).
17. Worldwide Digital Transformation Spending Guide. *International Data Corporation (IDC)*. 2024. URL: [https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC\\_P32575](https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575) (дата звернення: 15.11.2024).
18. *International Financial Reporting Standards*. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/> (дата звернення: 15.11.2024).
19. The Digital Economy and Society Index (DESI). *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 15.11.2024).
20. *World Economic Forum. Digital Transformation Initiative*. URL: <https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-initiative> (дата звернення: 15.11.2024).
21. The Forrester Wave™: Digital Operations Platforms, Q4 2023. *Forrester Research*. URL: <https://www.forrester.com/report/the-forrester-wave-digital-operations-platforms-q4-2023/RES176361> (дата звернення: 15.11.2024).
22. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: дослідження ринку. *KPMG*. 2024. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2024/01/digital-transformation-research.html> (дата звернення: 15.11.2024).

23. Digital Ukraine: технологічні тренди та інвестиції. *McKinsey & Company*. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/ua/our-insights/digital-ukraine-2024> (дата звернення: 15.11.2024).
24. Дослідження цифрової зрілості українських підприємств. *Accenture*. 2024. URL: <https://www.accenture.com/ua-en/insights/digital-maturity-2024> (дата звернення: 15.11.2024).
25. Цифрова трансформація в Україні: галузевий аналіз. *Boston Consulting Group*. 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/digital-transformation-ukraine> (дата звернення: 15.11.2024).
26. ISO/IEC 27001:2022 Information Security Management Systems. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення: 15.11.2024).
27. COBIT 2019 Framework *ISACA*. URL: <https://www.isaca.org/resources/cobit> (дата звернення: 15.11.2024).

## References

1. Holov, S. F. (2023). Tsyfrova transformatsiia bukhhaltenskoho obliku: teoriia, metodolohiia ta praktyka [Digital transformation of accounting: theory, methodology, and practice]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*. № 2. pp. 4–18 [in Ukrainian].
2. Zhuk, V. M. (2023). Instytutsiini zasady tsyfrovizatsii obliku ta zvitnosti [Institutional principles of accounting and reporting digitalization]. *Finansy Ukrainy*. № 5. pp. 67–82 [in Ukrainian].
3. Ivakhnenkov, S. V. (2023). Informatsiini tekhnolohii v orhanizatsii bukhhaltenskoho obliku ta audytu: pidruchnyk [Information technologies in the organization of accounting and audit: textbook]. 5th ed., revised and enlarged. Kyiv: KNEU. 432 p. [in Ukrainian].
4. Kutsyk, P. O. (2023). Oblik zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh tsyfrovoi ekonomiky: monohrafiia [Accounting of foreign economic activity in the conditions of the digital economy: monograph]. Lviv: Vydavnytstvo LNU. 368 p. [in Ukrainian].
5. Pushkar, M. S. (2023). Tekhnolohichna arkhitektura tsyfrovoho obliku: teoretyko-metodolohichni zasady [Technological architecture of digital accounting: theoretical and methodological principles]. *Innovatsiina ekonomika*. № 1–2. pp. 178–186 [in Ukrainian].
6. Osmiatchenko, V. O. (2023). Metodolohiia otsinky efektyvnosti vprovadzhennia tsyfrovych tekhnolohii v oblikovi protsesy [Methodology for assessing the effectiveness of implementing digital technologies in accounting processes]. *Ekonomika ta derzhava*. № 3. pp. 12–18 [in Ukrainian].
7. Tapscott, D., Tapscott, A. (2016). Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. Portfolio. 365 p. Retrieved from <https://dontapscott.com/books/blockchain-revolution/>.
8. Brynjolfsson, E. (2014). The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 3rd ed. MIT Press. 769 p.
9. Butynets, F. F. (2021). Oblik zovnishnoekonomichnoi diialnosti: pidruchnyk [Accounting for foreign economic activities: textbook]. Zhytomyr: Ruta Publishing House. 544 p. [in Ukrainian].
10. Bardash, S. V., Hrabchuk, I. L. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii v sferi bukhhaltenskoho obliku: osnovni mozhlyvosti ta ryzyky [Digital technologies in accounting: key opportunities and risks]. *Efektivna ekonomika*. № 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301> [in Ukrainian].
11. Loboda, N., Chabaniuk, O., Stakhiv, S. (2020). Tsyfrovi tekhnolohii v oblikovii diialnosti: problemy avtomatyzatsii [Digital technologies in accounting activities: issues of automation]. *Problemy enerhoefektyvnosti ta avtomatyzatsii v promyslovosti ta silskomu hospodarstvi: proceedings of the International Scientific and Practical Online Conference — Problems of energy efficiency and automation in industry and agriculture*. (pp. 153–155). Retrieved from <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5ec38016-f264-47ad-bce5-8c503516b3ba/content#page=153> [in Ukrainian].
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh Ukrainy: statystychnyi zbirnyk [Use of information and communication technologies in Ukrainian enterprises: statistical collection]. Kyiv. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publinform\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publinform_u.htm) [in Ukrainian].
13. PricewaterhouseCoopers. (2024). Digital IQ v Ukraini 2024: doslidzhennia tsyfrovoi transformatsii ukrainskoho biznesu [Digital IQ in Ukraine 2024: study of digital transformation of Ukrainian business]. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2024/digital-iq-ukraine.html> [in Ukrainian].
14. Deloitte. (2024). Tsyfrova transformatsiia finansovoi funktsii v Ukraini: shchorichnyi ohliad [Digital transformation of the financial function in Ukraine: annual review]. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/technology/articles/digital-transformation-finance-2024.html> [in Ukrainian].
15. Ernst & Young. (2024). Tekhnolohichni investysii v ukrainskomu biznesi: haluzevyi analiz [Technological investments in Ukrainian business: industry analysis]. URL: <https://www.ey.com/ua/uk/issues/technology/investments-2024> [in Ukrainian].
16. Gartner. (2024). *Magic Quadrant for Cloud ERP for Product-Centric Enterprises*. URL: <https://www.gartner.com/doc/code/734529>.
17. International Data Corporation (IDC). (2024). *Worldwide Digital Transformation Spending Guide*. URL: [https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC\\_P32575](https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575).
18. International Financial Reporting Standards. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/>.

19. The Digital Economy and Society Index (DESI). European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
20. World Economic Forum. *Digital Transformation Initiative*. URL: <https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-initiative>.
21. Forrester Research. (2023). *The Forrester Wave™: Digital Operations Platforms, Q4 2023*. URL: <https://www.forrester.com/report/the-forrester-wave-digital-operations-platforms-q4-2023/RES176361>.
22. KPMG. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu v Ukraini: doslidzhennia rynku [Digital transformation of business in Ukraine: market research]. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2024/01/digital-transformation-research.html> [in Ukrainian].
23. McKinsey & Company. (2024). Digital Ukraine: tekhnolohichni trendy ta investytsii [Digital Ukraine: technological trends and investments]. URL: <https://www.mckinsey.com/ua/our-insights/digital-ukraine-2024> [in Ukrainian].
24. Accenture. (2024). Doslidzhennia tsyfrovoyi zrilosti ukrainskykh pidpriemstv [Research on the digital maturity of Ukrainian enterprises]. URL: <https://www.accenture.com/ua-en/insights/digital-maturity-2024> [in Ukrainian].
25. Boston Consulting Group. (2024). Tsyfrova transformatsiia v Ukraini: haluzevyi analiz [Digital transformation in Ukraine: industry analysis]. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/digital-transformation-ukraine> [in Ukrainian].
26. International Organization for Standardization. (2022). *ISO/IEC 27001:2022 Information Security Management Systems*. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>.
27. ISACA. *COBIT 2019 Framework*. URL: <https://www.isaca.org/resources/cobit>.

UDC 336.43.6

**Poliak-Sverhun Mariana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Fundamental and Special Disciplines  
Chortkiv Educational and Scientific Institute of Entrepreneurship and Business of WUNU*

**Поляк-Свергун Мар'яна Миколаївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу ЗУНУ*  
ORCID: 0000-0002-3427-7900

**Kovalchuk Yuliia**

*Lecturer of the Department of Fundamental and Special Disciplines  
Chortkiv Educational and Scientific Institute of  
Entrepreneurship and Business of WUNU*

**Ковальчук Юлія Петрівна**

*викладач кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу ЗУНУ*  
ORCID: 0000-0003-1735-9901

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10518

## THE ROLE OF STATE FINANCIAL CONTROL IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE COUNTRY

## РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

**Summary.** Introduction. Today, Ukraine has an effective national system of public financial control, but it is not without certain gaps and contradictions. Underestimation of the importance of state financial control creates a risk of crisis phenomena caused by failure to achieve the priorities of national economic development in the respective regions, corruption in public finance, inefficient management of state property, misuse of budget funds, etc. The current system of state financial control in Ukraine consists of a number of weakly interacting independent bodies, each of which has the relevant powers and performs its control functions within the law. In such circumstances, despite the recent reorganisation and significant reduction of the number of controlling bodies in Ukraine, there are still some public services whose functions overlap.

**Purpose.** The purpose of the article is to study the importance of state financial control for strengthening the economic security of the state and to outline the main prospects for its development in the light of the current national paradigm.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) regulatory and legal support for the regulation of the activities of the state financial control bodies; 2) works of domestic and foreign authors, which consider the theoretical, methodological, organisational and methodological aspects of the state financial control. In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalisation and grouping; analysis and synthesis; logical generalisation of results.

**Results.** The application of measures of state financial control has the potential to become a guarantor of economic security. The article analyses the principles of the State financial control, defines its types, forms and methods, studies and compares its essence and differences in the context of ensuring the economic security of the State. It is proposed to consider the State financial control as one of the key principles of economic security at all levels of public administration: State, regional and local. The following stages of improvement of the organisation and functioning of the institution of the State financial control can be identified: Harmonisation of national legislation in line with EU standards; clear delineation and distribution of powers, functions and competences between the competent state financial control bodies; development of a mechanism for interaction with EU institutions, study and use of the best European experience and legislation; improvement of the quality of staffing of



financial control services at different levels. Strengthening the public financial sector can become an important tool for ensuring Ukraine's economic security

*Discussion.* It is necessary to further study the issues of improving the system of state financial control, taking into account the peculiarities of the functioning of domestic practice and to develop ways to improve its efficiency in order to create comprehensive conditions for ensuring economic security.

**Key words:** state financial control, economic security of the state, state budget, financial abuse.

**Анотація.** Вступ. На сьогодні в Україні створено ефективну національну систему державного фінансового контролю, проте вона не позбавлена певних прогалин та суперечностей. Недооцінка важливості державного фінансового контролю створює ризик виникнення кризових явищ, спричинених недосягненням пріоритетів розвитку національної економіки у відповідних регіонах, корупцією у сфері державних фінансів, неефективним управлінням державною власністю, нецільовим використанням бюджетних коштів тощо. Сучасна система державного фінансового контролю в Україні складається з низки слабо взаємодіючих незалежних органів, кожен з яких має відповідні повноваження і виконує свої контрольні функції в рамках закону. За таких обставин, незважаючи на нещодавню реорганізацію та значне скорочення кількості контрольних органів в Україні, все ще існують деякі державні служби, функції яких дублюються.

**Мета.** Метою статті є дослідження значення державного фінансового контролю для зміцнення економічної безпеки держави та окреслення основних перспектив його розвитку з урахуванням сучасної національної парадигми

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання діяльності органів державного фінансового контролю; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, у яких розглянуті теоретико-методологічні та організаційно-методичні аспекти державного фінансового контролю. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів.

**Результати.** Застосування заходів державного фінансового контролю має потенціал стати гарантом економічної безпеки. У статті проаналізовано принципи державного фінансового контролю, визначено його види, форми та методи, досліджено та порівняно його сутність і відмінності в контексті забезпечення економічної безпеки держави. Запропоновано розглядати державний фінансовий контроль як один із ключових принципів економічної безпеки на всіх рівнях державного управління: державному, регіональному та місцевому. Можна виділити наступні етапи вдосконалення організації та функціонування інституту державного фінансового контролю: Гармонізація національного законодавства відповідно до стандартів ЄС; чітке розмежування та розподіл повноважень, функцій і компетенцій між компетентними органами державного фінансового контролю; розробка механізму взаємодії з інституціями ЄС, вивчення та використання кращого європейського досвіду та законодавства; підвищення якості кадрового забезпечення служб фінансового контролю на різних рівнях. Зміцнення державного фінансового сектору може стати важливим інструментом забезпечення економічної безпеки України.

**Перспективи.** Необхідним є подальше дослідження питань удосконалення системи державного фінансового контролю з урахуванням особливостей функціонування вітчизняної практики та розробка шляхів підвищення його ефективності з метою створення комплексних умов для забезпечення економічної безпеки.

**Ключові слова:** державний фінансовий контроль, економічна безпека держави, державний бюджет, фінансові зловживання.

**Problem statement.** The negative changes that have occurred recently in our country have led to the emergence of new threats to the country's economic security and have created an urgent need for effective state financial control. Today, an effective national system of state financial control has already been created in Ukraine, but it is not without certain gaps and contradictions. The functioning of state financial control as a basic prerequisite for ensuring the country's economic security is currently not fully ensured. Underestimating the importance of state financial control creates the risk of crisis phenomena caused by failure to achieve national economic development priorities in the relevant regions, corruption in the field of public finances, ineffective management of state property, misuse of budget funds, etc. For these reasons, it is necessary to further study the issues of improving the state financial control system, taking into account the peculiarities of the functioning of domestic

practice and develop ways to increase its efficiency in order to create comprehensive conditions for ensuring economic security.

**Analysis of recent research and publications.** In light of today's tragic events, ensuring the economic security of the state through the preservation and effective management of its resources and state finances is a relevant topic and subject of scientific research. Theoretical-methodological and organizational-methodological aspects of state financial control are highlighted in the works of M. T. Bilukha, L. V. Hutsalenko, L. V. Dikan, N. I. Dorosh, I. K. Drozd, N. G. Zdyrko [2], V. F. Pihotskyi [5], Prasiuk V. M. [6], A. V. Khmelkov [7], O. D. Shevchuk and other leading scientists. Thus, Yu. Kravchenko conducted a comprehensive study of internal audit as an attribute of effective management of a budget organization [4], Khmelkov A. V. reveals the essence of state financial control, its types, forms and methods,

as well as the applied content of the subject, object and subject of control [7].

**The purpose of the article** is to study the importance of state financial control for strengthening the economic security of the state and outline the main prospects for its development taking into account the modern national paradigm.

**Materials and methods.** The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the regulation of the activities of state financial control bodies; 2) works of domestic and foreign authors, which consider the theoretical, methodological and organizational and methodological aspects of state financial control.

**Presentation of the main material.** Financial control is the main basis for effective management of the national economy of Ukraine. It allows for comprehensive monitoring of the process of state property management, which makes it possible to influence various economic processes, monitor compliance with the economic security of the state, observe the achievement of financial self-sufficiency of individual sectors of the economy and regions, assess the balance of budgets and protect the interests of citizens and society as a whole [7].

Under such conditions, proper organization and effective functioning of state financial control is an important task of state economic policy and contributes to the protection of national interests, increasing the level of rational management of public funds, forecasted economic development, etc. In accordance with current legislation, state financial control covers the most important areas for society, such as defense, fuel and energy complex, agriculture, housing and communal services, education and science, healthcare and social protection, infrastructure and transport, etc. [8]. The system of state financial control bodies is presented in Fig. 1.

Planning and implementation of state financial control measures is based on their relevance, socio-economic significance, level of financing of specific budget programs and potential risks of financial abuse, identification and elimination of facts of illegal use of funds and lack of resources [6].

Therefore, based on the above, there is an urgent need to improve the organization of state financial control, since it is objectively necessary to create a stable counterweight to existing threats in the financial system, which, in turn, should create a number of conditions for reducing the number and scale of budget and financial abuses, increasing financial discipline and reducing non-targeted expenses, ensuring timely and full receipt of taxes, fees and mandatory payments to the budget, improving legal norms and regulatory legal acts, as well as creating a modern theory of financial control.

The development and creation of a modern theory in the field of state financial control (SFC) and ensuring its effective functioning can be achieved through systematization, which in practice should resolve the issue of the powers of control bodies, ensure a clear definition of the scope of SFC and avoid duplication of functions, promote the creation of a single information and communication system, improve the quality of the system of training and retraining of personnel in this area, and also bring Ukrainian legislation closer to modern international requirements and standards. State financial control focuses primarily on key positions in the economy, economic activity and property protection in various sectors of the national economy, ministries, committees, government bodies and enterprises. Approaches are being developed in which the systematization of control over organizational forms is based on the structure of control bodies that act as its

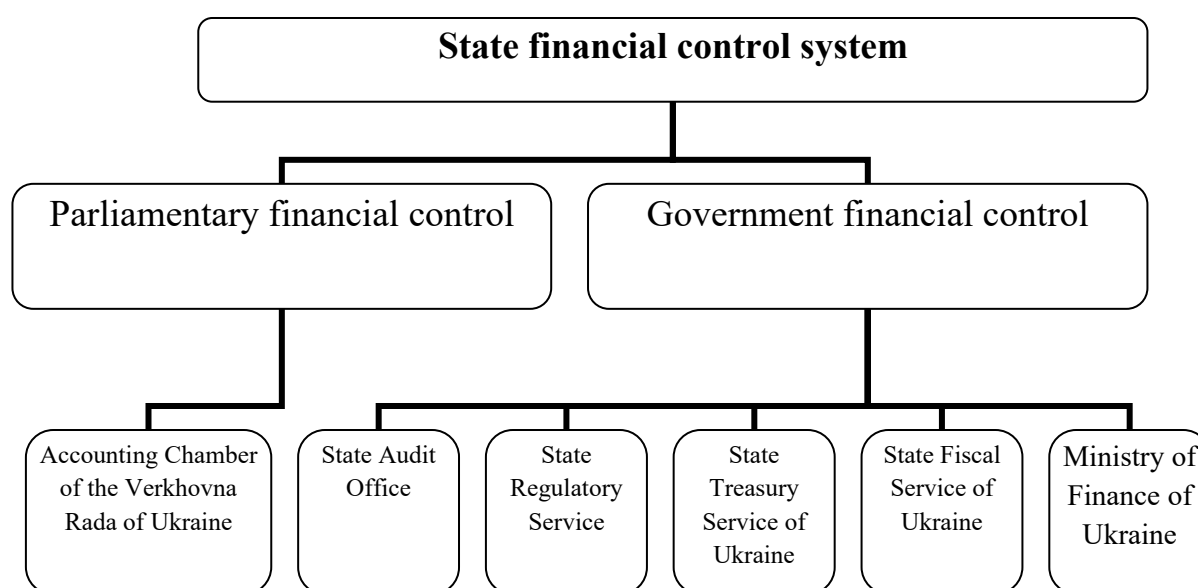


Fig. 1. System of state financial control bodies in Ukraine  
Source: generalized by the author based on [6; 8]

subjects. This makes it possible to divide control into external (state, private) and internal (departmental or industry and owner control) [3]. In this case, external control is considered to be control carried out by special economic control bodies, higher than the controlled entity or independent of it. Accordingly, internal control is control within an organization or branch (department) by structural units and employees specially created for this purpose [2].

The forms of financial control are preliminary (preventive), current and retrospective. The criteria for classifying these forms are determined by comparing the time of control measures with the processes of formation and use of financial resources. The form may reflect the internal context and method of organizing control before its implementation. In international practice, the most common form of SFC is “audit”. In the broadest sense, the term “state financial control” can mean the verification of all operations, procedures and reports in all areas of public administration, as well as the entire system of public administration.

The basis for the effective implementation of state financial control is a set of basic principles for its implementation. Compliance with the principles, that is, the basic rules for implementing control procedures in general, is one of the most important prerequisites for achieving the goals of state financial control and building an integrated and effective system. The principles of state financial control specify the role of the state in the field of public finances, as they contain certain guarantees of their implementation. The effective application of control in the management of state financial resources creates the necessary conditions for the implementation of effective economic policy in the country [5]. The principles allow not only to understand the basic rules for implementing state financial control, but also to

realize its essence, identify gaps in industry legislation, and eliminate conflicts in relevant regulatory legal acts.

Ukraine is characterized by a situation where the activities of state financial control bodies are not based on uniform standards. Most often, specialists of individual bodies and structural divisions develop their own internal regulatory standards, on the basis of which control measures are carried out in certain areas and in relation to certain objects of control. There is no systemic connection between these documents. This, in turn, may lead to the fact that there is no possibility to ensure the comparability of the performance indicators of the relevant state services, the results of control measures and their adequate assessment. Therefore, based on the experience of highly developed Western countries, Ukraine should create a single unified system of standards for control, audit and expert activities, organically linking all types and areas of financial control in Ukraine [1]. It is worth noting that the modern system of state financial control in Ukraine consists of a number of weakly interacting independent bodies, each of which has the appropriate powers and performs its control functions within the framework of the law. In such circumstances, despite the recent reorganization and significant reduction in the number of control bodies in Ukraine, there are still some state services whose functions are duplicated. To strengthen state financial control, it is necessary to take a number of measures, which are presented in Fig. 2.

The presence in Ukraine of a sufficiently large number of services and inspections belonging to state control bodies not only causes significant expenditure of budget funds, but also leads to an unjustified increase in the frequency and duration of inspections of business entities.

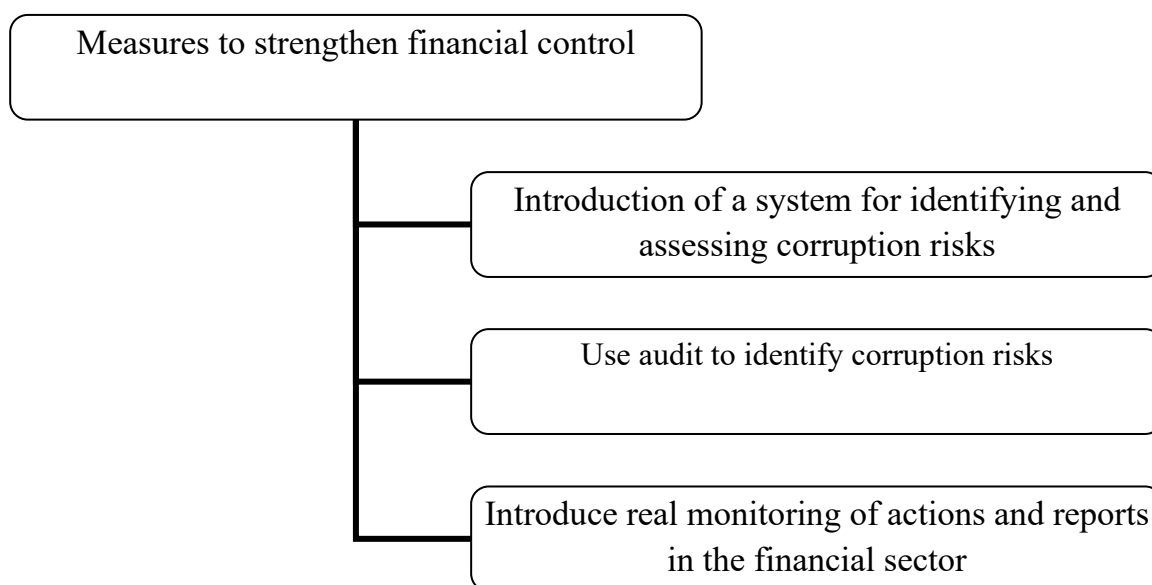


Fig. 2. Measures to strengthen financial control  
Source: author's development

**Conclusions and prospects for further research.** State financial control is one of the most important tasks of public administration, which consists in promoting the implementation of state financial policy, ensuring the process of formation and effective use of state financial resources to achieve its financial goals.

The introduction of a new corruption risk assessment should ensure: involving experts and external stakeholders, including the public, for an objective assessment of corruption risks; providing sufficient time for a qualitative assessment; establishing the so-called “baseline” with clear statistical data, avoiding subjective and vague approaches in determining risks that should be eliminated or minimized; ensuring maximum transparency of the assessment stages (the

work plan and other documents developed at different stages of the assessment should.

It is necessary to identify corruption risks and measures to eliminate corruption risks, taking into account the logical relationship with their factors. At the same time, it is necessary to avoid duplication of identified corruption risks. It is proposed to use audit as the main state financial control to identify corruption risks and to introduce real monitoring of actions and reports in the financial sphere of objects of financial control. It is necessary to improve the procedure for drawing up and reviewing administrative protocols in order to minimize the chances of avoiding bringing the guilty to justice, to streamline the selection of measures that completely eliminate or minimize the risks of introducing high-quality monitoring of the implementation of state anti-corruption programs.

### Literature

1. Долбнева Д. В. Стан та необхідність стандартизації державного фінансового контролю в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 96–101.
2. Здирко Н. Г., Шевчук О. Д. Державний фінансовий контроль в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2018. № 5 (33). С. 7–24.
3. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. № 50. С. 375.
4. Кравченко Ю. П., Ружанський О. Б. Внутрішній аудит системи державної служби з надзвичайних ситуацій як елемент публічного менеджменту. *Державне управління*. 2022. № (11). С. 260–275. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/227/239> (дата звернення: 29.11.2024).
5. Піхоцький В. Ф. Функціонування системи державного фінансового контролю та її удосконалення. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 10. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik10/fail/Pikhotskyj.pdf> (дата звернення: 29.11.2024).
6. Прасюк В. М. Принципи державного фінансового контролю: загальна характеристика. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Т. 2, 4. С. 155–160.
7. Хмельков А. В. Державний фінансовий контроль: навч. посіб.. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 549 с.
8. Хутор Т. М., Рябченко Т. О. Дослідження ефективності реалізації антикорупційної програми Рахункової палати та визначення шляхів її вдосконалення. К. : Інститут законодавчих ідей, 2021. 70 с. URL: <https://izi.institute/wp-content/uploads/2021/12/dodatok-20.pdf> (дата звернення: 29.11.2024).

### References

1. Dolbnieva, D. V. (2016). Stan ta neobkhdnist standartyzatsii derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini [Condition and necessity of standardization of state financial control in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Shkhdnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky — Economic Journal of the East European National University named after Lesia Ukrainka*, 1, 96–101 [in Ukrainian].
2. Zdyrko, N. H. & Shevchuk, O. D. (2018). Derzhavnyi finansovy kontrol v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [State financial control in Ukraine: the modern state and prospects of development]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky: vseukrainskyi naukovo-vyrobnychy zhurnal — Economy. Finances. Management: pressing questions of science and practice: all Ukrainian scientific and production magazine*, 5 (33), 7–24 [in Ukrainian].
3. VRU (1971) Kodeks zakoniv pro pracyu Ukrainy: Zakon Ukrainy [Code of Labor Laws of Ukraine: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady URSR — Information of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR*, 50, 375 [in Ukrainian].
4. Kravchenko, Yu. P., Ruzhanskyi, O. B. (2022). Vnutrishnii audyt systemy derzhavnoi sluzhby z nadzvychaynykh sytuatsii yak element publichnoho menedzhmentu [Internal audit of the state service system for emergency situations as an element of public management]. *Derzhavne upravlinnia — State Administration*, 11, 260–275. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/227/239> [in Ukrainian].
5. Pikhotskyi, V. F. (2012). Funktsionuvannia systemy derzhavnoho finansovoho kontroliu ta yii udoskonalennia [Functioning of the state financial checking and her improvement system]. *Demokratychne vriadyuvannia — Democratic Governance*. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik10/fail/Pikhotskyj.pdf> [in Ukrainian].



6. Prasiuk, V.M. (2019). Pryntsypy derzhavnoho finansovoho kontroliu: zahalna kharakterystyka [Principles of state financial control: general description]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk — Carpathian Legal Gazette*, 4 (29), 2, 155–160 [in Ukrainian].

7. Khmelkov, A. V. (2013). Derzhavnyi finansovyi kontrol. [State financial control: training. Guide]: navch. posib. KhNU named after V.N. Karazin,. Kharkiv. 549 p. [in Ukrainian]

8. Khutor, T., Ryabchenko, T. (2021). Doslidzhennia efektyvnosti realizatsii antykoruptsiinoi prohramy Rakhunkovoi palaty ta vyznachennia shliakhiv yii vdoskonalennia [Study of the effectiveness of the implementation of the anti-corruption program of the Accounting Chamber and determination of ways to improve it]. Institute of Legislative Ideas. Kyiv. 70 p. URL: <https://izi.institute/wp-content/uploads/2021/12/dodadok-20.pdf> [in Ukrainian].

УДК 338.434

**Клименко Максим Вікторович**

*PhD, старший викладач кафедри фінансів*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Klymenko Maksym**

*PhD in Economics, Senior Teacher of the Department of Finance*

*National University of Life and Environmental Science of Ukraine*

ORCID: 0000-0001-6481-9945

**Негода Юлія Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри фінансів*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Nehoda Yuliia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Professor of the Department of Finance*

*National University of Life and Environmental Science of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-9714-5438

**Долженко Інна Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри фінансів*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Dolzhenko Inna**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Finance Department*

*National University of Life and Environmental Science of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-3834-1789

**Воляк Леся Романівна**

*кандидат економічних, доцент,*

*доцент кафедри статистики та економічного аналізу*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Voliak Lesia**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis*

*National University of Life and Environmental Science of Ukraine*

ORCID: 0000-0001-7792-8729

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10406

**ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ТА ДЖЕРЕЛ  
ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
АГРАРНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ  
В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС**

**THE LEVEL OF DEVELOPMENT AND SOURCES  
TO FINANCE INNOVATION ACTIVITIES OF AGRARIAN  
ENTITIES IN UKRAINE AND EU COUNTRIES**

**Анотація.** Вступ. Сучасний аграрний сектор України стикається з численними викликами, серед яких особливо важливим є забезпечення інноваційного розвитку. Інновації відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості аграрних суб'єктів господарювання, проте їх реалізація вимагає значних фінансових ресурсів. В умовах глобалізації та інтеграції в європейський економічний простір, Україні необхідно не лише модернізувати власну аграрну політику, а й адаптувати європейські практики в сфері фінансування інновацій.

У даній статті буде проведено комплексний аналіз рівня розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств в Україні та країнах Європейського Союзу. Особлива увага буде приділена вивченню джерел фінансування, які використовуються для підтримки інноваційних процесів у аграрному секторі. Аналіз фінансових механізмів, що діють у даній площині, дозволить виявити як переваги, так і недоліки існуючих систем фінансування.

Крім того, дослідження також охоплює порівняння підходів до фінансування інновацій в Україні та країнах ЄС, що дасть змогу оцінити їхній вплив на ефективність впровадження нововведень. Результати цього дослідження сприятимуть формулюванню рекомендацій щодо вдосконалення системи фінансування інноваційної діяльності в аграрному секторі України. Це передбачає не лише запозичення позитивного досвіду європейських країн, але й адаптацію відповідних стратегій до специфіки українського контексту.

**Мета.** Метою дослідження є визначення ефективності існуючих фінансових механізмів, які підтримують інновації в аграрному секторі, а також виявлення основних джерел фінансування, що впливають на розвиток аграрних підприємств. Аналізуються різноманітні фінансові інструменти, включаючи державні програми, міжнародну допомогу та приватні інвестиції. Стаття також порівнює підходи до фінансування інновацій в Україні та країнах ЄС, виявляючи переваги і недоліки кожної системи.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення України та ЄС щодо фінансування інноваційної діяльності аграрних суб'єктів господарювання; 2) огляд законодавчих актів і державних програм підтримки аграрного сектору, зокрема тих, що сприяють фінансуванню інновацій; 3) наукові статті та звіти, що стосуються інноваційного розвитку аграрного сектору в Україні та країнах ЄС. Зокрема, роботи, які аналізують сучасний стан інноваційної діяльності, проблеми впровадження інновацій та їх фінансування. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: SWOT-аналіз (для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств); теоретичного узагальнення та групування (для характеристики джерел фінансування інноваційної діяльності); формалізації, аналізу та синтезу (для окреслення основних фінансових моделей забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрного сектора); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** В даній роботі розкрито основні джерела фінансування інновацій із домінуванням власних коштів аграрних підприємств; напрямки інноваційної діяльності в Україні, зокрема, впровадження цифрових технологій, покращення агрономічних практик та розвиток сталого сільського господарства; проблеми, що стримують розвиток інноваційної діяльності через нестабільність політичної ситуації (повномасштабного вторгнення РФ), обмеженого доступу до зовнішніх фінансових ресурсів та недостатньої підтримки з боку держави.

**Перспективи.** Результати дослідження можуть слугувати основою для формулювання рекомендацій щодо покращення фінансування інноваційної діяльності в аграрному секторі України, зокрема шляхом впровадження європейських практик і стандартів.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, аграрні суб'єкти господарювання, фінансування, розвиток аграрного сектору, інвестиції, державна підтримка, стале сільське господарство.

**Summary.** Introduction. The modern agricultural sector in Ukraine faces numerous challenges, among which ensuring innovative development is particularly important. Innovations play a key role in enhancing productivity, competitiveness, and sustainability of agricultural entities; however, their implementation requires significant financial resources. In the context of globalization and integration into the European economic space, Ukraine needs not only to modernize its agricultural policy but also to adapt European practices in the field of innovation financing.

This article will conduct a comprehensive analysis of the level of innovative activity development among agricultural enterprises in Ukraine and the European Union countries. Special attention will be paid to examining the sources of financing used to support innovative processes in the agricultural sector. An analysis of the financial mechanisms operating in these regions will reveal both the advantages and disadvantages of existing financing systems.

Furthermore, the study will also encompass a comparison of approaches to innovation financing in Ukraine and EU countries, which will allow for an assessment of their impact on the effectiveness of innovation implementation. The results of this research will contribute to formulating recommendations for improving the financing system for innovative activities in Ukraine's agricultural sector. This includes not only borrowing positive experiences from European countries but also adapting relevant strategies to the specifics of the Ukrainian context.

**Purpose.** The purpose of the study is to determine the effectiveness of existing financial mechanisms that support innovation in the agricultural sector, as well as to identify the main sources of financing that affect the development of agricultural enterprises. Various financial instruments are analysed, including government programmes, international assistance and private investment. The paper also compares approaches to financing innovation in Ukraine and the EU, identifying the advantages and disadvantages of each system.

*Materials and methods.* The materials of the study are 1) the regulatory and legal framework of Ukraine and the EU on financing innovation activities of agricultural entities; 2) a review of legislative acts and state support programmes for the agricultural sector, in particular, those that facilitate financing of innovations; 3) scientific articles and reports on innovative development of the agricultural sector in Ukraine and the EU. In particular, papers analysing the current state of innovation, problems of innovation implementation and financing.

The following research methods were used in the course of the study: SWOT analysis (to assess the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the field of financing innovation activities of agricultural enterprises); theoretical generalization and grouping (to characterize the sources of financing innovation activities); formalisation, analysis and synthesis (to outline the main financial models for ensuring the innovative development of agricultural enterprises); logical generalisation of the results (formulation of conclusions).

*Results.* This paper reveals the main sources of financing innovations with the dominance of agricultural enterprises' own funds; directions of innovation activity in Ukraine, in particular, the introduction of digital technologies, improvement of agronomic practices and development of sustainable agriculture; problems that hinder the development of innovation activity due to the unstable political situation (full-scale invasion of the Russian Federation), limited access to external financial resources and insufficient support from the state.

*Discussion.* The results of the study can serve as a basis for formulating recommendations for improving the financing of innovation in the agricultural sector of Ukraine, in particular through the introduction of European practices and standards.

**Key words:** innovation, agricultural businesses, financing, agricultural sector development, investment, state support, sustainable agriculture.

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор України, як ключовий елемент національної економіки, виконує важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості населення та формуванні експортного потенціалу. Незважаючи на значні природні ресурси та агрономічний потенціал, інноваційна діяльність аграрних суб'єктів господарювання в Україні стикається з численними викликами, які стримують їх розвиток. В умовах глобалізації та інтеграційних процесів в європейський економічний простір, впровадження нових технологій та інновацій стає критично важливим для підвищення конкурентоспроможності українських аграріїв.

Аналіз поточного стану інноваційної діяльності в аграрному секторі України вказує на суттєві диспропорції між обсягами власних фінансових ресурсів підприємств і державним фінансуванням. За останні роки спостерігається уповільнення темпів інноваційного розвитку, що зумовлено обмеженістю фінансових ресурсів, високими витратами на кредитування та недостатньою підтримкою з боку держави. Це призводить до того, що аграрні підприємства не можуть ефективно впроваджувати новітні технології, що негативно впливає на їх продуктивність і загальну конкурентоспроможність.

У порівнянні з країнами Європейського Союзу, де панують більш розвинуті механізми фінансування інноваційної діяльності, українські аграрії стикаються з серйозними труднощами. Структура джерел фінансування в Україні демонструє значну залежність від власних коштів підприємств, тоді як у країнах ЄС державне фінансування та іноземні інвестиції займають вагомі позиції в системі підтримки інновацій. Це підкреслює необхідність детального аналізу існуючих джерел фінансування інноваційної діяльності в Україні та розробки рекомендацій щодо їх оптимізації.

Важливим завданням є оцінка існуючих джерел фінансування та визначення шляхів їх покращення для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України в контексті європейської інтеграції. Це дослідження має на меті не лише ідентифікацію основних бар'єрів на шляху до інноваційного розвитку, але й формулювання стратегій для їх подолання з метою підвищення конкурентоспроможності українських аграрних підприємств на міжнародній арені.

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

Для цього дослідження використано ряд джерел, що висвітлюють теоретичні та практичні аспекти інноваційного розвитку в контексті світових тенденцій і національних особливостей. Актуальність теми зумовлена сучасними проблемами інноваційного розвитку аграрного сектора, пошуком фінансування в умовах війни та післявоєнної відбудови. Теоретичні основи інноваційного розвитку представлені в працях Й. Шумпетера [1] та П. Друкера [2]. Важливими джерелами є дослідження Д. Хагена [3] та Ю. Н. Харарі [4], які аналізують формування сучасної інноваційної економіки та вплив глобалізації. Нео-класичний підхід у теорії інновацій розглядається в працях М. Менша і Б. Санто [5; 6], а концептуальні основи національних інноваційних систем закладені К. Фріменом і Б. А. Лундвалем [7; 8].

Скрипник В. В. розглядаються основні проблеми, які стримують впровадження інновацій у агропромислову сферу [9].

Питання інноваційного розвитку аграрних підприємств висвітлюється в дослідженні Роевої О., Онешко С., Суліми Н., Саєнка В., Макуріна А. [10]. О. Шубравська присвятила свою роботу концептуальним засадам національної агроінноваційної системи України [11].

Радько В., Маршалок М., Теплюк М., Петренко О., Шарко І., Сітковська А. аналізують управлінські



аспекти агрокомпаній в контексті інноваційного розвитку [12], тоді як Щуревич Л. розглядає перспективи аграрного сектора в умовах глобалізаційних викликів і зміни клімату [13]. Робота Кучера Л. фокусується на аспектах реалізації інвестиційно-інноваційних проектів у сільському господарстві України [14].

Аналіз публікацій свідчить про те, що питання інноваційної діяльності в аграрному секторі України є актуальним і потребує подальшого дослідження. Основними проблемами залишаються недостатнє фінансування, брак кваліфікованих кадрів і необхідність удосконалення нормативно-правової бази. Перспективи розвитку полягають у інтеграції міжнародного досвіду та адаптації його до українських умов, що може сприяти підвищенню ефективності аграрних підприємств у контексті глобальних викликів.

**Метою статті** є визначення ефективності існуючих фінансових механізмів, які підтримують інновації в аграрному секторі, а також виявлення основних джерел фінансування, що впливають на розвиток аграрних підприємств. Аналізуються різноманітні фінансові інструменти, включаючи державні програми, міжнародну допомогу та приватні інвестиції. Стаття також порівнює підходи до фінансування інновацій в Україні та країнах ЄС, виявляючи переваги і недоліки кожної системи.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення України та ЄС щодо фінансування інноваційної діяльності аграрних суб'єктів господарювання; 2) огляд законодавчих актів і державних програм підтримки аграрного сектору, зокрема тих, що сприяють фінансуванню інновацій; 3) наукові статті та звіти, що стосуються інноваційного розвитку аграрного сектору в Україні та країнах ЄС. Зокрема, роботи, які аналізують сучасний стан інноваційної діяльності, проблеми впровадження інновацій та їх фінансування. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: SWOT-аналіз (для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств); теоретичного узагальнення та групування (для характеристики джерел фінансування інноваційної діяльності); формалізації, аналізу та синтезу (для окреслення основних фінансових моделей забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрного сектора); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Аграрний сектор України займає важливе місце в національній економіці, оскільки він не лише забезпечує продовольчу безпеку, але й сприяє зайнятості населення та формує експортний потенціал країни. Зміна клімату, зростаючі вимоги споживачів та інтеграційні процеси в ЄС змушують аграрні підприємства адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації для підвищення своєї конкурентоспроможності. Інноваційна

діяльність стає ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку агросектору, оскільки вона дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Незважаючи на значний потенціал аграрного сектору, українські аграрні підприємства стикаються з численними перешкодами, які стримують їх інноваційний розвиток: 1) Низький рівень венчурного фінансування. Ускладнює доступ до капіталу для стартапів і малих підприємств в аграрному секторі. Брак венчурних фондів та інвестиційних платформ обмежує можливості для реалізації інноваційних ідей. 2) Недостатня державна підтримка. Політика держави щодо стимулювання інновацій в аграрному секторі є недостатньо розвинутою. Відсутність чітких стратегій, програм фінансування та недостатнє використання міжнародних грантів обмежують можливості аграріїв у впровадженні нововведень. 3) Непривабливість для інвесторів. Високий рівень ризику, а також тривалі терміни окупності інвестицій роблять українські аграрні підприємства менш привабливими для потенційних інвесторів. 4) Недостатнє фінансування. Це стосується як державного, так і приватного сектору, оскільки багато аграрних підприємств не можуть забезпечити необхідні інвестиції для впровадження нових технологій і методів виробництва [15–17].

Зважаючи на вищевикладене було здійснено SWOT-аналіз для систематизації інформації про внутрішні ресурси та зовнішнє середовище України в контексті аграрного сектору та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання (Рис. 1–2).

SWOT-аналіз вказує на те, що для успішного розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств в Україні необхідно зосередитися на оптимізації фінансування, підвищенні рівня державної підтримки та розширенні доступу до нових технологій. Важливо також враховувати зовнішні загрози і шукати можливості для інтеграції в міжнародні ринки. Це дозволить не лише підвищити ефективність аграрного сектору, але й забезпечити продовольчу безпеку країни в умовах сучасних викликів.

Для оцінки рівня державної підтримки фінансування інноваційної діяльності агропромислового комплексу поглянемо на Аналітичну довідку Українського інституту науково-технічної експертизи та інформації стосовно реалізації середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня (Таблиця 1).

З наведених вище даних можемо прослідкувати переорієнтацію державної підтримки у 2023 році порівняно з 2022 роком у бік збільшення фінансування (у % співвідношенні до сукупних витрат) освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій; впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики з одночас-

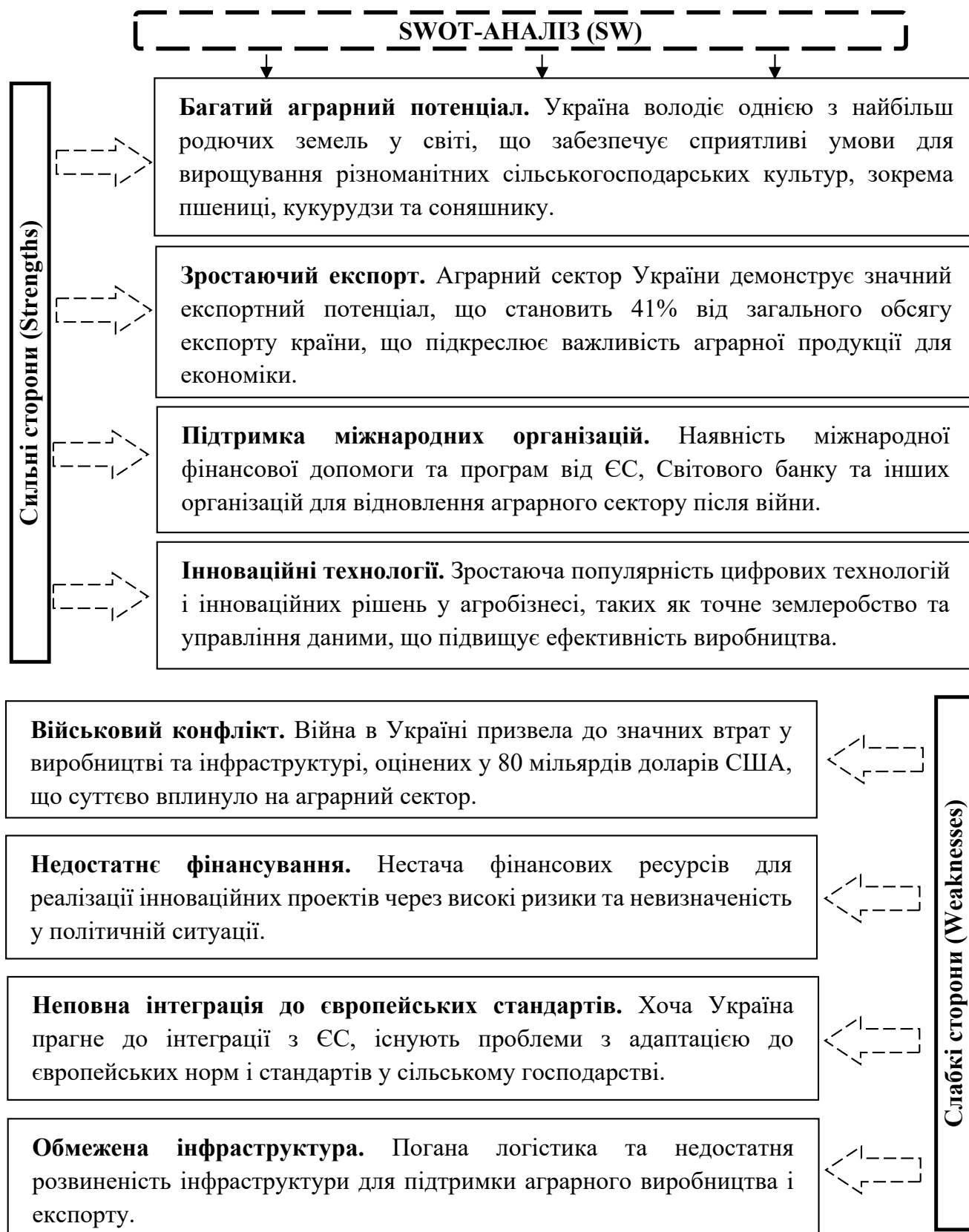


Рис. 1. SWOT-аналіз (SW) України в контексті аграрного сектору та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання (2023–2024)

Джерело: складено авторами на основі [15–18]

ним зменшенням обсягів видатків на освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії; технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу, що може бути спричинено повномасштабним

вторгненням РФ. Однак, серед 15 середньострокових пріоритетів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня за обсягами фінансування у 2023 році в лідерах технології вирощування сільськогосподарських рослин та виведення їх нових сортів і гібридів (близько 18,6%, Рис. 3).

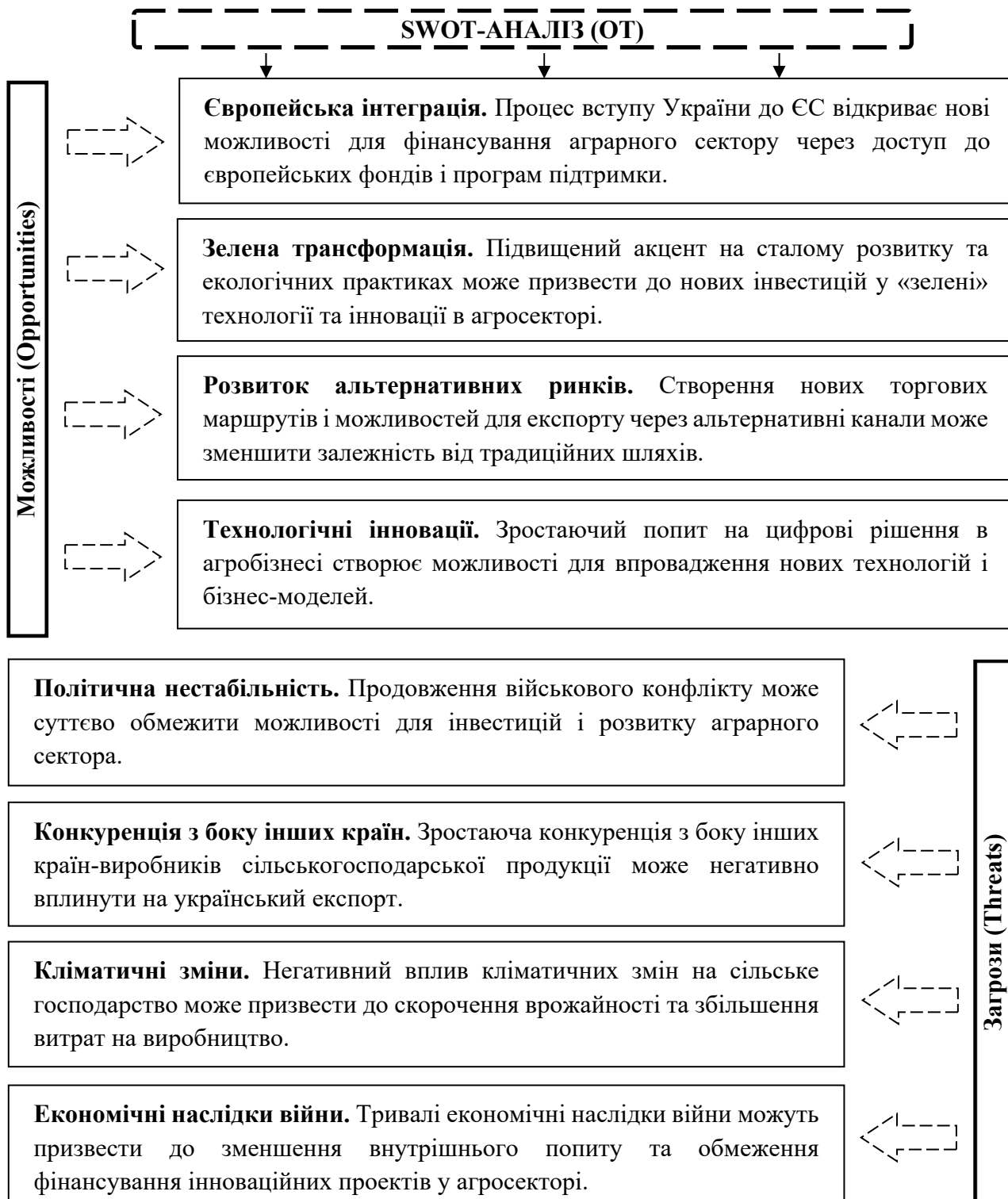


Рис. 2. SWOT-аналіз (ОТ) України в контексті аграрного сектору та інноваційної діяльності суб'єктів господарювання (2023–2024)

Джерело: складено авторами на основі [15–18]

Таблиця 1

**Бюджетне фінансування інноваційної діяльності та трансферу технологій  
за стратегічними пріоритетними напрямками (2021–2023), тис. грн**

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності	Усього, тис. грн		
	2021	2022	2023
1. Освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії	54520,90 (15,2%)	33649,27 (12,6%)	34266,26 (7,4%)
2. Освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки	19161,20 (5,4%)	13298,43 (5%)	24947,07 (5,4%)
3. Освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій	32667,03 (9,1%)	11809,52 (4,4%)	67852,58 (14,6%)
4. Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу	209802,97 (58,6%)	150406,29 (56,3%)	183550,72 (39,5%)
5. Впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики	2783,60 (0,8%)	4036,27 (1,5%)	69682,21 (15%)
6. Широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища	19182,86 (5,4%)	14357,02 (5,4%)	42242,58 (9,1%)
7. Розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки	19623,31 (5,5%)	39538,75 (14,8%)	42184,90 (9,1%)
<b>Усього за пріоритетами</b>	<b>357741,87 (100%)</b>	<b>267095,55 (100%)</b>	<b>464726,32 (100%)</b>

Джерело: складено авторами на основі [19]

Інноваційний розвиток аграрних підприємств в Україні є важливим фактором, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та ефективності. Основними складовими даного процесу є: 1) Державна підтримка (фінансування, дотації та програми, які стимулюють впровадження нових технологій у сільському господарстві). 2) Науково-дослідна діяльність (розвиток аграрної науки та впровадження нових технологій, що підвищують продуктивність і якість продукції). 3) Фінансування інновацій (різноманітні джерела фінансування, такі як гранти, венчурний капітал та міжнародні фонди). 4) Освіта та підвищення кваліфікації (підготовка кадрів з новітніми знаннями для успішного впровадження інновацій). 5) Інфраструктура для інновацій (створення наукових парків і технопарків для підтримки стартапів у агросекторі). 6) Міжнародна співпраця (співпраця з міжнародними організаціями для доступу до нових технологій і фінансування). 7) Екологічні аспекти (впровадження екологічно чистих технологій відповідно до вимог сталого розвитку). 8) Моніторинг і оцінка ефективності (оцінка результатів впровадження інновацій для коригування стратегій розвитку). Всі вони є взаємопов'язаними і вимагають координації між державою, наукою, бізнесом і суспільством для успішної модернізації сільського господарства.

Водночас, варто наголосити на важливості вибору оптимальної моделі фінансування інноваційного розвитку аграрного сектора для визначення пріоритетних видів діяльності з високою віддачею та підтримки вітчизняної науки, інноваційних компаній і стартапів (Таблиця 2).

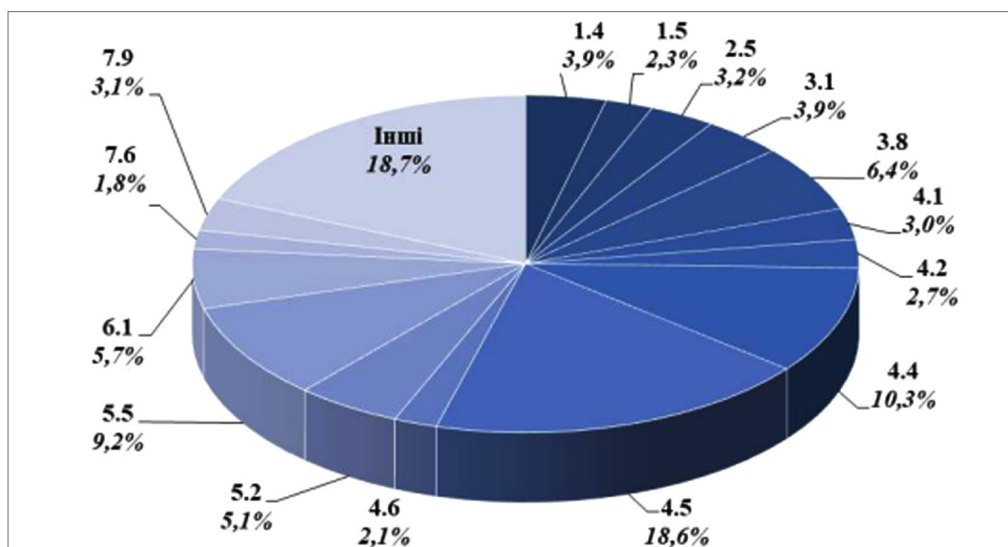
На основі аналізу даних, структура джерел фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств в Україні та країнах Європейського Союзу може бути описана наступним чином (Рис. 4).

Отже, структура джерел фінансування в Україні значно відрізняється від аналогічної в країнах ЄС. В Україні переважає фінансування з власних коштів підприємств і державне фінансування, тоді як у ЄС спостерігається більш активне залучення приватних інвестицій і європейських фондів. Це свідчить про необхідність реформування системи фінансування в Україні для підвищення ефективності впровадження інновацій у аграрному секторі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Для оптимізації фінансування інновацій необхідно встановити партнерські відносини з науковими установами, університетами та приватними компаніями для спільного фінансування інноваційних проектів. Це може включати участь у міжнародних програмах та проектах.

Крім того, важливо підвищити фінансову грамотність шляхом організації навчальних програм для менеджерів аграрних підприємств, які стосуються ефективного управління фінансами та залучення інвестицій. Це сприятиме підвищенню обізнаності про доступні фінансові ресурси та можливості їх використання. Впровадження нових технологій управління також є ключовим аспектом. Використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу фінансових потоків і оцінки ефективності використання ресурсів дозволить оперативно реагувати на зміни в ринку та адаптувати стратегії





- 1.4. Енергоефективність і енергозбереження, ринки енергоресурсів.  
 1.5. Екологічно збалансована енергетична безпека.  
 2.5. Технології в авіаційній та ракетно-космічній галузі.  
 3.1. Нові матеріали та речовини спеціального призначення з унікальними властивостями і функціональними характеристиками та технології їх виготовлення.  
 3.8. Нові ресурсозберігаючі, енергоощадні та екологічно безпечні процеси одержання конкурентоспроможних речовин і матеріалів та виробів із них.  
 4.1. Біотехнологічні та генетичні методи і технології селекції, розведення, вирощування та промислової переробки тварин і птиці для отримання високоякісної та безпечної продукції.  
 4.2. Методи і технології діагностики, лікування та профілактики захворювань тварин і птиці, розробка ветеринарних лікарських засобів.  
 4.4. Екологічно збалансоване та ефективне землекористування.  
 4.5. Технології вирощування сільськогосподарських рослин та виведення їх нових сортів і гібридів.  
 4.6. Технології виробництва харчових продуктів для функціонування стійкої та ефективної продовольчої системи  
 5.2. Етіологія, патогенез, лікування, профілактика неінфекційних хвороб.  
 5.5. Нові методи та технології діагностики.  
 6.1. Моделювання та прогнозування стану навколишнього природного середовища, технології подолання негативних впливів на нього.  
 7.6. Інформаційно-комунікаційні системи та мережі.  
 7.9. Цифровізація соціально-гуманітарних процесів та освіта в цифрову епоху.

Рис. 3. Топ-15 середньострокових пріоритетів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня, за обсягами фінансування у 2023 р., %

Джерело: складено авторами на основі [19]

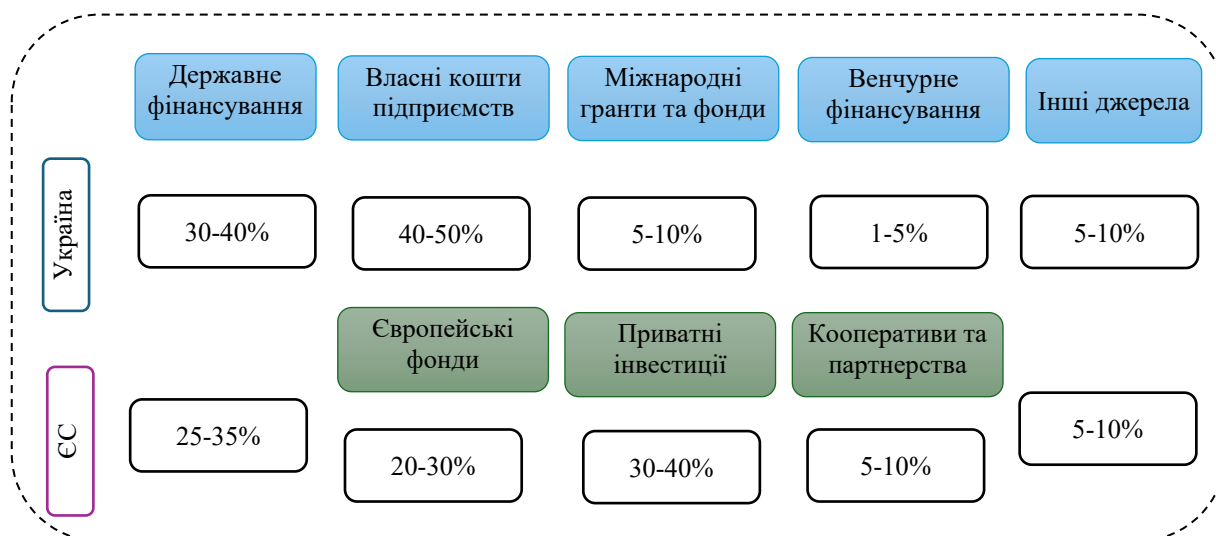


Рис. 4. Структура джерел фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств України та країн ЄС  
Джерело: складено авторами за матеріалами [15; 21-23]

Таблиця 2

**Характеристика основних фінансових моделей забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрного сектора**

Модель	Характеристика	Мета
Самофінансування	Рефінансування прибутку в інноваційний розвиток	Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства
Кластерна модель	Поєднання фінансування галузевої науки, досліджень, розробок і виробництва на основі диверсифікації залучення фінансових ресурсів та державної підтримки, зарубіжних інвестицій для створення фонду реалізації інвестиційно-інноваційного проекту	Концентрація матеріально-технічних, інтелектуальних і фінансових ресурсів усіма учасниками кластера для реалізації інвестиційно-інноваційного проекту
Кооперативна модель	Залучення в процес інноватизації фінансових ресурсів кооперативних спілок, коштів дрібних господарств, селян-одноосібників на засадах взаємодопомоги	Упровадження та дифузія інновацій серед дрібних фермерів та селян-одноосібників
Венчурне фінансування	Інвестування в компанії, які мають суттєвий потенціал зростання завдяки наявності інноваційного продукту на ранніх стадіях життєвого циклу	Створення проривних технологій та продукції з високим потенціалом прибутковості, можливості реалізації наукоємної продукції, зокрема патентів і ноу-хау
Бюджетне фінансування	Системне фінансування створення та впровадження інновацій із державного та місцевого бюджетів	Забезпечення конкурентоспроможності сільгоспвиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, реалізація принципів сталості й відновлюваності екосистеми, ресурсозбереження
Залучення грантових коштів, краудфандинг	Залучення коштів вітчизняних та іноземних донорів, участь у програмах міжнародного й транскордонного співробітництва	Інновації в царині ресурсозбереження, відновної енергетики, боротьба зі змінами клімату
Модель зовнішніх запозичень	Кредити комерційних банків, облігаційні позики, лізинг, факторинг	Реалізація інноваційного розвитку сільгосппідприємств, упровадження сучасних енергозберігаючих технологій
Фінансування в рамках державно-приватного партнерства	Мобілізація коштів державного та місцевого бюджетів і приватних інвесторів	Реалізація важливих для держави та регіону інноваційних проектів у царині зрощення, сільськогосподарського машинобудування, цифрових технологій та блокчейну
Модель інноваційних фінансових інструментів	Аграрні розписки, ф'ючерси, інноваційні ваучери, котирування акцій на міжнародних фондових біржах	Диверсифікація фінансового забезпечення інноваційного розвитку
Комбінована модель	Фінансове забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора шляхом використання комбінації моделей та джерел фінансування	Оптимізація вартості та джерел фінансових ресурсів для реалізації інноваційних процесів в аграрному секторі

Джерело: складено авторами за матеріалами [20]

фінансування. Водночас важливо формувати довгострокові стратегії розвитку. Створення стратегічного плану, що враховує не лише короткострокові цілі, але й довгострокове бачення інноваційного розвитку аграрного сектору, включаючи оцінку економічних, екологічних і соціальних аспектів, є необхідним для забезпечення сталого прогресу. Подальші дослідження повинні зосередитися на оцінці ефективності

різних моделей фінансування в аграрному секторі, включаючи їх вплив на продуктивність і прибутковість підприємств. Необхідно вивчити можливості для вдосконалення інституційних механізмів підтримки інновацій, зокрема через державні програми та міжнародну співпрацю та розробити системи моніторингу та оцінки результатів впровадження інновацій.

### Література

1. Шумпетер, Й. (2011). Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія».
2. Друкер, П. (1994). Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво.
3. Хаген, Д. (2021) Управління сталими подіями: нові перспективи для індустрії зустрічей через інновації та цифровізацію?
4. Харарі, Ю. Н. (2019). 21 урок для XXI століття.
5. Менш, Г., Контінью, К., і Каш, К. (1981). «Зміна капітальних цінностей і готовність до інновацій».
6. Санто, Б. (1990). Інновації як засіб економічного розвитку.
7. Фріман, Ч. (1995). Національна система інновацій.
8. Лундвалл, Б. А. (1985). Продуктова інновація та взаємодія між користувачами і виробниками.
9. Скрипник, В. В. (2021). Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*, 10, 98–105. <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252585> (дата звернення: 20.10.2024).
10. Рєва, О., Онешко, С., Суліма, Н., Саєнко, В., і Макурін, А. (2023). Ідентифікація цифровізації як напрямку інноваційного розвитку сучасного підприємства.
11. Шубравська, О. (2012). Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України: теоретико-методологічний аспект. *Економіка України*, 1.
12. Чиков, І., Радько, В., Маршалок, М., Теплюк, М., Петренко, О., Шарко, І., Сітковська, А. (2022). Economic Development of Agricultural Food Enterprises on an Innovative Basis. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 98–106.
13. Щуревич, Л. М. (2018). Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 10, 101–105.
14. Кучер, Л. (2017). Implementation of investment-innovation projects in agribusiness. *Agricultural and Resource Economics*, 3(2), 88–108.
15. European Parliament. (2024). The Role of Innovation in the Agricultural Sector: Challenges and Opportunities. EPRS Briefing. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS\\_BRI\(2024\)760432\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_EN.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).
16. Ecoaction. Agricultural Priorities for a Sustainable Ukraine. URL: <https://en.ecoaction.org.ua/agri-priorities-sustainable-ukraine.html> (дата звернення: 20.10.2024).
17. Zhevatchenko, V.S. (2023). Перспективи розвитку інноваційного потенціалу аграрних підприємств. URL: [https://re.gov.ua/re202301/re202301\\_119\\_ZhevatchenkoVS.pdf](https://re.gov.ua/re202301/re202301_119_ZhevatchenkoVS.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).
18. Coface. (2024). Country Risk Files: Ukraine. URL: <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/ukraine10> (дата звернення: 20.10.2024).
19. Український інститут науково-технічної експертизи та інформації. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня та отримані результати у 2023 році.
20. Сус, Т., Судук, Н., Ємець, О., Мовчун, С., Цюпа, О. (2023). Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2(49), 181–183.
21. Європейська комісія. Спільна аграрна політика. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en) (дата звернення: 20.10.2024).
22. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).
23. Старікова, Л. (2022). Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції. *Аналітичний центр Аграрного союзу України*. Київ.

### References

1. Shumpeter, Y. (2011). Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhenniaprybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnohotsykladu. Kyiv: Vydavnychydym “Kyievo-Mohylianska akademiia”.
2. Druker, P. (1994). Yak zabezpechyty uspih u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo. Kyiv: Ukraine.
3. Hagen, D. (2021). Sustainable Event Management: New Perspectives for the Meeting Industry Through Innovation and Digitalisation? In: Leal Filho, W., Krasnov, E. V., Gaeva, D. V. (eds) Innovations and Traditions for Sustainable Development. World Sustainability Series. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78825-4\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78825-4_16)
4. Harari, U. N. (2019). 21 Lessonsforthe 21st Century. Vintage Books. Retrieved from <https://www.amazon.com/Lessons21st-Century-Yuval-Harari/dp/0525512179>.
5. Mensch, G., Continho, C., & Kaasch, K. (1981). Changing Capital Values and the Prosperity to Innovate. *Futures*, 4, 28.
6. Santo, B. (1990). Innovacii kak sredstvo ekonomicheskogo razvitiya. M. Progress.

7. Freeman, C. (1995). The “National System of Innovation” in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 5–24. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23599563>.
8. Lundvall, B.-Å. (1985). *Product Innovation and User/Producer Interaction*. Research Series 31. Aalborg: Aalborg University Press.
9. Skrypnyk, V. V. (2021). Innovative Development of Agricultural Enterprises in Ukraine: Current State, Problems, and Development Prospects. *Investments: Practice and Experience*, 10, 98–105. Retrieved from <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252585>.
10. Roieva, O., Oneshko, S., Sulima, N., Saienko, V., & Makurin, A. (2023). Identification of digitalization as a direction of innovative development of modern enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 312–325. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3968>.
11. Shubravskaya, O. (2012). Innovatsiyni rozvytok ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy: teoretykometodolohichniy aspekt. *Ekonomika Ukrainy*, 1, 27–35. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2012\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2012_14).
12. Chikov, I., Radko, V., Marshalok, M., Tepliu, M., Petrenko, O., Sharko, I., & Sitkovska, A. (2022). Economic development of agricultural food enterprises on an innovative basis. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 98–106. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3672>.
13. Shchurevych, L. M. (2018). Innovatsiyni perspektyvy v rozvyku ahrarnoho sektoru v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 10, 101–105. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2018/22.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/22.pdf).
14. Kucher, L. (2017). Implementation of investment innovation projects in agribusiness. *Agricultural and Resource Economics*, 3(2), 88–108. <https://doi.org/10.51599/are.2017.03.02.08>.
15. European Parliament. (2024). The Role of Innovation in the Agricultural Sector: Challenges and Opportunities. EPRS Briefing. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS\\_BRI\(2024\)760432\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_EN.pdf).
16. Ecoaction. Agricultural Priorities for a Sustainable Ukraine. URL: <https://en.ecoaction.org.ua/agri-priorities-sustainable-ukraine.html>.
17. Zhevatchenko, V. S. (2023). Prospects for the Development of the Innovative Potential of Agricultural Enterprises. Retrieved from [https://re.gov.ua/re202301/re202301\\_119\\_ZhevatchenkoVS.pdf](https://re.gov.ua/re202301/re202301_119_ZhevatchenkoVS.pdf).
18. Coface. (2024). Country Risk Files: Ukraine. Retrieved from <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/ukraine>.
19. Ukrainian Institute of Scientific and Technical Expertise and Information. Implementation of Medium-Term Priority Areas for Innovation Activities at the National Level and Results Achieved in 2023.
20. Sus, T., Suduk, N., Yemets, O., Movchun, S., Tsyupa, O. (2023). Innovative Development of the Agricultural Sector: Financing Models and Assessment of Financing Impact at the Regional Level. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(49), 181–183.
21. European Commission. Common Agricultural Policy. Retrieved from [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy_en).
22. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Retrieved from <https://minagro.gov.ua/>.
23. Starykova, L. (2022). The Common Agricultural Policy of the EU and Ukraine's Tasks in the Context of Eurointegration. *Analytical Center of the Agrarian Union of Ukraine*. Kyiv.



УДК 331.101

**Романишин Володимир Орестович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Romanyshyn Volodymyr**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
ORCID: 0000-0003-4864-5433*

**Круш Вікторія Володимирівна**

*старший викладач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Krush Victoria**

*Senior Lecturer of the Department of Corporate Finance and Controlling  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
ORCID: 0000-0001-6704-9376*

**Жуковська Яна Миколаївна**

*судовий експерт відділу судових економічних експертиз  
Український науково-дослідний інститут спеціальної техніки та судових експертиз  
Служби безпеки України*

**Zhukovska Yana**

*Forensic Expert of the Department of Forensic Economic Expertises  
Ukrainian Scientific and Research Institute of Special Equipment and Forensic Expertise of the  
Security Service  
ORCID: 0009-0008-0872-3701*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10467

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КОМПАНІЇ

## THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SHAPING THE COMPANY'S POSITIVE IMAGE

**Анотація.** Вступ. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала основною складовою сучасного бізнесу та відіграє важливу роль у формуванні позитивного корпоративного іміджу. Оскільки споживачі, співробітники та інвестори все більше звертають увагу на корпоративну соціальну та етичну відповідальність, стає зрозуміло, що лише фінансового успіху недостатньо для забезпечення довгострокового успіху. Сьогодні компанії повинні активно демонструвати свою турботу про навколишнє середовище, соціальну справедливість, права людини та добробут співробітників. Впровадження ініціатив КСВ не тільки покращує репутацію компанії, але й зміцнює відносини з усіма, хто зацікавлений – від споживачів до інвесторів та державних установ. Корпоративна соціальна відповідальність слугує основним інструментом створення позитивного іміджу та забезпечення сталого розвитку на конкурентному ринку, що швидко змінюється. Тому роль КСВ у формуванні корпоративного іміджу є актуальною темою для дослідження та аналізу в сучасному бізнес-середовищі.

**Мета.** Метою дослідження є визначення ролі корпоративної соціальної відповідальності на засадах формування позитивного іміджу компанії в умовах сьогодення.

Матеріали і методи. Матеріалом дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які проводили дослідження у сфері корпоративної соціальної відповідальності, зокрема у сфері формування позитивного корпоративного іміджу.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців з питань корпоративної соціальної відповідальності. У дослідженні використано монографічний метод (дослідження особливостей формування КСВ), абстрактно-логічний (інтерпретація результатів), метод теоретичного узагальнення (теоретичне узагальнення та формулювання висновків), структурно-логічний (виявлення взаємозв'язків між елементами КСВ та корпоративним іміджем), графічної інтерпретації (обробка статистичних даних).

Результати. У дослідженні стверджується, що всі компанії, які піклуються про свою ділову репутацію, повинні працювати на принципах соціальної відповідальності. Визначено необхідність і переваги соціально відповідальної поведінки як умови формування іміджу та репутації компанії в сучасному суспільстві. Описано моделі зонування корпоративної соціальної відповідальності та чинники, що впливають на зростання її ролі у формуванні ефективного іміджу, що важливо для бізнесу та сучасного суспільства. З'ясовано, що корпоративна соціальна відповідальність безпосередньо формує соціальний імідж компанії і що чим вищий фактор корпоративної соціальної відповідальності, тим краще сприйняття іміджу компанії на ринку. Систематизовано ключові аспекти впливу КСВ на імідж компанії. Представлено структурну схему взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю та іміджем компанії. Виявлено ключові перспективи отримання компаніями конкурентних переваг та зміцнення репутації.

Перспективи. Подальші дослідження пропонується зосередити на використанні сучасних технологій, які відіграють все більш важливу роль у реалізації ініціатив у сфері КСВ. Інновації дозволяють компаніям підвищити ефективність своїх соціальних програм і забезпечити більш глибокий позитивний вплив на суспільство, навколишнє середовище та своїх співробітників. Використання новітніх технологій у сфері КСВ стане ключовим фактором досягнення сталого розвитку та зміцнення репутації компанії.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, конкурентні переваги, імідж компанії, ділова репутація, зона відповідальності, фінанси підприємства, інвестиційна привабливість, інвестиції в соціальні проекти.

**Summary.** Introduction. Corporate Social Responsibility (CSR) has become a core element of modern business and plays an important role in building a positive corporate image. As consumers, employees, and investors increasingly focus on corporate social and ethical responsibility, it is becoming clear that financial success alone is not enough to ensure long-term success. Today, companies must actively demonstrate their concern for the environment, social justice, human rights, and employee well-being; implementing CSR initiatives not only enhances a company's reputation, but also strengthens relationships with all stakeholders, from consumers to investors to government agencies. Corporate social responsibility is a primary means of creating a positive image and ensuring sustainable development in a competitive and rapidly changing marketplace. Therefore, the role of CSR in shaping corporate image is a relevant topic for research and analysis in the contemporary business environment.

**Purpose.** The purpose of the study is to determine the role of corporate social responsibility on the basis of forming a positive image of the company in today's conditions.

**Materials and methods.** The research material is based on the works of domestic and foreign authors who have conducted research in the field of corporate social responsibility, particularly in the area of positive corporate image building.

The theoretical and methodological basis of the research is the work of domestic and foreign researchers on corporate social responsibility. The study uses monographic methods (study of the peculiarities of CSR formation), abstract logical methods (interpretation of results), theoretical generalization methods (theoretical generalization and formulation of conclusions), structural logical methods (identification of interrelationships between CSR and corporate image elements), and graphical interpretation (processing of statistical data).

**Results.** This paper argues that all companies concerned with their business reputation should act on the principles of social responsibility. It identifies the need for and benefits of socially responsible behavior as a condition for shaping corporate image and reputation in modern society. The authors describe a model of corporate social responsibility zoning and the factors that influence the increasing role of corporate social responsibility in effective image building, important for business and modern society. The results show that corporate social responsibility directly shapes a company's social image and that the higher the corporate social responsibility component, the greater the perception of the company's image in the marketplace; the main aspects of the impact of CSR on corporate image are systematized; the impact of corporate social responsibility on the image of a company is also systematized; and the impact of corporate social responsibility on the image of a company is systematized. A structural scheme of the relationship between corporate social responsibility and corporate image is presented. Important prospects are identified for companies to gain competitive advantage and strengthen their reputations.

**Discussion.** Further research is proposed that focuses on the use of the latest technologies, which are playing an increasingly important role in the implementation of CSR initiatives. Through innovation, companies can increase the effectiveness of their social programs and ensure a more profound positive impact on society, the environment, and their employees; the use of the latest technologies in the field of CSR will be a key factor in achieving sustainable development and enhancing corporate reputation.

**Key words:** corporate social responsibility, competitive advantages, company image, business reputation, area of responsibility, company finances, investment attractiveness, investments in social projects.

**Постановка проблеми.** Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає все більш важливою в усьому світі та вважається ключовим фактором у створенні привабливого корпоративного іміджу та надання організаціям конкурентної переваги, підвищення їх інвестиційної привабливості. Оскільки зацікавлені сторони все частіше очікують від організацій внеску в суспільство, що виходить за рамки їхніх економічних інтересів, вони все більше прагнуть відповідати цим очікуванням через свою політику КСВ, що може мати як позитивний вплив на імідж організації не лише через економічний розвиток, але й через зацікавленість організації у підтримці працівників та їхніх сімей, а також у задоволенні потреб усього суспільства. Одним із аспектів корпоративної соціальної відповідальності є повага до етичних принципів суспільства. Організація, яка виконує свої етичні зобов'язання перед своїми клієнтами та працівниками, матиме позитивний імідж у суспільстві.

У сучасному бізнес-середовищі репутація компанії стає такою ж важливою, як її фінансові показники та інновації. В умовах жорсткої конкуренції, діджиталізації та глобалізації імідж компанії стає вирішальним для її довгострокового успіху. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала важливим інструментом для формування цього іміджу, але багато компаній стикаються з низкою труднощів та викликів у його ефективному впровадженні та використанні.

Однією з головних проблем є те, що соціальні ініціативи не інтегровані в корпоративну стратегію, а КСВ розглядається як маркетинговий інструмент або зовнішній елемент, який не має реального впливу на бізнес-операції. Багато компаній проводять «поверхневу» політику КСВ, яка не відповідає їхній реальній практиці, і така поведінка може призвести до звинувачень у «зеленому відмиванні» та інших формах недоброчесності.

Ще однією проблемою є складність у вимірюванні ефективності ініціатив з КСВ. Багато компаній не мають чітких стандартів або систем моніторингу результатів своїх соціальних та екологічних програм, що ускладнює оцінку їхнього реального впливу на репутацію та продуктивність. Це означає, що інвестиції в соціальні проекти не завжди приносять очікувані результати, а іноді навіть шкодять бренду.

Інша проблема полягає в тому, що не існує єдиного стандарту або нормативної бази для вимірювання КСВ, що може ускладнювати не тільки підходи різних компаній до соціальної відповідальності, але й сприйняття зацікавленості різними сторонами. Багато компаній стикаються з труднощами у визначенні того, які соціальні, екологічні та етичні ініціативи є найбільш актуальними для їх бізнесу.

Слід також зазначити, що не всі компанії мають достатньо ресурсів для реалізації масштабних КСВ-проектів. Малі та середні підприємства можуть

стикатися зі значним тиском щодо виділення фінансових та людських ресурсів на діяльність у сфері соціальної відповідальності, що може стати стримуючим фактором для участі в таких ініціативах.

Таким чином, актуальними проблемами є:

1. Невідповідність між деклараціями компаній та реальними діями у сфері КСВ, що підриває довіру споживачів та створює репутаційні ризики

2. Відсутність чітких методологій та інструментів вимірювання ефективності КСВ-ініціатив, що ускладнює оцінку їх реального внеску у формування позитивного іміджу.

3. Низький рівень інтеграції КСВ у корпоративну стратегію, коли соціальна відповідальність розглядається лише як маркетинговий інструмент, а не як частина довгострокового розвитку компанії.

4. Важливість забезпечення прозорості та відкритості проектів КСВ для уникнення негативних наслідків непослідовних або нечесних соціальних ініціатив.

Для компаній, які займаються корпоративною соціальною відповідальністю, вирішення цих питань є важливим кроком для бізнесу, оскільки компанії, не лише зміцнюють свій імідж та створюють додаткову цінність для споживачів, а й підвищують свою конкурентоспроможність на ринку.

Попри значний рівень досліджень теоретичних аспектів питання з'ясування сутності корпоративної соціальної відповідальності та її ефективного впливу на формування сприятливого іміджу та комерційної репутації компанії все ще залишається не до кінця розробленим.

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

Низка вітчизняних та зарубіжних авторів зробили значний внесок у визначенні ролі корпоративної соціальної відповідальності у формуванні іміджу та впровадження різноманітних методичних підходів та практик.

О. Лозова [1] стверджує, що імідж соціально відповідальної організації створює та зміцнює її конкурентні переваги, підвищує довіру до бренду, збільшує лояльність клієнтів та створює емоційний зв'язок між організацією, клієнтами та працівниками. Вплив КСВ на імідж компанії є двостороннім, що підкреслюється тим фактом, що імідж складається як з фактологічних, так і з емоційних елементів. В. І. Творонович [2, с. 80] розглядає роль КСВ у формуванні позитивного іміджу компанії та залученні й утриманні клієнтської бази. Структура соціальної відповідальності включає екологічні, соціальні та економічні аспекти корпоративної діяльності. В. Збарський, В. Оваденко [3, с. 96] поширюють концепцію корпоративної соціальної відповідальності з одночасним розвитком соціальних, економічних та інституційних засобів, методів та інструментів стимулювання корпоративної соціальної відповідальності. Л. М. Рінгер [4] досліджувала роль корпоративної соціальної відповідальності в процесі



стратегічного розвитку компаній в умовах високої невизначеності та зовнішнього ризику. Р.Р. Білик та А.І. Варвус [5, с. 318] досліджували сучасний процес розвитку корпоративної соціальної відповідальності для посилення безпеки підприємництва в сучасних економічних умовах. Коваленко В.В. досліджував особливості та механізми корпоративної соціальної відповідальності та її місце в забезпеченні ефективної системи управління банком стосовно до його стейкхолдерів [6, с. 75].

В.В. Храпкіна, О.В. Тиран [7, с. 119] зазначають, що реалізація корпоративних стратегій відбувається у двох векторах — внутрішньому та зовнішньому середовищі, що забезпечує сприятливий клімат та умови праці, підвищує лояльність та довіру з боку стейкхолдерів та дозволяє залучати інвестиції. Виділено етапи розробки стратегій КСВ: перший етап — реалізація стратегії КСВ, яка базується на розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, та другий етап — реалізація стратегії КСВ у зовнішньому середовищі компанії, яка базується на розвитку внутрішнього середовища.

З іншого боку, науковці [8, с. 405] наголошують на необхідності створення інституційних механізмів поширення КСВ серед вітчизняних компаній та організацій. Створені механізми повинні бути побудовані на міжнародному досвіді, відображаючи сучасний стан національного розвитку, зокрема в частині підвищення конкурентоспроможності економіки та якості життя населення, а також реагувати на актуальні виклики військового стану, враховуючи необхідність подальшого розвитку КСВ.

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити Thanh Tien Le [9, с. 4565], який оцінив важливу роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діяльності МСП, вивчаючи посередницьку роль корпоративного іміджу, корпоративної репутації та лояльності клієнтів між КСВ та корпоративними показниками в контексті країн, що розвиваються. Варто прочитати.

Clenam Corbla Lady та Enya Ameza-Xemalordzo [10] вивчали взаємозв'язок між корпоративним управлінням та корпоративною соціальною відповідальністю та його вплив на результати діяльності виробничих компаній через корпоративний імідж. Результати показують, що корпоративне управління каталізує ефективність корпоративної соціальної відповідальності й з високою ймовірністю покращує як корпоративний імідж, так і корпоративні показники.

**Метою статті** є дослідження є визначення ролі корпоративної соціальної відповідальності на засадах формування позитивного іміджу компанії в умовах сьогодення.

**Матеріали і методи.** Матеріалом дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які проводили дослідження у сфері корпоративної соціальної відповідальності, зокрема у сфері формування позитивного корпоративного іміджу.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців з питань корпоративної соціальної відповідальності. У дослідженні використано монографічний метод (дослідження особливостей формування КСВ), абстрактно-логічний (інтерпретація результатів), метод теоретичного узагальнення (теоретичне узагальнення та формулювання висновків), структурно-логічний (виявлення взаємозв'язків між елементами КСВ та корпоративним іміджем), графічної інтерпретації (обробка статистичних даних).

**Виклад основного матеріалу.** На засадах концепції соціальної відповідальності компанії прагнуть не лише досягти власних фінансових цілей, але й відігравати активну роль у розвитку суспільства. КСВ накладає етичні зобов'язання на всі компанії по використанню певних заходів для позитивного впливу на якість життя в суспільстві.

Таким чином, компанії повинні балансувати між необхідністю отримання прибутку та необхідністю вживати заходів, які приносять користь суспільству. Бізнесу надається можливість прийняти добровільне рішення щодо того, чи готовий він зробити свій внесок у покращення якості життя суспільства та довкілля, чи залишається байдужим. концепція КСВ встановлює гармонійний баланс між екологічними, соціальними та економічними питаннями в діяльності компанії [11, с. 328].

Початок військових дій змусив більшість компаній переглянути свої стратегії КСВ та адаптувати їх до нової ситуації. Одним з основних проявів адаптації КСВ до воєнного стану стало реагування на питання безпеки. Деякі співробітники потребували переселення або притулку через втрату житла, деякі компанії уклали контракти на будівництво притулків, а певний відсоток компаній надавали продукти харчування та інші речі першої необхідності окупованому населенню.

Питання корпоративного управління піднімалося міжнародними партнерами в кожній програмі фінансової допомоги Україні. Саме тому 22 лютого 2024 р. Верховній Раді був прийнятий законопроект № 5593-д про підвищення рівня корпоративного управління в державних підприємствах [12]. Це введе корпоративні реформи на новий етап і розширить роботу, яка триває вже вісім років. Це також важливий сигнал для інвесторів, що Україна, як цивілізована країна, діятиме за зрозумілими правилами, основою для цього є оцінка діяльності на предмет послідовності та ефективності.

Наразі акцент зосереджений на підтримці економіки та збройних сил. Багато соціально відповідальних компаній підтримують благодійні організації, які допомагають постраждалим, підтримують збройні сили та відновлюють зруйновані об'єкти. Тому воєнний період ставить нові пріоритети [13, с. 89].

Існує багато різних підходів до структурування основного поняття КСВ, зокрема розглянемо модель



Таблиця 1

## Моделі зонування корпоративної соціальної відповідальності

Зона КСВ	Характерні риси
Внутрішня зона відповідальності	Не всі внутрішні процедури публікуються, але це група рішень, яка визначає етичний напрямок діяльності організації; включає всі внутрішні процеси, які впливають на стратегію компанії. Сфера внутрішньої відповідальності в основному охоплює управлінські питання, які впливають на прийняття важливих рішень, таких як справедливі та реалістичні плани розвитку та співпраця з партнерами для досягнення надійного прибутку. Вона також визначає власні зобов'язання компанії, наприклад, уникати картельних змов або монополістичної поведінки.
Середня зона відповідальності	Мають безпосередній вплив на навколишнє середовище, людей і суспільство, але які є частиною звичайної діяльності. Це включає в себе всі дії, які мають більш-менш вимірні наслідки. Проміжні зони відповідальності стають дедалі важливішими, оскільки їх часто найважче координувати, але вони також завдають найбільшої шкоди. Вони впливають не лише на репутацію компанії, а й на зацікавлених сторін.
Зовнішня зона відповідальності	Організації зосереджуються не лише на внутрішніх процесах, але й на зовнішній соціальній відповідальності. Цю сферу часто визначають терміном «корпоративне громадянство». Сюди входить філантропічна діяльність (часто у формі пожертвувань, спонсорства та соціальної активності), при цьому повсякденна діяльність також переривається або коригується за необхідності.

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

сфери відповідальності. Модель сфери відповідальності за Стефані Гіссом, є відносно відомою моделлю, яка поділяє корпоративну соціальну відповідальність на три сфери. Кожна з цих сфер названа за характером її соціального впливу (табл. 1).

Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні позитивного корпоративного іміджу посилюється кількома факторами, важливими для сучасного бізнесу та суспільства (табл. 2).

Фактори, що визначають роль КСВ відіграють важливу роль у формуванні позитивного іміджу бізнесу. Це не тільки дотримання етичних норм і приписів, а й активна участь у вирішенні соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства. Корпоративна соціальна відповідальність безпосередньо формує соціальний імідж компанії, і чим вищий елемент корпоративної соціальної відповідальності, тим кращий імідж компанії на ринку. Корпоративна соціальна відповідальність може бути реалізована за допомогою соціальних інновацій (рис. 1).

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала ключовим елементом у розробці бізнес-стратегій у сучасному світі, і її важливість у формуванні позитивного іміджу є незаперечною.

КСВ відображає здатність компанії враховувати не лише власні фінансові інтереси, а й інтереси суспільства, навколишнього середовища та інших зацікавлених сторін та інших зацікавлених сторін. У цьому сенсі КСВ відіграє важливу роль у формуванні та зміцненні іміджу компанії.

Імідж — це сприйняття компанії різними групами аудиторії (споживачами, партнерами, інвесторами, працівниками), яке формується на основі діяльності, етики та репутації компанії.

Імідж компанії — це не просто її «обличчя» на ринку, а сукупність уявлень про компанію у спожи-

вачів, партнерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Вплив КСВ на імідж компанії базується на кількох ключових аспектах (табл. 3).

Одним із найважливіших аспектів КСВ є її здатність створювати та зміцнювати довіру до бізнесу. На сучасному ринку, де споживачі мають доступ до величезної кількості інформації, увага зосереджується не лише на якості продукції, але й на тому, як компанії поведуться щодо суспільства та «довкілля».

Імідж компанії відображає її репутацію на ринку, сформовану завдяки діяльності в багатьох різних сферах. Сьогодні більшість інвесторів і партнерів віддають перевагу компаніям з гарною репутацією та високим рівнем соціальної відповідальності; КСВ є важливим фактором у прийнятті інвестиційних і торгових рішень; КСВ також впливає на формування позитивного іміджу компанії серед потенційних працівників.

Відомо, що багато молодих професіоналів, особливо міленіали та покоління Z, обирають компанії не лише на основі заробітної плати та кар'єрних можливостей, але й на основі етичної природи та соціальної відповідальності організації бізнесу. Принципи КСВ, як правило, мають кращі стосунки з державними установами та регуляторами, а також підтримують хороші стосунки з державними установами та регуляторами. Таким чином вони можуть уникнути непотрібних штрафів і пені за порушення закону.

Зонування КСВ передбачає поділ на кілька ключових сфер (наприклад, екологічна відповідальність, соціальні програми, етичне управління, підтримка громади тощо), кожна з яких може по-різному впливати на імідж компанії. Тому важливо розуміти, як стратегічне впровадження різних моделей КСВ може сприяти формуванню позитивного корпоратив-

Таблиця 2

**Фактори визначення ролі корпоративної соціальної відповідальності  
у формуванні позитивного іміджу компанії**

Фактори впливу	Характерні особливості
Зміна вимог споживачів	Сучасні споживачі все більше орієнтуються на етичні стандарти, зокрема корпоративну соціальну відповідальність. Компанії, які активно підтримують екологічні ініціативи, займаються благодійністю, піклуються про своїх працівників та громади, завоюють довіру та лояльність споживачів. Це важливо не лише для репутації компанії, але й для її здатності залишатися конкурентоспроможною
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) як інструмент іміджу	КСВ стає все більш важливим елементом брендингу. Позитивний імідж, сформований завдяки соціальним проектам, екологічним ініціативам та підтримці суспільно важливих ініціатив, не лише приваблює нових клієнтів, але й зміцнює зв'язки з існуючими. Компанії все частіше інтегрують соціальну відповідальність у свої стратегії, щоб підвищити довіру до себе та свою репутацію на ринку
Зростає інтерес до екологічних та соціальних аспектів бізнесу	У світі зростає кількість компаній, які активно займаються питаннями соціальної відповідальності, охорони довкілля та соціальної справедливості. Клієнти, партнери та інвестори все частіше оцінюють не лише фінансові показники, але й екологічний та соціальний вплив компаній. Відповідно, КСВ стає важливим елементом стратегічного управління іміджем компанії
Зростання ролі інтернету та соціальних мереж	У цифровому світі, де інформація про діяльність компанії швидко поширюється через соціальні мережі та новинні портали, важливо мати позитивний імідж. КСВ-проекти, які позитивно висвітлюються в ЗМІ, можуть мати значний вплив на репутацію компанії
Забезпечення ділової етики та залучення кваліфікованих працівників	КСВ також є важливим засобом залучення та утримання талановитих працівників. Багато молодих спеціалістів та менеджерів вважають за краще працювати в компаніях, які є соціально відповідальними, підтримують інклюзивні практики, забезпечують справедливі умови праці
Підвищення корпоративної стійкості	Соціально відповідальні компанії зазвичай є більш соціально та економічно стійкими. Вони здатні адаптуватися до ринкових змін, розробляти інноваційні продукти та створювати довгострокову цінність для своїх працівників і суспільства в цілому
Законодавчі ініціативи та стандарти	У деяких країнах законодавчі ініціативи сприяють розвитку КСВ, пропонуючи податкові пільги компаніям, які беруть участь у соціально відповідальних проектах. Це заохочує компанії до більшої участі в соціальній діяльності, що, своєю чергою, позитивно впливає на їхній корпоративний імідж

Джерело: сформовано авторами на основі [2, с. 80; 4]

ного іміджу серед споживачів, партнерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін (табл. 4).

Моделі зонування КСВ можуть мати значний вплив на імідж компанії, формуючи його відповідно до обраного напрямку соціальної відповідальності. Вибір тієї чи іншої моделі визначає, на яких аспектах компанія зосереджується для побудови довіри, репутації та лояльності серед своїх стейкхолдерів. Кожен напрям (навколишнє середовище, соціальні ініціативи, етика, робота з громадою, інноваційний розвиток) формує позитивний імідж, який дає компаніям конкурентну перевагу.

Імідж і висока репутація громадських організацій та широке висвітлення їхніх ініціатив у суспільстві

(PR-кампанії, інформаційні матеріали, нефінансові звіти) здатні залучити приватних, корпоративних і державних інвесторів [16, с. 176].

Структурна схема взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності та корпоративного іміджу представлена на рис. 2.

Оскільки соціальні та екологічні ініціативи все частіше стають частиною стратегічного управління компанією, майбутній потенціал ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у формуванні позитивного корпоративного іміджу є надзвичайно багатообіцяючим. З огляду на такі тенденції, як глобалізація, діджиталізація та зміна споживчих уподобань, КСВ може стати ключовим елементом

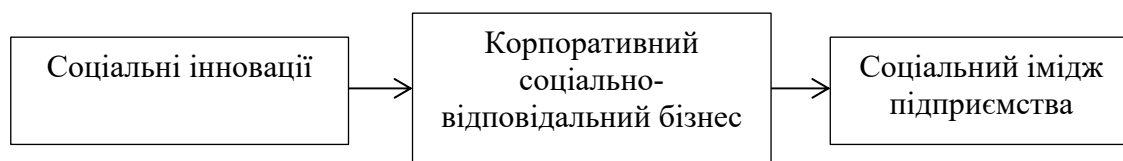


Рис. 1. Взаємозв'язок ключових понять

Джерело: [15, с. 57]

Таблиця 3

## Ключові аспекти впливу КСВ на імідж компанії

Ключові аспекти	Напрями	Особливості
Підвищення довіри та лояльності до бренду	Вибір соціально відповідальних брендів	Беручи активну участь у соціальних або екологічних ініціативах, створює сприятливе ставлення серед споживачів, які готові підтримувати бренди, що відповідають їхнім цінностям.
	Лояльність до бренду	Споживачі, які відчують, що компанія піклується про соціальну справедливість з більшою ймовірністю залишаться лояльними до такої компанії в умовах конкуренції. Лояльні клієнти також з більшою ймовірністю стануть амбасадорами бренду, що може допомогти стабілізувати продажі та зменшити маркетингові витрати.
Покращення репутації компанії	Підвищити довіру з боку громадськості	Проекти, спрямовані на покращення екологічних умов, соціальну підтримку місцевих громад та розвиток ділової етики, забезпечили сприятливе сприйняття компанії
	Зменшення ризиків	Соціально відповідальні компанії працюють на основі прозорості, етичних стандартів та поваги до прав людини, а тому є менш вразливими до корпоративних скандалів та суспільного резонансу. Навіть у разі негативних подій компанії можуть завоювати базову довіру та зберегти свій імідж.
Залучення інвесторів та партнерів	Інвестори оцінюють ризики	Інвестори віддають перевагу компаніям зі стабільним соціальним та екологічним іміджем.
	Привабливість для інвесторів	Зростає інтерес до інвестування в соціально відповідальні компанії, особливо через створення зелених та соціальних фондів.
	Партнерства	Партнери та постачальники також більш схильні працювати з компаніями, які дотримуються високих стандартів КСВ.
Підбір та утримання персоналу	Підвищення привабливості як роботодавця	Компанії з позитивним КСВ-іміджем є більш привабливими для талановитих співробітників, особливо тих, хто шукає компанію з високими стандартами та соціальною відповідальністю
	Збереження та мотивація персоналу	Робота в компанії, яка підтримує принципи КСВ, підвищує мотивацію та задоволеність працівників. Це зменшує плинність кадрів і сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.
Підвищення конкурентоспроможності на ринку	Відрізняється на фоні конкурентів	Оскільки багато споживачів та організацій прагнуть обирати етичні бренди, соціально відповідальні компанії можуть отримати більшу підтримку від своїх клієнтів та громадськості.
	Унікальна пропозиція на ринку	Компанії, які займаються благодійністю, підтримують екологічні ініціативи та впроваджують інноваційні соціальні проекти, часто мають конкурентну перевагу.
Взаємодія з органами влади	Знижені адміністративні ризики	Підприємства з високим рівнем соціальної відповідальності рідше піддаються юридичним або фінансовим санкціям, оскільки виконують всі свої зобов'язання.
	Підтримка державних ініціатив	Уряди часто підтримують компанії, які беруть активну участь у соціальних та екологічних проектах, пропонуючи податкові пільги, гранти та інші стимули.

Джерело: побудовано авторами на основі [15, с. 57; 16, с. 176]

у створенні конкурентних переваг та зміцненні репутації, підвищенні інвестиційної привабливості. Нижче наведено деякі ключові перспективи цієї тенденції.

1. Підвищення прозорості компанії. Підвищення прозорості корпоративної діяльності дозволить споживачам, інвесторам та державним установам краще оцінювати справжній вплив бізнесу на соціальні та екологічні проблеми. У майбутньому більшість компаній будуть змушені публічно звітувати про свої зусилля з КСВ та їх ефективність. Це не тільки підвищує довіру до бренду, але й сприяє конкуренції, яка базується на реальних результатах, а не лише на маркетингових заявах.

2. Інновації та технології в КСВ. Використання новітніх технологій у сфері КСВ, таких як великі дані, штучний інтелект і блокчейн, відкриває нові горизонти для компаній. Ці інструменти допомагають точніше виміряти та оцінити вплив соціальних та екологічних ініціатив, одночасно збільшуючи надійність та прозорість інформації. Технологія також допомагає автоматизувати процеси та зменшити витрати, роблячи ініціативи КСВ більш доступними та економічно ефективними для компаній будь-якого розміру.

3. Підтримка державних ініціатив та соціальних стандартів.

Через глобальні зміни екологічних стандартів і трудового законодавства компанії, які активно

Таблиця 4

**Вплив впровадження моделей КСВ на позитивний імідж компанії**

Моделі	Вплив на імідж
Моделі соціальної відповідальності через екологічні ініціативи.	Позитивний імідж серед споживачів, які підтримують екологічні ініціативи. Підвищення довіри серед організацій, що займаються екологічними питаннями та екологічними стандартами, таких як державні установи та природоохоронні організації. Залучення «зелених» інвесторів та партнерів, що спеціалізуються на стійких та екологічно чистих продуктах. Підвищення міжнародної впізнаваності, особливо якщо програма відповідає світовим екологічним стандартам (наприклад, сертифікація ISO 14001).
Моделі соціальної відповідальності через роботу з громадою.	Створення позитивного іміджу компанії як соціально-орієнтованої компанії, яка робить внесок у вирішення важливих соціальних проблем місцевої громади. Підвищення лояльності місцевих споживачів, оскільки вони відчують, що підтримують компанію, яка інвестує в покращення їхнього рівня життя. Створення сприятливого іміджу в очах місцевої влади та державних органів може спростити ведення бізнесу та отримання ліцензій на ведення бізнесу. Це покращує корпоративну культуру та репутацію серед працівників, особливо на підприємствах, де працівники приймають активну участь
Моделі соціальної відповідальності через етичні стандарти та корпоративне управління.	Підвищення довіри з боку інвесторів та партнерів, які цінують прозорість та етичність ведення бізнесу. Позитивний імідж серед міжнародних організацій, які підтримують етичні стандарти ведення бізнесу, таких як ООН та Міжнародна організація праці (МОП). Залучення нових партнерів та клієнтів, які шукають надійну та етичну компанію. Зменшити ризики, пов'язані з репутаційними втратами та юридичними санкціями завдяки дотриманню високих етичних стандартів.
Моделі соціальної відповідальності через розвиток персоналу та корпоративну культуру.	Створення іміджу компанії, яка цінує своїх співробітників і забезпечує їм умови для професійного розвитку та приємне робоче середовище. Позитивний вплив на привабливість компанії як роботодавця, особливо для талановитих молодих фахівців, які шукають компанію з відмінною корпоративною культурою. Підвищення лояльності співробітників, що позитивно впливає на продуктивність і стабільність компанії. Знижується плинність кадрів та формується сильний бренд роботодавця.
Моделі соціальної відповідальності через інновації.	Формувати імідж прогресивних та інноваційних компаній, які активно шукають нові шляхи досягнення соціальної відповідальності. Залучити інвесторів, які фокусуються на інноваційних проектах та стартапах з високим потенціалом. Посилити репутацію лідера галузі завдяки інноваціям, які мають соціальний вплив та сприяють сталому розвитку.

Джерело: удосконалено авторами на основі [3, с. 96]

практикують КСВ, можуть отримати додаткову підтримку від уряду у вигляді пільг, субсидій або ліцензій на здійснення певної діяльності. Тому інвестування в проекти соціального та сталого розвитку може бути корисним не лише з етичної, але й з економічної точки зору.

Важливо відзначити, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) впливає і на інвестиційну привабливість підприємств за допомогою ряду механізмів, які знижують ризики, підвищують стабільність підприємства і покращують його імідж на ринку. Сучасні інвестори все частіше керуються стандартами, які виходять за рамки фінансових показників і враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компанії. Це відкриває нові можливості для тих підприємств, зокрема, у створенні стабільного бізнес-середовища можна відкрити нові ринки та створити нові можливості для бізнесу завдяки інноваціям у сфері сталого розвитку. Це дозволить зменшити залежність

від традиційних джерел доходу та диверсифікувати фінанси підприємства. При правильному підході КСВ є важливим фактором підвищення фінансової ефективності [17].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) робить істотний вплив на інвестиційну привабливість підприємства, допомагає підприємствам зменшити ризики, залучити інвестиції, покращити репутацію та забезпечити фінансову стабільність.

Узгоджуючи вжиті заходи корпоративної соціальної відповідальності з відповідними загрозами, підприємства можуть створювати стійкі та ефективні методи ведення бізнесу. Це не тільки оптимізує фінансові показники, але й позитивно впливає фінансово-господарську діяльність підприємства загалом. Інтеграція КСВ в корпоративну стратегію стає необхідною умовою зростання платоспроможності підприємства.

Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні позитивного корпоративного іміджу



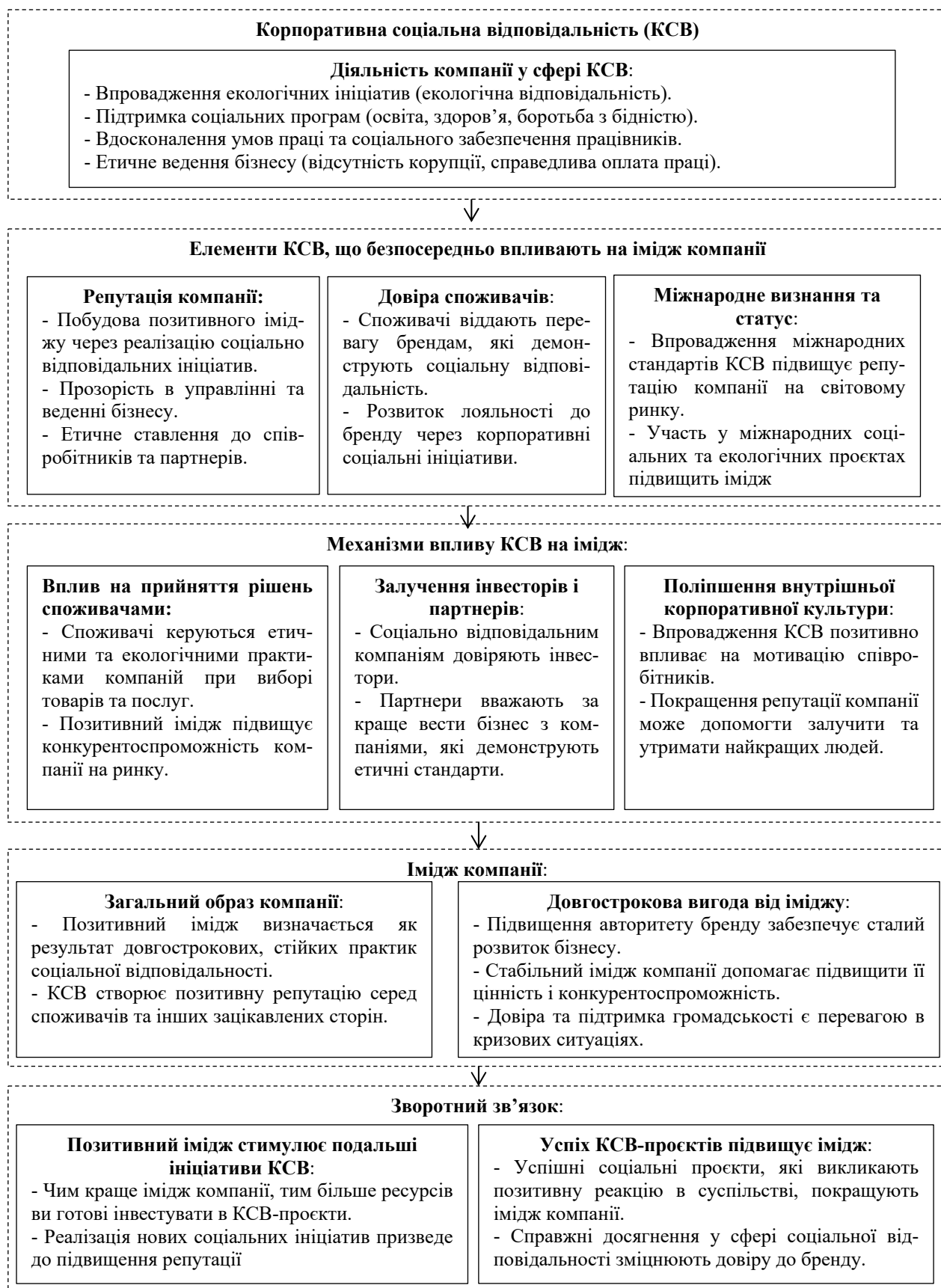


Рис. 2. Структурно-логічна схема взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) та іміджем компанії

Джерело: авторська розробка

є дуже перспективною. У майбутньому КСВ стане невід'ємною частиною бізнес-стратегії, оскільки компанії, які ігнорують соціальні, екологічні та етичні питання, ризикують втратити підтримку споживачів, інвесторів та партнерів. Водночас компанії, які активно займаються соціальною відповідальністю, отримують вигоду не лише від репутаційних переваг, а й від нових можливостей для розвитку та зростання.

Слід зазначити, що не існує єдиного універсального підходу або необхідного режиму для розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Кожен випадок є специфічним і вимагає врахування особливостей підприємства, мети його діяльності, розміру, виду економічної діяльності, культурних та географічних особливостей тощо. Тому розроблена модель впровадження соціальної відповідальності в управління бізнесом повинна відповідати запитам багатьох бізнесменів, оскільки враховує інтереси як самої організації, так і зусилля суспільства та держави. Серед найважливіших аспектів соціальної відповідальності можна виділити наступні: покращення репутації та іміджу, підвищення ефективності бізнесу, розвиток «ділової» сфери, підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності, сприятливі стратегічні перспективи тощо.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, соціальна відповідальність є клю-

човим елементом ефективного корпоративного управління. Передумовою для цього є необхідність розвитку відносин соціального партнерства як на рівні суспільства в цілому, так і на рівні окремих підприємств. Основною метою соціальних підприємств є збільшення людського потенціалу, а соціальне планування має стати важливим інструментом для її реалізації.

Корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом ділової репутації компанії, яка залежить від цілей власників компанії та самої компанії як організації, тому її роль формуванні позитивного іміджу компанії є надзвичайно важливою в сучасному бізнес-середовищі: КСВ не тільки покращує репутацію компанії, але й дозволяє їй будувати довгострокові відносини з клієнтами, партнерами, інвесторами, співробітниками та суспільством в цілому, що в кінцевому підсумку допомагає забезпечити її сталий успіх компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність має безпосередній вплив на формування позитивного корпоративного іміджу. Впроваджуючи соціальні ініціативи, компанії будують довіру зі споживачами, партнерами та інвесторами, залучають таланти та знижують ринкові ризики. В результаті КСВ стає потужним інструментом корпоративного розвитку, зміцнення конкурентоспроможності та створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

### Література

1. Лозова О. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). doi: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03).
2. Творонович В.І., Єгорова І.В. Соціальна відповідальність як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 54. С. 80–86. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/180> (дата звернення: 09.11.2024).
3. Збарський В., Оваденко В. Формування моделей корпоративної соціальної відповідальності птахівничих підприємств на засадах маркетингу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 2. С. 96–102. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae\\_2024\\_r02\\_a16.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a16.pdf) (дата звернення: 09.11.2024).
4. Лінгур Л.М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2295/2216> (дата звернення: 09.11.2024).
5. Білик Р.Р., Варвус А.І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 9, № 3. С. 318–323. doi: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
6. Коваленко В.В. Місце корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні ефективної системи взаємовідносин банків зі стейкхолдерами. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2023. № 1–2. С. 75–85. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/302-303/pdf/75-85.pdf> (дата звернення: 09.11.2024).
7. Храпкіна В.В., Тиран О.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 119–124. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/085874c1-91c1-4f63-b7f9-231785157418/download> (дата звернення: 09.11.2024).
8. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 6 (53). С. 405–416.
9. Thanh Tiep Le Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*. 2023. Vol. 18, No. 10. P. 4565–4590. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoem-07-2021-1164/full/html> (дата звернення: 09.11.2024).

10. Ledi K. K., AmezaT-Xemalordzo T. Ripplpng effect of corporate governance and the synergy of corporate social responsibility on firm performance: The mediating role of the corporate image. *Persuasive business and management*. 2023. № 10. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23311975.2023.2210353> (дата звернення: 09.11.2024).
11. Лихолат С. М. Аналіз взаємозв'язку соціально-відповідального маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності у діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 328–333. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/811/738> (дата звернення: 09.11.2024).
12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава : Закон України № 5593-д. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-IX#Text> (дата звернення: 09.11.2024).
13. Чорна О. Ю., Сбітнева К. І. Дослідження особливостей та напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності агрохолдингу в умовах воєнного часу. *Вісник східного українського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4 (280). С. 89–100. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/788> (дата звернення: 09.11.2024).
14. Даянкат А. Корпоративна соціальна відповідальність — підтверджується сертифікатом. URL: <https://www.dqs-global.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27pidtverdzhuet%27sya-sertifikatom> (дата звернення: 09.11.2024).
15. Пересічна С. М., Корбачова Д. М. Поняття та класифікація соціальних інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. Issue 30, Part 3. С. 57–62. URL: <http://www.moderntech.no.de/index.php/meit/article/view/meit30-00-049> (дата звернення: 09.11.2024).
16. Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 176–186. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186>.
17. Нескорородева І. І., Пустовгар С. А. Аналіз впливу корпоративної соціальної відповідальності на платоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-78>.

## References

1. Lozova, O. (2023). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist, yak chynnyk formuvannia pozytyvnoho imidzhu ta dilovoi reputatsii kompanii [Corporate social responsibility as a factor in shaping the company's positive image and business reputation]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. № 3 (82). [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03) [in Ukrainian].
2. Tvoronovych, V. I., Yehorova, I. V. (2023). Sotsialna vidpovidalnist yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti kompanii [Social responsibility as a factor in increasing the company's competitiveness]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriya "Ekonomika i upravlinnia"*. Vyp. 54. pp. 80–86. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/180> [in Ukrainian].
3. Zbarskyi, V., Ovadenko, V. (2024). Formuvannia modelei korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ptakhivnychykh pidpriemstv na zasadakh marketynhu [Formation of corporate social responsibility models of poultry enterprises on the basis of marketing]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Tom 9, № 2. pp. 96–102. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae\\_2024\\_r02\\_a16.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a16.pdf) [in Ukrainian].
4. Linhur, L. M. (2023). Rol korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u formuvanni stratehii rozvytku pidpriemstva: suchasnyi pidkhid [The Role of Corporate Social Responsibility in the Formation of Enterprise Development Strategy: A Modern Approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2295/2216> [in Ukrainian].
5. Bilyk, R. R., Varvus, A. I. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova bezpeky pidpriemnytstva v suchasnykh umovakh [Social responsibility of business as a basis for business security in modern conditions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Tom 9, № 3. pp. 318–323. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1> [in Ukrainian].
6. Kovalenko, V. V. (2023). Mistse korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u zabezpechenni efektyvnoi systemy vzaiemovidnosyn bankiv zi steikholderamy [The place of corporate social responsibility in ensuring an effective system of banks' relations with stakeholders]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Zbirnyk naukovykh prats*. № 1–2. pp. 75–85. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/302-303/pdf/75-85.pdf> [in Ukrainian].
7. Khrapkina, V. V., Tyran, O. V., (2022). Rozvytok korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u diialnosti suchasnoi ukrainskoi kompanii [Development of corporate social responsibility in the activities of a modern Ukrainian company]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 2 (125). pp. 119–124. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/085874c1-91c1-4f63-b7f9-231785157418/download> [in Ukrainian].
8. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Social responsibility of business in times of war]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. Tom 6 (53). pp. 405–416 [in Ukrainian].

9. Thanh Tiep Le (2023). Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. 18, No. 10. pp. 4565–4590. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoem-07-2021-1164/full/html>.

10. Ledi, K. K., AmezaT-Xemalordzo, T. (2023). Rippling effect of corporate governance and the synergy of corporate social responsibility on firm performance: The mediating role of the corporate image. *Persuasive business and management*. № 10. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23311975.2023.2210353>.

11. Lykholat, S.M. (2023). Analiz vzaiemozv'iazku sotsialno-vidpovidalnoho marketynhu ta korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u diialnosti pidpriemstv [Analysis of the relationship between socially responsible marketing and corporate social responsibility in the activities of enterprises]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*. Vyp. 36. pp. 328–333. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/811/738> [in Ukrainian].

12. Zakon Ukrainy “Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia yurydychnykh osib, aktsionerom (zasnovnykom, uchasnykom) yakykh ye derzhava” № 5593-d. (2024). [The Law “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving Corporate Governance of Legal Entities in Which the State Is a Shareholder (Founder, Participant)” No. 5593-d]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-IX#Text> [in Ukrainian].

13. Chorna, O. Yu., Sbitnieva, K. I. (2023). Doslidzhennia osoblyvosti ta napriamiv rozvytku korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ahrokhodnykh v umovakh voiennoho chasu [Study of the features and directions of development of corporate social responsibility of an agricultural holding in wartime]. *Visnyk shhidnoho ukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. № 4 (280). pp. 89–100. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/788> [in Ukrainian].

14. Daiankach, A. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist — pidtverdzhuetsia sertyfikatom [Corporate social responsibility — confirmed by a certificate]. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27-pidtverdzhuet%27sya-sertifikatom> [in Ukrainian].

15. Peresichna, S.M., Korbachova, D.M. (2023). Poniattia ta klasyfikatsiia sotsialnykh innovatsii u sferi hotelno-restorannoho biznesu [The concept and classification of social innovations in the hotel and restaurant business]. *Modern engineering and innovative technologies*. Issue 30, Part 3. pp. 57–62. URL: <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit30-00-049> [in Ukrainian].

16. Ivanova, M. I., Shvets, V. Ya., Sannikova, S. F., Varianychenko, O. V., Bardas A. V. (2023). Sotsialna vidpovidalnist yak kliuchova kompetentsiia zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Social responsibility as a key competence for sustainable development of enterprises]. *Biznesinform*. № 3. pp. 176–186. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186> [in Ukrainian].

17. Neskoriadiya, I. I., Pustovhar, S. A. (2024). Analiz vplyvu korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na platospromozhnist ukrainskykh pidpriemstv v umovakh viiny [Analysis of the Impact of Corporate Social Responsibility on the Solvency of Ukrainian Enterprises in the Context of War]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-78> [in Ukrainian].



УДК 004.67:339.1:684

ІНШЕ

**Васьків Оксана Миколаївна**

*старший викладач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Vaskiv Oksana**

*Senior Lecturer Department of Digital Economics and Business Analytics  
Lviv Ivan Franko National University*

ORCID: 0000-0001-8312-2828

**Тимчишин Софія Орестівна**

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
спеціальності 051 «Економіка», ОП «Інформаційні технології в бізнесі»  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Tymchyshyn Sofia**

*Graduate of the first (Bachelor) Level of Education  
Specialty 051 "Economics", EP "Information Technologies in Business"  
Lviv Ivan Franko National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10448

## СИСТЕМА ВІЗУАЛЬНОГО КОДУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ДЛЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «ФАЙНІ МЕБЛІ ЛЬВІВ»

## SYSTEM OF VISUAL CODING OF STRATEGIC ALTERNATIVES FOR IDENTIFICATION OF THE RISKS OF THE INTERNET STORE "FINE FURNITURE LVIV"

**Анотація.** Вступ. Сучасний розвиток бізнесу передбачає врахування різноманітних факторів, які впливають на діяльність підприємства. Серед ефективних інструментів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації виділяють SWOT-аналіз, який забезпечує виявлення сильних та слабких сторін компанії, можливості та загрози, що виникають в її діяльності, а також установлення взаємозв'язків між ними. Особливо важливим є застосування SWOT-аналізу для інтернет-магазинів, які функціонують в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища. Оцінка інтернет-магазину «Файні Меблі Львів», який успішно функціонує на ринку понад 10 років, дає можливість виявити його стратегічні переваги та шляхи подальшого розвитку в умовах високої конкуренції.

**Мета.** Основною метою стаття є проведення SWOT-аналізу онлайн-магазину меблів «Файні Меблі Львів» для визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку підприємства.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: аналіз відкритих джерел інформації про діяльність інтернет-магазину «Файні Меблі Львів». В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: абстрагування (для виділення ключових аспектів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які впливають на успішність підприємства); SWOT-аналіз як методологія для систематичного оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

**Результати.** У статті досліджено стратегічні проблеми та альтернативи розвитку онлайн-магазину «Файні Меблі Львів», який є одним із провідних гравців на ринку меблевої роздрібної торгівлі у Західному регіоні України. Проаналізовано та здійснено оцінку внутрішнього середовища підприємства шляхом експертного оцінювання важливості кожного фактору та побудовано матриці SWOT-аналізу. Розглянуто та охарактеризовано фактори, які допомагають оцінити бізнес з різних сторін, а саме: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Обґрунтовано переваги використання SWOT-аналізу, який допомагає узагальнити результати дослідження та виявити оптимальні шляхи дій.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впровадженні сучасних інформаційних технологій для покращення обслуговування клієнтів (автоматизація процесів, використання чат-ботів, CRM-систем та аналітичних інструментів допоможе покращити взаємодію з клієнтами, підвищити рівень сервісу і ефективність продажів); оптимізація логістичних процесів (удосконалення системи доставки та складування допоможе знизити витрати на логістику, скоротити терміни доставки та підвищити загальну задоволеність клієнтів); запуск мобільного додатку (створення додатку для зручнішого доступу до продукції та консультацій, що може розширити аудиторію серед молоді). Це надасть змогу розширити можливості функціонування магазинів «Файні Меблі Львів».

**Ключові слова:** візуальне кодування, SWOT-аналіз, абстрагування, фактори, сильні сторони, слабкі сторони, стратегічні проблеми, матриця вірогідності, KPI.

**Summary.** Introduction. Modern business development involves taking into account various factors that affect the company's activities. Among the effective tools for analyzing the internal and external environment of the organization, SWOT analysis is distinguished, which ensures the identification of the company's strengths and weaknesses, opportunities and threats arising in its activities, as well as the establishment of relationships between them. The application of SWOT analysis is especially important for online stores that operate in conditions of high competition and dynamic changes in the market environment. The assessment of the Fine Furniture Lviv online store, which has been successfully operating on the market for 10 years, provides an opportunity to identify its strategic advantages and ways of further development in conditions of high competition.

**Purpose.** The main purpose of the article is to conduct a SWOT analysis of the online furniture store "Fine Furniture Lviv" to determine strategic problems and alternatives for the development of the enterprise.

**Materials and methods.** The research materials are: analysis of open sources of information about the activities of the Fine Furniture Lviv online store. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: abstraction (to highlight key aspects in the internal and external environment that affect the success of the enterprise); SWOT analysis as a methodology for systematic assessment of internal and external factors affecting the company's activities.

**Results.** The article examines strategic problems and alternatives for the development of the Fine Furniture Lviv online store, which is one of the leading players in the furniture retail market in the Western region of Ukraine. The internal environment of the enterprise was analyzed and assessed by means of an expert assessment of the importance of each factor, and a SWOT analysis matrix was constructed. Factors that help to evaluate the business from different angles are considered and characterized, namely: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. The advantages of using a SWOT analysis, which helps to generalize the research results and identify optimal courses of action, are substantiated.

**Discussion.** In further research, it is proposed to focus on the implementation of modern information technologies to improve customer service (automation of processes, the use of chatbots, CRM systems and analytical tools will help to improve interaction with customers, increase the level of service and sales efficiency); optimization of logistics processes (improvement of the delivery and warehousing system will help reduce logistics costs, shorten delivery times and increase overall customer satisfaction); launching a mobile application (creating an application for more convenient access to products and consultations, which can expand the audience among young people). This will make it possible to expand the functioning of "Fine Furniture Lviv" stores.

**Key words:** visual coding, SWOT analysis, abstraction, factors, strengths, weaknesses, strategic issues, probability matrix, KPI.

**Постановка проблеми.** Розвиток онлайн магазину «Файні Меблі Львів» відбувається в умовах високої конкуренції, активного розвитку онлайн-торгівлі, а також зростаючих вимог споживачів до якості. Технологічний прогрес і зміни в споживчих уподобаннях вимагають від компанії постійного моніторингу зовнішнього середовища та адаптації стратегії розвитку для забезпечення конкурентоспроможності. Для визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку магазину доцільним є проведення SWOT-аналізу, оцінюючи бізнес з різних сторін — сильних та слабких, а також окреслюючи можливості та загрози для нього.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Актуальність зазначеної проблеми створює об'єктивну необхідність для поглиблення наукових досліджень у сфері визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку інтернет-магазину.

Безпосередньо визначену тематику висвітлювали у своїх працях такі дослідники, як А. Аверянова

[1], О. Корсун [2], Л. Кухаренко [3], П. Сидорук [4], Н. Косар [4], О. Тищенко [6] та ін.

**Метою статті** є проведення SWOT-аналізу онлайн-магазину меблів «Файні Меблі Львів» для визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку підприємства.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: аналіз відкритих джерел інформації про діяльність інтернет-магазину «Файні Меблі Львів». В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: абстрагування (для виділення ключових аспектів у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які впливають на успішність підприємства); SWOT-аналіз як методологія для систематичного оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-який бізнес періодично потребує адаптації до мінливих ринкових умов. Однак перед внесенням змін важливим є аналіз наслідків, а також сильних і слабких сторін

ідеї. Більшість підприємців помилково не приділяють належної уваги аналізу свого бізнесу. У них склалася стереотипна думка про те, що для дослідження потрібно витратити велику кількість ресурсів, в тому числі грошей. Але це твердження не завжди вірне [2].

З таким завданням при мінімальних вкладеннях допоможе впоратися інструмент SWOT аналіз. Витрачений час окупиться важливими даними, які можна буде використовувати для розвитку на найближчі кілька років [3].

SWOT-аналіз підприємств складається з 4 факторів, які допомагають оцінити бізнес з різних сторін [1–5]:

- Strengths (сильні сторони). Це внутрішні якості послуг і товарів, які є важливою перевагою компанії (товару, послуги) і допомагають збільшити продажі та частку на ринку.
- Weaknesses (слабкі сторони). Слабкі сторони підприємства, товару або послуги, технічні обмеження, потенційні перешкоди швидкому зростанню чи розвитку. Необхідно постійно стежити за ними й усувати до того, як вони почнуть заважати збільшенню продажів та досягнення основних KPI.
- Opportunities (можливості). Завжди є фактори, які можна використати на користь підприємства. Потрібно постійно стежити за ринком та помічати такі можливості, щоб вчасно їх використовувати.
- Threats (загрози). Зовнішні події, які потенційно загрожують вашій справі, можуть зменшити прибуток, зіпсувати репутацію, перешкодити виробництву тощо.
- SWOT-матриця завершує аналіз діяльності підприємства та є ключовим етапом для формування стратегії розвитку бізнесу. Вона допомагає узагальнити результати дослідження та виявити оптимальні шляхи дій. На перетині сторін утворюються ключові вузли аналізу [5, 6]:
- Strengths — Opportunities (Сильні сторони — Можливості). На цьому етапі важливо вивчити, як сильні сторони компанії можуть сприяти максимальному використанню можливостей ринку. Кожну можливість слід розглядати через призму наявних ресурсів і переваг. «Як ми можемо задіяти наші сильні сторони для розширення та досягнення нових висот?»;
- Weaknesses — Opportunities (Слабкі сторони — Можливості). Аналіз слабких сторін у поєднанні з можливостями допоможе виявити шляхи для покращення роботи підприємства. Тут варто замислитись над тим, як можна нейтралізувати слабкі сторони, використовуючи можливості. «Як ми можемо подолати наші недоліки, аби скористатися наявними шансами на ринку?»;
- Strengths — Threats (Сильні сторони — Загрози). При зіставленні сильних сторін із загрозами, необхідно продумати стратегії захисту від зовнішніх чинників. «Як ми можемо використовувати наші сильні сторони для зменшення впливу загроз на

бізнес? Як бути готовими до можливих негативних змін?»;

- Weaknesses — Threats (Слабкі сторони — Загрози). Аналіз поєднання слабких сторін із загрозами виявляє потенційні ризики для бізнесу. Це дозволяє заздалегідь планувати заходи для їхнього нейтралізування та мінімізації впливу. «Як ми можемо зменшити вплив наших слабких сторін, щоб захистити компанію від зовнішніх небезпек?».

Враховуючи універсальність та ефективність SWOT-аналізу, застосуємо цей метод для оцінки діяльності мережі меблевих магазинів «Файні Меблі Львів», щоб визначити стратегічні напрямки розвитку компанії. Це дозволить систематично оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес, та розробити збалансовану стратегію для посилення конкурентних позицій магазину на ринку меблів [7–9].

*Етап 1. Формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують. Визначення міри їх впливу.*

Для мережі меблевих магазинів «Файні Меблі Львів» можна виділити такі **сильні сторони**: широкий асортимент товарів (у магазині представлено різноманітні категорії меблів, включаючи дивани, ліжка, шафи, столи, стільці та аксесуари; це дозволяє задовольнити різні потреби клієнтів і є вагомою перевагою магазину серед конкурентів); наявність власної служби доставки («Файні Меблі Львів» забезпечує доставку замовлень безпосередньо до дверей клієнта, що спрощує процес покупки і підвищує комфорт для споживачів); високий рівень сервісу та консультування клієнтів (кваліфіковані менеджери забезпечують професійну консультацію, що допомагає клієнтам зробити правильний вибір та формує позитивний досвід покупки); позитивна репутація та визнаний бренд на ринку («Файні Меблі Львів» здобули довіру клієнтів завдяки високій якості продукції та відмінному обслуговуванню, це забезпечує конкурентні переваги); наявність досвіду роботи на ринку понад 10 років (компанія має багаторічний досвід, що свідчить про її стабільність і здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку); співпраця з провідними виробниками (компанія має довготривалі відносини з провідними українськими та європейськими постачальниками меблів, що забезпечує стабільність поставок і широкий вибір продукції); гнучкі умови оплати (магазин пропонує клієнтам кілька способів оплати (розстрочка, кредит, безготівковий розрахунок), що робить покупки доступнішими); професійний персонал (досвідчені співробітники, які добре знаються на продукції, що підвищує рівень обслуговування та допомагає створити позитивний клієнтський досвід); наявність зручної системи повернення товарів (магазин пропонує простий і швидкий процес повернення меблів у разі невідповідності чи дефекту, що підвищує довіру клієнтів до бренду).

Міра впливу кожного фактору (сильної сторони) відображена у таблиці 1 шляхом їх розміщення на перетині відповідної їм вірогідності використання переваги та впливу цієї конкретної сильної сторони магазину на його роботу (табл. 1).

Фактори, які потрапили на поля ВС, ВП та СС (широкий асортимент товару, високий рівень сервісу та позитивна репутація бренду, його визнання на ринку), мають великий вплив на підприємство і їх необхідно обов'язково враховувати при розробці стратегії магазину. Фактори, які потрапили на поля ВМ і СП (співпраця з провідними виробниками та наявність власної служби доставки), мають середній вплив на магазин. Інші фактори, хоч і чинять вплив, є не настільки вагомими, тож при проведенні аналізу ними можна знехтувати.

Серед **слабких сторін** магазину: недостатня присутність у соціальних мережах (це ускладнює взаємодію з аудиторією та зменшує можливості для просування бренду); обмеженість фінансових ресурсів (відсутність достатніх фінансових ресурсів обмежує можливості для інвестування в рекламу, оновлення асортименту та поліпшення сервісу, відповідно може знижувати конкурентоспроможність); висока плинність кадрів (в магазині спостерігається часта зміна персоналу, що впливає на якість обслуговування та професіоналізм команди); відсутність розвинутої системи лояльності для клієнтів (це знижує зацікавленість споживачів у тривалій співпраці); висока вартість меблів порівняно з конкурентами (це може відштовхувати частину клієнтів, особливо в умовах

теперішньої економічної нестабільності); відсутність мобільного додатку (хоча онлайн-магазин функціонує, у нього немає власного мобільного додатку для зручного шопінгу); затримки з постачанням товарів під час високого сезону (пікові періоди можуть виникати затримки з доставкою, що знижує рівень задоволення клієнтів); низька інтеграція з маркетплейсами (магазин не працює з великими платформами для продажу меблів, такими як Rozetka або Prom); складнощі з постійним оновленням каталогу (через дуже великий асортимент магазин може не завжди встигати регулярно оновлювати товарні позиції на сайті та в каталогах).

Як і сильні, слабкі сторони розподілено за вірогідністю впливу та силою наслідків їх впливу (табл. 2).

Найбільший вплив на магазин чинять: обмеженість фінансових ресурсів, високі ціни порівняно з конкурентами та недостатня присутність в соціальних мережах (поля ВС, ВП та СС). Також варто враховувати такі фактори як висока плинність кадрів та нерозвинену систему лояльності клієнтів, це фактори, які потрапили на поля ВМ і СП. Іншими факторами можна знехтувати і не враховувати при розробці стратегії для магазину «Файні Меблі Львів».

**Можливості**, виділені для магазинів «Файні Меблі Львів»: розвиток електронної комерції та онлайн-продажів (зростання популярності онлайн-шопінгу відкриває можливість для збільшення частки продажів через інтернет, це дозволить залучати нових клієнтів та розширювати аудиторію); освоєння нових географічних ринків збуту (вихід на нові ринки, як

Таблиця 1

Матриця вірогідність впливу сильних сторін

Вірогідність використання переваг	Вплив сильних сторін		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	Широкий асортимент товару	Позитивна репутація та визнаний бренд на ринку	Співпраця з провідними виробниками
Середня (С)	Високий рівень сервісу	Наявність власної служби доставки	Десятирічний досвід на ринку
Низька (Н)	Гнучкі умови оплати	Професійний персонал	Наявність зручної системи повернення товарів

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Матриця вірогідність впливу слабких сторін

Вірогідність впливу недоліків	Наслідки впливу слабких сторін		
	Сильні (С)	Помірні (П)	Малі (М)
Висока (В)	Обмеженість фінансових ресурсів	Високі ціни порівняно з конкурентами	Висока плинність кадрів
Середня (С)	Недостатня присутність в соцмережах	Нерозвинена система лояльності для клієнтів	Затримка доставки
Низька (Н)	Низька інтеграція з маркетплейсами	Відсутність мобільного додатку	Складнощі з постійним оновленням каталогу

Джерело: авторська розробка



у межах України, так і за кордоном, може значно збільшити обсяги продажів та забезпечити зростання компанії); розширення асортименту меблів за рахунок співпраці з новими виробниками (співпраця з новими постачальниками та виробниками дозволить додати до асортименту унікальні або більш доступні товари, що задовольнить потреби ширшої аудиторії); впровадження сучасних інформаційних технологій для покращення обслуговування клієнтів (автоматизація процесів, використання чат-ботів, CRM-систем та аналітичних інструментів допоможе покращити взаємодію з клієнтами, підвищити рівень сервісу і ефективність продажів); оптимізація логістичних процесів (удосконалення системи доставки та складування допоможе знизити витрати на логістику, скоротити терміни доставки та підвищити загальну задоволеність клієнтів); запуск мобільного додатку (створення додатку для зручнішого доступу до продукції та консультацій, що може розширити аудиторію серед молоді); організація сезонних акцій (регулярні розпродажі чи акції, приурочені до свят, можуть залучити більше покупців і стимулювати обсяг продажів); розвиток франшизної моделі (можливість розширення через франчайзинг, що дозволить збільшити мережу магазинів по всій Україні, а не лише у Львові); використання маркетингових інструментів для збільшення залученості (активні кампанії у соціальних мережах, блогах і відео оглядах можуть підвищити пізнаваність бренду і залучити нових клієнтів).

Мають великий вплив на підприємство і обов'язкові до врахування при розробці стратегії мага-

зину — розвиток онлайн-продажів, розширення асортименту, освоєння нових ринків збуту (табл. 3). Варто врахувати в аналізі і подальший розвиток франшизи та оптимізацію логістичних процесів.

До імовірних **загроз** можна віднести: посилення конкуренції на ринку меблів (зростання кількості гравців на ринку може призвести до втрати частки ринку, зниження продажів та підвищення вимог до якості обслуговування); зростання цін на сировину та матеріали, товар у постачальника (підвищення вартості деревини, металу та інших матеріалів напряму вплине на собівартість меблів, що може призвести до збільшення роздрібних цін і, як наслідок, втрати конкурентоспроможності.); нестабільна економічна ситуація в країні (війна, фінансові кризи, інфляція та коливання валют можуть суттєво знизити купівельну спроможність населення, що призведе до скорочення продажів меблів); зміни в законодавстві, що ускладнюють ведення бізнесу (податкові зміни, нові регуляторні вимоги або обмеження можуть створити додаткові фінансові та адміністративні труднощі для бізнесу, підвищивши його витрати); поява нових технологій, що змінюють структуру ринку (впровадження нових технологій у виробництво меблів або нові бізнес-моделі (наприклад, меблі в оренду) може змінити звичні ринкові правила, змушуючи компанію адаптуватися до нових умов або втрачати конкурентоспроможність); швидка зміна споживчих трендів (різкі зміни в уподобаннях клієнтів, особливо під впливом моди та трендів у дизайні інтер'єрів, можуть вимагати постійного оновлення асортименту); глобальні при-

Таблиця 3

Матриця вірогідність впливу можливостей

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	Розвиток онлайн-продажів	Розширення асортименту	Розвиток франшизи
Середня (С)	Освоєння нових ринків збуту	Оптимізація логістичних процесів	Сезонні акції
Низька (Н)	Впровадження сучасних технологій в обслуговування	Запуск мобільного додатку	Розвиток маркетингу

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4

Матриця вірогідність впливу загроз

Вірогідність реалізації загроз	Наслідки впливу загроз		
	Сильні (С)	Помірні (П)	Малі (М)
Висока (В)	Зростання цін на сировину	Економічна нестабільність	Швидка зміна споживчих трендів
Середня (С)	Посилення конкуренції	Зміни в законодавстві	Зростання вартості міжнародної логістики
Низька (Н)	Поява нових технологій	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Глобальні природні катаклізми

Джерело: авторська розробка

родні катаклізми та зміни клімату (погодні аномалії, такі як сильні шторми, повені чи лісові пожежі, можуть порушувати виробничі та логістичні процеси, впливаючи на доступність сировини або затримки доставки); зростання вартості міжнародної логістики (підвищення цін на паливо та інші транспортні витрати через глобальні проблеми, такі як енергетичні кризи, можуть значно збільшити вартість доставки товарів); дефіцит кваліфікованих кадрів (через високий попит на працівників на ринку може виникнути нестача кваліфікованих спеціалістів, що негативно вплине на якість обслуговування клієнтів та ефективність бізнес-процесів).

Відповідно до матриці вірогідності впливу загроз (табл. 4) під час розробки стратегічних альтернатив обов'язково варто врахувати такі загрози як: зростан-

ня цін на сировину, економічна нестабільність та посилення конкуренції на ринку. Також варто звернути увагу на швидку зміну споживчих трендів та імовірні зміни в законодавстві, що можуть ускладнити ведення бізнесу [9; 10].

*Етап 2. Оцінка внутрішнього середовища підприємства шляхом експертного оцінювання важливості кожного фактору. Побудова матриці SWOT-аналізу.*

При побудові матриці SWOT-аналізу враховуються лише ті фактори, що під час першого етапу аналізу потрапили на поля ВС, ВП, СС, ВМ та СП (всього по п'ять факторів з кожної категорії). Для оцінки міри впливу кожного фактору їм присвоєно умовні позначення «S», «N» та «W». Якщо фактор сильно впливає на проект, йому надається значення

		Можливості	Міра впливу	Загрози	Міра впливу
		1. Розвиток електронної комерції та онлайн-продажів	S	1. Посилення конкуренції на ринку меблів	N
		2. Освоєння нових географічних ринків збуту	S	2. Зростання цін на сировину та матеріали (товар у постачальника)	S
		3. Розширення асортименту меблів за рахунок співпраці з новими виробниками	W	3. Нестабільна економічна ситуація в країні	N
		4. Розвиток франшизної моделі	N	4. Зміни в законодавстві, що ускладнюють ведення бізнесу	N
		5. Оптимізація логістичних процесів	N	5. Швидка зміна споживчих трендів	W
Сильні сторони	Міра впливу	Поле СМ (Сила і Можливості)		Поле СЗ (Сила і Загрози)	
1. Широкий асортимент товарів	S				
2. Наявність власної служби доставки	N				
3. Високий рівень сервісу та консультування клієнтів	N				
4. Позитивна репутація та визнаний бренд на ринку	S				
5. Сівпраця з провідними виробниками	W	Поле СлМ (Слабкість і Можливості)		Поле СлЗ (Слабкість і Загрози)	
Слабкі сторони	Міра впливу				
1. Недостатня присутність у соціальних мережах	N				
2. Обмеженість фінансових ресурсів	S				
3. Висока плинність кадрів	W				
4. Відсутність розвиненої системи лояльності для клієнтів	W				
5. Висока вартість меблів порівняно з конкурентами	S				

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу  
Джерело: авторська розробка

«S», якщо міра впливу є поміжною — «N», якщо міра впливу є слабкою — «W».

Матрицю SWOT-аналізу змодельовано засобами MS Excel і представлено на рис. 1. Кожній категорії присвоєно свій колір (Сильні сторони — коричневий, Слабкі сторони — синій, Можливості — зелений, Загрози — жовтий), кожен фактор промаркований кружечком різних відтінків кольору, що відповідає його категорії, це необхідно для подальшого аналізу.

*Етап 3. Формування стратегічних альтернатив подальшого розвитку підприємства.*

На основі побудованої матриці сформовано ряд стратегічних альтернатив для подальшого розвитку

мережі меблевих магазинів «Файні Меблі Львів». Ці альтернативи враховують взаємозв'язки між внутрішніми факторами (сильними та слабкими сторонами) та зовнішніми чинниками (можливостями та загрозами) (рис. 2).

Стратегічні альтернативи розподілені за чотирма ключовими напрямками:

- СМ (Сильні сторони — Можливості): стратегії, що використовують сильні сторони компанії для реалізації ринкових можливостей.
- СлМ (Слабкі сторони — Можливості): стратегії, спрямовані на подолання слабких сторін шляхом використання наявних можливостей.

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів
СМ	Використати широкий асортимент та високий рівень сервісу для розвитку електронної комерції та збільшення онлайн-продажів.	S
	Застосувати позитивну репутацію, досвід та інші конкурентні переваги (хороший сервіс, широкий асортимент, провідні виробники) для освоєння нових географічних ринків збуту.	S
	Використати позитивну репутацію бренду та досвід роботи для розширення бізнесу через франчайзинг.	N
СлМ	Використати можливості розширення асортименту та співпраці з новими постачальниками для зниження цін та підвищення конкурентоспроможності.	S
	Впровадити сучасні інформаційні технології для покращення присутності в соціальних мережах та розвитку системи лояльності клієнтів.	N
	Використати сучасні технології для створення системи постійного навчання та розвитку співробітників, зменшуючи плинність кадрів.	W
СЗ	Використати досвід та професіоналізм персоналу для оптимізації бізнес-процесів та зниження витрат в умовах економічної нестабільності.	N
	Зосередитися на унікальному асортименті та високому рівні сервісу для протидії посиленню конкуренції на ринку.	N
	Використати досвід та репутацію для створення лінійки власних меблів, зменшуючи залежність від постачальників та коливань цін на сировину.	S
СлЗ	Розробити план управління фінансовими ресурсами для мінімізації впливу економічної нестабільності та зростання цін на сировину.	S
	Впровадити систему моніторингу споживчих трендів та швидкого оновлення асортименту для відповіді на мінливі потреби ринку	W
	Розробити систему динамічного ціноутворення для балансування між конкурентоспроможністю та прибутковістю в умовах економічної нестабільності.	N

Рис. 2. Стратегічні альтернативи  
Джерело: авторська розробка



- СЗ (Сильні сторони — Загрози): стратегії, що використовують сильні сторони для мінімізації загроз.
- СлЗ (Слабкі сторони — Загрози): стратегії, спрямовані на мінімізацію впливу слабких сторін та зовнішніх загроз.

Кожна стратегічна альтернатива оцінена за її потенційним впливом на розвиток компанії відповідно до оцінки міри впливу факторів, що в ній задіяні: S — сильний вплив, N — помірний вплив, W — слабкий вплив. Це дозволяє визначити пріоритетність впровадження тих чи інших стратегічних ініціатив.

У представленій матриці стратегічних альтернатив використано систему візуального кодування за допомогою кольорових кружечків. Ці кружечки відіграють важливу роль у розумінні зв'язків між факторами SWOT-аналізу та запропонованими стратегіями. Кожен кружечок відповідає конкретному фактору, виявленому в ході SWOT-аналізу:

- Коричневі кружечки представляють сильні сторони підприємства.
- Сині кружечки вказують на слабкі сторони.
- Зелені кружечки позначають можливості зовнішнього середовища.
- Жовті кружечки символізують зовнішні загрози.

Розташування цих кольорових індикаторів поруч із кожною стратегічною альтернативою дозволяє швидко ідентифікувати, які саме фактори SWOT-аналізу лежать в основі запропонованої стратегії. Це візуальне представлення забезпечує чітке розуміння того, як кожна стратегія пов'яже внутрішні характеристики компанії з зовнішніми умовами.

Така система кодування не лише полегшує сприйняття інформації, але й дозволяє менеджменту компанії швидко оцінити, наскільки комплексно та збалансовано використовуються результати SWOT-аналізу при формуванні стратегічних альтернатив. Це, в свою чергу, сприяє більш ефективному стратегічному плануванню та прийняттю рішень.

У сегменті «Сильні сторони — Можливості» (СМ) запропоновано стратегії, що використовують переваги компанії для реалізації ринкових можливостей. Зокрема, рекомендується використати широкий асортимент та високий рівень сервісу для розвитку електронної комерції та збільшення онлайн-продажів. Також пропонується застосувати позитивну репутацію, досвід та інші конкурентні переваги для освоєння нових географічних ринків збуту. Додатково розглядається можливість розширення бізнесу через франчайзинг, використовуючи позитивну репутацію бренду та накопичений досвід роботи.

Стратегії в категорії «Слабкі сторони — Можливості» (СлМ) спрямовані на подолання недоліків компанії шляхом використання зовнішніх можливостей. Пропонується використати можливості розширення асортименту та співпраці з новими постачальниками для зниження цін та підвищення конкурентоспроможності. Також рекомендується впровадити

сучасні інформаційні технології для покращення присутності в соціальних мережах та розвитку системи лояльності клієнтів. Окрема увага приділяється створенню системи постійного навчання та розвитку співробітників для зменшення плинності кадрів.

У розділі «Сильні сторони — Загрози» (СЗ) запропоновано стратегії, що використовують сильні сторони компанії для протидії зовнішнім загрозам. Рекомендується використати досвід та професіоналізм персоналу для оптимізації бізнес-процесів та зниження витрат в умовах економічної нестабільності. Також пропонується зосередитися на унікальному асортименті та високому рівні сервісу для протидії посиленню конкуренції на ринку. Додатково розглядається можливість створення лінійки власних меблів для зменшення залежності від постачальників та коливань цін на сировину.

Стратегії в категорії «Слабкі сторони — Загрози» (СлЗ) спрямовані на мінімізацію впливу внутрішніх недоліків та зовнішніх загроз. Пропонується розробити план управління фінансовими ресурсами для мінімізації впливу економічної нестабільності та зростання цін на сировину. Також рекомендується впровадити систему моніторингу споживчих трендів та швидкого оновлення асортименту для відповіді на мінливі потреби ринку. Додатково пропонується розробити систему динамічного ціноутворення для балансування між конкурентоспроможністю та прибутковістю в умовах економічної нестабільності.

Кожна з цих стратегічних альтернатив оцінена за її потенційним впливом на розвиток компанії, що дозволяє визначити пріоритетність їх впровадження та ефективно розподілити ресурси для досягнення максимального результату.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На основі проведеного SWOT-аналізу мережі меблевих магазинів «Файні Меблі Львів» можна зробити ряд висновків щодо внутрішнього середовища магазину. Компанія має ряд суттєвих переваг, зокрема широкий асортимент товарів, високий рівень сервісу та позитивну репутацію на ринку. Ці сильні сторони створюють міцну основу для подальшого розвитку бізнесу. Основними слабкими сторонами є обмеженість фінансових ресурсів, недостатня присутність у соціальних мережах та високі ціни порівняно з конкурентами. Ці фактори потребують особливої уваги та розробки стратегій для їх подолання.

Аналіз зовнішнього середовища виявив ключові можливості для розвитку, що включають розширення онлайн-продажів, освоєння нових географічних ринків та розширення асортименту за рахунок співпраці з новими виробниками. Ці напрямки можуть стати драйверами зростання компанії. Однак, слід враховувати і потенційні загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, посиленням конкуренції та зростанням цін на сировину. Ці фактори вимагають розробки гнучких стратегій адаптації до мінливих ринкових умов.



Глибший аналіз взаємозв'язків між факторами SWOT-аналізу дозволив сформулювати ряд перспективних стратегічних альтернатив. Серед найбільш перспективних можна виділити застосування позитивної репутації, досвіду та інших конкурентних переваг (таких як високий рівень сервісу, широкий асортимент, співпраця з провідними виробниками) для освоєння нових географічних ринків збуту. Також перспективним є використання можливостей розширення асортименту та співпраці з новими постачальниками для зниження цін та підвищення конкурентоспроможності.

Важливою стратегічною альтернативою є розробка плану управління фінансовими ресурсами для мінімізації впливу економічної нестабільності та зростання цін на сировину. Крім того, компанія може використати свою позитивну репутацію та накопичений досвід для розширення бізнесу через франчайзинг. Нарешті, розробка системи динамічного ціноутворення дозволить балансувати між конкурентоспроможністю та прибутковістю в умовах економічної нестабільності.

Запропонована система візуального кодування стратегічних альтернатив значно полегшує розуміння зв'язків між факторами SWOT-аналізу та розробленими стратегіями, що сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень. Для успішної

реалізації стратегій компанії рекомендується зосередитися на розвитку онлайн-присутності, оптимізації ціноутворення, підвищенні ефективності бізнес-процесів та розширенні географії діяльності.

Важливо підкреслити, що регулярне проведення SWOT-аналізу та оновлення стратегій є ключовим фактором, який дозволить компанії «Файні Меблі Львів» зберігати конкурентоспроможність в умовах динамічного ринку меблів та ефективно адаптуватися до нових викликів.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впровадженні сучасних інформаційних технологій для покращення обслуговування клієнтів (автоматизація процесів, використання чат-ботів, CRM-систем та аналітичних інструментів допоможе покращити взаємодію з клієнтами, підвищити рівень сервісу і ефективність продажів); оптимізація логістичних процесів (удосконалення системи доставки та складування допоможе знизити витрати на логістику, скоротити терміни доставки та підвищити загальну задоволеність клієнтів); запуск мобільного додатку (створення додатку для зручнішого доступу до продукції та консультацій, що може розширити аудиторію серед молоді). Це надасть змогу розширити можливості функціонування магазинів «Файні Меблі Львів».

### Література

1. Аверянова А. Що таке SWOT-аналіз: пояснення з прикладами. URL: <https://www.voiptime.net/uk/swot-analysis-guide.html> (дата звернення: 09.10.2024).
2. Корсун О. SWOT-аналіз. URL: <https://marketing.link/uk/swot-analiz/> (дата звернення: 11.10.2024).
3. Кухаренко Л. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення: 04.11.2024).
4. Сидорук П. В., Косар Н. С. Розробка маркетингової стратегії просування інтернет-магазину на ринку товарів для домашніх тварин. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/460/419> (дата звернення: 06.11.2024).
5. Створіть яскравий дизайн SWOT-аналізу з Canva. URL: [https://www.canva.com/uk\\_ua/grafiky/swot-analiz/](https://www.canva.com/uk_ua/grafiky/swot-analiz/) (дата звернення: 06.11.2024).
6. Тищенко О. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. WEDEX. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення: 07.11.2024).
7. Файні Меблі Львів. Головна сторінка. URL: <https://fmebli.com.ua/?srsId=AfmBOptcbdYLDZtJCt2DQUUKKbSOzoMeRcJXPqqVrL8PlsuB2yXWUEU> (дата звернення: 04.10.2024).
8. SWOT-аналіз для інтернет-магазину одягу. URL: <https://www.promodo.ua/blog/swot-analiz-dlya-internet-magazinu-odyagu> (дата звернення: 07.11.2024).
9. SWOT аналіз онлайн-бізнесу. URL: <https://project-seo.net/blog-uk/swot-analiz-onlajn-biznesu/> (дата звернення: 07.11.2024).
10. SWOT-аналіз компанії з прикладами: як і навіщо складати. URL: <https://shapoval.agency/swot-analiz-kompaniyi-z-prikladamy-yak-i-navishho-skladyty/> (дата звернення: 04.11.2024).

### References

1. Averyanova A. What is SWOT analysis: explanation with examples. URL: <https://www.voiptime.net/uk/swot-analysis-guide.html> [in Ukrainian].
2. Korsun O. SWOT analysis. URL: <https://marketing.link/uk/swot-analiz/> [in Ukrainian].

3. Kuharenko L. Effective SWOT analysis: what it is, the matrix and the best examples for different business niches. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> [in Ukrainian].
4. Sidoruk P. V., Kosar N. S. Development of a marketing strategy for the promotion of an online store in the market of pet products. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/460/419> [in Ukrainian].
5. Create a striking SWOT analysis design with Canva. URL: [https://www.canva.com/uk\\_ua/grafiky/swot-analiz/](https://www.canva.com/uk_ua/grafiky/swot-analiz/) [in Ukrainian].
6. Tyshchenko O. SWOT analysis: what it is and examples of its use. WEDEX. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristanya/> [in Ukrainian].
7. Fine Furniture Lviv. Main page. URL: <https://fmebli.com.ua/?srsltid=AfmBOoptcbdYLDZtJCt2DQUUKKbSO-zoMeRcJXPqqVrL8PlsuB2yXWUEU> [in Ukrainian].
8. SWOT analysis for an online clothing store. URL: <https://www.promodo.ua/blog/swot-analiz-dlya-internet-magazinu-odyagu> [in Ukrainian].
9. SWOT analysis of online business. URL: <https://project-seo.net/blog-uk/swot-analiz-onlajn-biznesu/> [in Ukrainian].
10. SWOT analysis of the company with examples: how and why to compile. URL: <https://shapoval.agency/swot-analiz-kompaniyi-z-prykladamy-yak-i-navishho-skladyty/> [in Ukrainian].

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

**№ 11 (91)**

**2 том**

**Головний редактор — Камінська Т. Г.**

**Київ 2024**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.11.2024. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 19,76. Тираж 100. Замовлення № 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.