

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# ЖУРНАЛ

## СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

№ 3(20), 2024

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

*Київ 2024*

**Засновником видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» є  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Науковий фаховий журнал є правонаступником видання «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну», який у свою чергу був правонаступником видання «Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности», який видавався з березня 1958 року у Київському технологічному інституті легкої промисловості (СРСР).

**№ 3(20), 2024**

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія КВ №24821–14761 ПР від 19.04.2021р.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 993 від 24.07.2002 р.

**Журнал входить до переліку наукових фахових видань.**

Наказ МОН України від 27.09.2021 № 1017 (додаток 2). Категорія Б. Економічні науки. Спеціальності: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (від 2018 р.).

---

<b>ISSN 2786-5398</b>	Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція) Журнал реферується та індексується у наступних міжнародних базах даних: Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій Київського національного університету технологій та дизайну
<b>Засновник і видавець:</b>	Київський національний університет технологій та дизайну Україна, 01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2
<b>Головний редактор:</b>	<b>Грищенко І.М.</b> , доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.
<b>Заступник головного редактора:</b>	<b>Ганущак-Єфіменко Л.М.</b> , д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності, Лауреат премії Верховної ради України молодим ученим, Лауреат Національної премії України імені Бориса Патона.

---

Видання орієнтоване на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також науково-практичних працівників і фахівців відповідних галузей промисловості.

**Кривонос Олена Олександрівна** – відповідальний секретар.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39

e-mail: [econ-vistnyk@knu.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knu.edu.ua); <http://econ-vistnyk.edu.ua>

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 11 від 19.06.2024 р.**

---

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за переклад, достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Передруки та переклади статей дозволяються лише за згодою автора (-ів) та редакції.

© **Київський національний університет технологій та дизайну, 2024**

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

**JOURNAL**  
of STRATEGIC ECONOMIC  
RESEARCH

**№ 3(20), 2024**

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3

**Scientific Specialized Edition**

**Issued: 6 times a year**

**Founded: December, 1999**

*Kyiv 2024*

**The owner of «Journal of Strategic Economic Research» is**

**KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN**

This Scientific Specialized Journal is the successor of the edition "Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design", which in turn was the legal successor of the edition «Proceedings of Higher educational establishments. Technology of the light industry», which was published by Kiev Technological Institute of Light Industry from March, 1958 (USSR).

**№ 3(20), 2024** The state registration of print media is KB № 24821-14761 ПП, originating date 19.04.2021  
License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002  
**The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1017 dated 27.09.2021 in the list of professional publications: cat. B, technical specialties – economical specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (from 2018).**

---

**ISSN 2786-5398** The journal is registered in ISSN International Centre, Paris  
The journal is abstracted and indexed by Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, The Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv National University of Technologies and Design Institutional Repository

---

**Owner and Publisher:** Kyiv National University of Technologies and Design  
Ukraine, 01011, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str.

---

**Editor-in-Chief:** **Ivan M. Gryshchenko** – Dr., professor, academician National Academy of Pedagogical Sciences Ukraine, Honored Worker of Education of Ukraine, Laureate of the State Prize of Ukraine in science and technology.

**Deputy Editor:** **Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko** – Dr., professor, Laureate of the Prize of the Verkhovna Rada of Ukraine for young scientists, Laureate of the Boris Paton National Prize of Ukraine.

---

Economics & Business Management. Higher Education: progress, problems and prospects.

The journal is aimed at a wide range of researchers, professors, students, and graduate students and to bring the results of scientific research carried out under a variety of intellectual traditions and organizations of procedures to the attention of a specialized readership.

**EDITORIAL OFFICE:**

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str., office 1-0347

Tel./fax: +38 (044) 256-21-39

e-mail: [econ-vistnyk@knuvd.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knuvd.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knuvd.edu.ua>

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 11 of 19.06.2024**

---

Articles are published in the original language. The authors are responsible for the translation, authenticity of facts, quotations, proper names, geographic names, names of enterprises and other information.

The Editorial Office and author's consent needed prior to republishing or translating the articles.

© Kyiv National University of Technologies and Design, 2024

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**  
**наукового фахового видання**  
**«ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»**  
**(JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)**

**Головний редактор:**

**Грищенко Іван Михайлович** – доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, Лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0001-7572-4757.

**Заступник головного редактора:**

**Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Лауреат Національної премії України імені Бориса Патона, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0002-4458-2984.

**Члени редакційної колегії:**

**Гавриш Олег Анатолійович** – доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-1961-3267.

**Белялов Талят Енверович** – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-4019-755X.

**Жигалкевич Жанна Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-5847-1302

**Касич Алла Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-7019-1541.

**Лепейко Тетяна Іванівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна; ORCID 0000-0001-8667-509X.

**Мягких Ірина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3868-9643.

**Ольшанська Олександра Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-1535-7742.

**Онесіна Вікторія Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Державний біотехнологічний університет, Україна; ORCID 0000-0001-9467-9808.

**Радіонова Наталія Йосипівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-8855-2963.

**Тарасенко Ірина Олексіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3626-4377.

**Шкода Мар'яна Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-7356-4320.

**Dietmar Vahs** – PhD, Professor, Germany.

**Giorgi Gvartadze** – Full Professor, Akakii Tsereteli State University, Full Professor, Kutaisi University of Law and Economics, Georgia; ORCID 0000-0001-6080-0163.

**Hendrik S. Doss** – PhD, Professor, Germany.

**Plavčan Peter** – Prof., CSc., Ing., Danubius University in Sládkovičovo, Slovak Republic; ORCID 0000-0001-7088-6108.

**Rafal Rebilas** – PhD, Vice-Rector, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza, Poland; ORCID 0000-0001-7926-1155.

**Skibniewski Mirosław** – Prof., Ph.D., Dr.h.c., Honor. Prof., University of Maryland, College Park, USA; ORCID 0000-0002-7102-753X.

**William H. Meyers** – Emeritus Professor of Agricultural & Applied Economics Food and Agricultural Policy Research Institute, USA; ORCID 0000-0003-0952-5578.

**Zdzisława Dacko-Pikiewicz** – Professor, Rector University of Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Poland; ORCID 0000-0003-4542-5574.

**Krzysztof Zalewski** – PhD in Economics, International University of Applied Sciences in Łomża, Poland; ORCID 0000-0001-5580-483X.

**Ireneusz Żuchowski** – PhD in Economics, Professor, International University of Applied Sciences in Łomża, Poland; ORCID 0000-0002-3998-1892.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39; e-mail: [econ-vistnyk@knutd.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knutd.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knutd.edu.ua>

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3

## ЗМІСТ

## МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

1	<b>Лебедєв М. К.</b> Генезис та сутність організаційно-економічного механізму управління закладом вищої освіти	8
<b>ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ</b>		
2	<b>Бондаренко С. М.</b> Функціонування підприємств легкої промисловості України у період воєнного стану	18
3	<b>Бекетов О. В.</b> Загальні концепції страхування ризиків у міжнародному бізнесі	28
4	<b>Грищенко С. І.</b> Методика моніторингу фінансового стану туристичних підприємств	36
5	<b>Золковер А. О., Коваленко Д. І.</b> Тіньова економіка: загрози для національної фінансової системи і шляхи вирішення	43
6	<b>Іванов А. О.</b> Маркетингові комунікації промислових підприємств під час воєнного стану: збереження конкурентоспроможності та стратегії підвищення ефективності	56
7	<b>Китайчук Т. Г., Копчикова І. В.</b> Проблеми обліку міжнародної гуманітарної допомоги	64
8	<b>Красніков Д. О.</b> Методика документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі	76
9	<b>Крисоватий І. А.</b> Фінансово-промисловий феномен: урбаністика та інноваційні парки	85
10	<b>Матієнко В. М.</b> Формування механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій	93
11	<b>Ольшанська О. В., Бондаренко Б. С.</b> Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств	108
12	<b>Свистун В. І.</b> Екологічне підприємництво як запорука сталого розвитку сучасної екосистеми	117
13	<b>Турбовець С. Б.</b> Системи розвитку аграрних підприємств як інструментарій формування економіки інноваційного типу	125
<b>СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ</b>		
14	<b>Птащенко О. В., Шершенюк О. М., Кізілов І. В.</b> Вплив цифрової трансформації на інноваційну активність логістичних підприємств	140
15	<b>Рябчиков О. М., Ганущак-Єфіменко Л. М.</b> Інтеграція методик Six Sigma DMAIC для ефективного командного управління середнього рівня в IT проектах методології Scrum	150

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3

**TABLE OF CONTENTS**  
**MODERNIZATION OF EDUCATION**

- 1 **Lebediev M. K.**  
Genesis and essence of organizational and economic management mechanism of higher education institution 8

**PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY**

- 2 **Bondarenko S. M.**  
Functioning of fashion industrial enterprises of Ukraine during the period of martial status 18
- 3 **Biekietov O. V.**  
General concepts of risk insurance in international business 28
- 4 **Gryshchenko S. I.**  
Methodology for monitoring the financial condition of enterprises in the tourism industry 36
- 5 **Zolkover A. O., Kovalenko D. I.**  
Shadow economy: threats to the national financial system and ways to solution 43
- 6 **Ivanov A. O.**  
Marketing communications of industrial enterprises during marital state: maintaining competitiveness and strategies for improving efficiency 56
- 7 **Kytaichuk T. G., Kopchykova I. V.**  
Problems of accounting for international humanitarian assistance 64
- 8 **Krasnikov D. O.**  
Methods of documentation and accounting of calculations in international trade 76
- 9 **Krysovatty I. A.**  
Financial and industrial phenomenon: urban planning and innovation parks 85
- 10 **Matiienko V. M.**  
Formation of the management mechanism for the development of agricultural enterprises in rural areas 93
- 11 **Olshanska O. V., Bondarenko B. S.**  
Digital business models as a factor in ensuring the competitiveness of enterprises 108
- 12 **Svystun V. I.**  
Ecological entrepreneurship as a key to the sustainable development of the modern ecosystem 117
- 13 **Turbovets S. B.**  
Development systems of agrarian enterprises as tools for the formation of an innovative economy 125

**MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS**

- 14 **Ptashchenko O. V., Shersheniuk O. M., Kizilov I. V.**  
Impact of digital transformation on the innovative activity of logistics enterprises 140
- 15 **Ryabchikov O. M., Hanushchak-Efimenko L. M.**  
Integration of Six Sigma DMAIC methods for effective middle-level team management in IT projects of Scrum methodology 150

УДК 338.43.01:63

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.1

**Марко К. Лебедєв**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ГЕНЕЗИС ТА СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ  
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*У статті досліджено основні аспекти природи та еволюції потрактування поняття організаційно-економічного механізму управління (ОЕМУ), що дає змогу визначити сучасну парадигму ефективного функціонування закладу вищої освіти (ЗВО) в контексті актуального стану цифрової трансформації суспільства. Дослідження містить аналіз історичних та сучасних шляхів інтерпретації організаційно-економічного механізму управління, розглянуто різноманітні тлумачення його складових, а також ключові чинники, що впливають на розвиток ОЕМУ, серед яких диджиталізація є одним із ключових компонентів. У статті виокремлено поняття механізму, його сутність, генезис, особливості визначення як способу взаємодії певних елементів. Особлива увага приділяється аналізу концептуальних складових організаційно-економічного механізму управління. Досліджуються характеристики організаційного механізму в контексті функціонування організації як об'єднання людей, структури, процесу та технічної системи. Окремо аналізуються особливості економічного механізму та механізму управління. У статті пріоритетну увагу приділено комплексності ОЕМУ закладу вищої освіти, що поєднує організаційні компоненти, економічні процеси та управлінські практики. Проаналізовано можливості диджиталізації структурних елементів організаційно-економічного механізму управління, їх вплив на ефективність і результативність роботи ЗВО як джерела інтелектуального потенціалу суспільства. Розглянуто як в умовах мінливості економічної системи в період цифрової трансформації організаційно-економічний механізм закладу вищої освіти як складна інтегративна єдність може забезпечити сталий розвиток ЗВО за допомогою інкорпорації цифрового інструментарію. Отримані в результаті дослідження знання щодо імплементації цифрових технологій, дають змогу закладам вищої освіти розкрити потенціал з удосконалення ціннісної пропозиції, набутти гнучкості та адаптивності до сучасних викликів, підвищити конкурентоспроможність та стійкість на ринку в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища*

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм управління; заклад вищої освіти; цифрова трансформація; конкурентоспроможність; цифрові технології.

**Marko K. Lebediev**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**GENESIS AND ESSENCE OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MANAGEMENT  
MECHANISM OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

*The study examines the main aspects of the nature and evolution of approaches to the interpretation of the concept of organizational and economic management mechanism (OEMM), which allows to define the modern paradigm of the effective functioning of a higher education institution (HEI) in the context the digital transformation of society. The study includes an analysis of historical and modern approaches to the interpretation of the organizational and economic management mechanism, various interpretations of its components are considered, as well as main factors that influencing development, among which digitalization is one of the key elements. The study emphasizes the concept of mechanism, its essence, genesis, and features definition as a way of interaction of certain elements. Particular attention is paid to analysis of the conceptual components of the organizational and economic mechanism management. The characteristics of the*

*organizational mechanism are studied in the context of the functioning of the organization as an association of people, structure, process and technical system. The features of the economic mechanism and the management mechanism are analyzed separately. The study pays special attention to the complexity of the OEMM of a higher education institution, which combines organizational components, economic processes and management practices. The possibilities of digitalization of the structural elements of the organizational and economic management mechanism, their impact on the efficiency and effectiveness of higher education institutions as a source of intellectual potential of society are analyzed. The article examines how, in the context of the changing economic system in the period of digital transformation, the organizational and economic mechanism of a higher education institution as a complex integrative unity can ensure the sustainable development of higher education institution by incorporating digital means. The knowledge obtained as a result of the study on the implementation of digital technologies, allow higher education institutions to unlock the potential to improve the value proposition, gain flexibility and adaptability to modern challenges, increase competitiveness and market sustainability in a rapidly changing environment.*

**Keywords:** *organizational and economic management mechanism; higher education institution; digital transformation; competitiveness; digital technologies.*

**Постановка проблеми.** Сучасні заклади вищої освіти здійснюють освітню, науково-дослідну та соціально-виховну діяльність в умовах інтенсивного розвитку знанневого суспільства з високим рівнем інноваційної активності, повсюдною присутністю цифрових технологій та міжнародною взаємодією, що динамічно розвивається. Такі виклики передбачають реактивне управління, здатне забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність ЗВО.

Особливо актуальним постає дослідження сутності, генезису та еволюції поняття організаційно-економічного механізму управління та інтеграції сучасних цифрових технологій в ОЕМУ закладів вищої освіти. Цифрова трансформація забезпечує раціональну координацію взаємодій усередині ЗВО, скорочення інформаційної асиметрії, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, підтримання продуктивних партнерських відносин із зацікавленими сторонами, а також ефективне використання ресурсів і є одним з актуальних способів адаптації до нових реалій середовища, що швидко змінюється.

**Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми.** Багатогранність поняття організаційно-економічного механізму управління визначила значний інтерес учених як до вивчення його окремих елементів, так і до спроб формування цілісного уявлення в контексті різних сфер застосування, С.М. Цуркан [12], У.Я. Андрусів [13], Н.В. Трушкіна [14], А.В. Тирінов [15].

Значний вплив на потрактування поняття механізму справили дослідження Г.В.Ф. Гегеля [2] і Л. Гурвича [3]. У роботах І.В. Гонtareвої [7], Л. фон Берталанфі [8] розглядається організація та організаційний механізм. А. Кульман [10], В.М. Поленчук [11], О.Б. Наумов [11], присвятили свої студії аналізу економічного механізму. Застосування інформаційних систем в управлінні досліджували Ю.М. Грибовська та Ж.А. Кононенко. До питань диджиталізації та ефективного управління вищою освітою зверталися О.М. Спірін, І.М. Грищенко [5], В.Г. Кремень.

Динаміки цифрової трансформації сучасного суспільства, спрощення комп'ютеропосередкованої комунікації, міжнародне співробітництво, що стрімко набирає темп, зумовлюють необхідність подальшого розвитку комплексного підходу до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ЗВО, його адаптації до теперішніх мінливих умов існування економічної системи.

**Метою дослідження** є аналіз аспектів удосконалення організаційно-економічного механізму управління закладом вищої освіти в контексті цифрової трансформації суспільства.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Сучасний етап нестабільності економічної системи поряд з активним зростанням залученості інформаційно-комунікаційних технологій та розширенням міжнародної взаємодії зумовлюють динаміку зміни середовища діяльності закладу вищої освіти (ЗВО). Освітня інституція стикається з суттєвими викликами, які можуть перешкоджати її економічній стійкості.

Продуктивний та гармонійний організаційно-економічний механізм управління (ОЕМУ) як синергетична єдність внутрішніх і зовнішніх відносин та цілеспрямованих взаємодій елементів і процесів, які призводять до досягнення стратегічної мети університету, є джерелом забезпечення його сталого розвитку.

Потрактування терміна ОЕМУ не є однозначною в науковій спільноті. Розгляд генезису, еволюції та сучасного тлумачення термінологічної архітектури організаційно-економічного механізму управління дає змогу сформулювати холістичний погляд на досліджуване поняття.

Концептуальне поле соціально-економічного поняття «механізм» пов'язане з його етимологією. Термін механізм походить від грецького «μηχανή» (укр. *пристрій, знаряддя, машина*), що ввійшло в сучасні мови через пізньолатинське «*mechanisma*». Ключовим видається використання цього слова для позначення процесу або способу функціонування комплексних механічних, природних, психологічних, соціальних, економічних та інших явищ [1].

Тлумачення терміна «механізм» у філософському контексті знаходимо у Георга Вільгельма Фрідріха Гегеля в роботі «Наука логіки». Він зазначає, що частини механізму самостійні, взаємозв'язок, що виникає між ними, не торкається їхньої природи. Механізм характеризується відсутністю внутрішньої цілісності та визначається зовнішнім причинно-наслідковим зв'язком між окремими частинами. Характер механізму такий, що зв'язки, навіть у разі уявної єдності, залишаються «композицією, змішанням, сукупністю» [2, с. 631]. Водночас складні явища якісно різноманітні, їхня природа має багаті іманентні взаємозв'язки та внутрішні траєкторії.

Таке бачення зумовлює важливість розуміння сутності економічного та організаційного механізмів для результативного використання наявних і створення нових гармонійних та ефективних зв'язків для досягнення поставлених цілей.

Леонід Гурвич, лауреат Нобелівської премії за роботу над теорією оптимальних механізмів, вказував, що продуктивність механізму залежить від середовища, а також елементів, що обмежують ситуацію. Зазвичай агент знає свої характеристики та має критерії оцінювання результатів, ґрунтуючись на своїх цілях, проте може бути не знайомий з параметрами інших агентів. Механізм є засобом досягнення мети та реалізує функцію з найменшими витратами. [3, с. 26–27].

Таким чином, пропонуємо розглядати механізм як спосіб взаємодії об'єднаних самостійних елементів, що оперують у конкретних умовах для досягнення заздалегідь визначеної мети. Мета діяльності ЗВО є основоположним чинником його поведінки та визначає спосіб дії в реалізації місії, що визначає сенс його (ЗВО) існування на сучасному етапі розвитку знанневого суспільства.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифрова трансформація суспільства стимулюють розвиток мережевих відносин. Мережева комунікаційна парадигма часто призводить до підміни поняття набуття знань отриманням інформації прикладного значення. З іншого боку, університетські знання, на думку Р. Барнета, в епоху надскладності,

невизначеності та швидкого розширення рамок пізнання більше не можуть сприйматися як універсальні. Університети мають переосмислити себе як джерело незаперечної істини та стати місцем «просвіти, критичного аналізу, відкритого суспільства та особистої самореалізації» [4, с. 421].

ЗВО існують у рамках взаємодії зі стейкхолдерами, включно зі здобувачами, бізнес-структурами, державними та територіальними органами, вимоги яких не завжди збігаються. І.М. Грищенко та Т.Е. Беялов вбачають університет як складну соціально-економічну структуру, що поряд з освітньою, науково-інноваційною та фінансовою включає діяльність, яка забезпечує цифрову трансформацію освітньої інституції [5, с. 50].

Відповідно до цих рамок університети змушені адаптувати свою ціннісну пропозицію та іншу діяльність для збереження конкурентоспроможності на ринку. Механізм університету має збалансовувати та гармонізувати академічну та наукову діяльність, трансфер технологій та участь у міжнародному університетському просторі.

При розгляді сутності поняття організаційно-економічного організму є доцільним визначитися з дефініцією його концептуальних складових, зокрема поняття «організаційний механізм». Термін організовувати, що сягає корінням середньовічної латини: «*organizō*» (укр. *приводити у відповідність*), словник інституту італійської енциклопедії визначає як надання впорядкованої та послідовної структури, де елементи з'єднуються для спільної діяльності задля реалізації мети [6].

У контексті функціонування підприємства поняття організації як системи учасників, ресурсів і процесів передбачає кілька аспектів. Її можна розглядати як об'єднання індивідів, які виконують певні завдання і функції, для досягнення спільної мети, виходячи з певних зовнішніх і внутрішніх умов, правил і процедур діяльності.

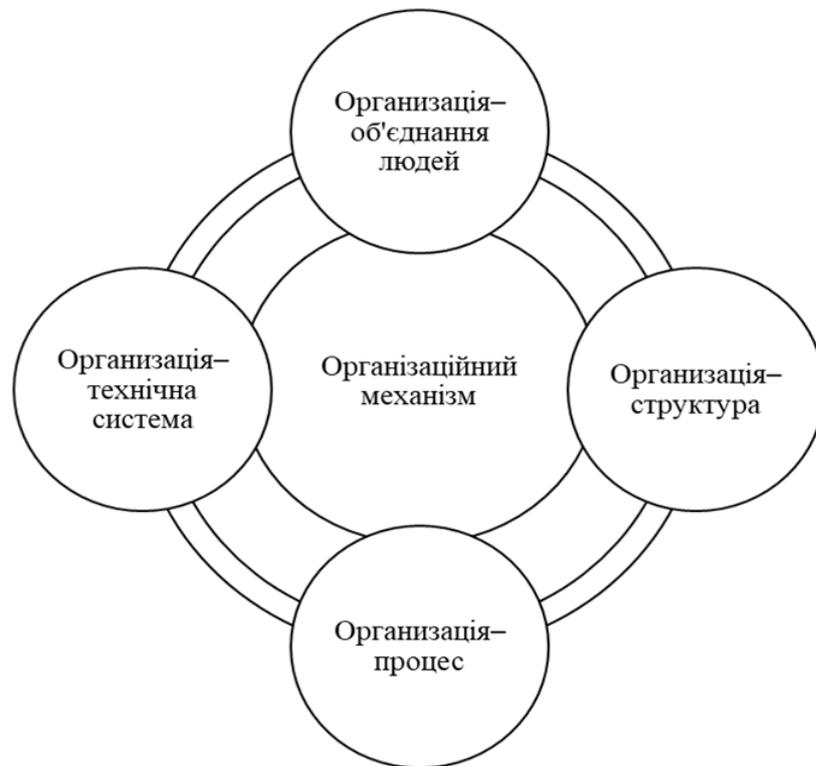
Організація підприємства як динамічна система, що змінюється під час своєї діяльності, являє собою комплекс процесів, дій і кроків, через які реалізуються відносини між її учасниками. Спектр взаємодій може охоплювати прогнозування, планування, регулювання діяльності, управління ресурсами, створення корпоративної культури, контроль та інші процедури, спрямовані на координацію й удосконалення виробничих, управлінських, фінансових, інноваційних, маркетингових і подібних до них процесів.

Організацію як структуру можна схарактеризувати через особливості побудови, які передбачають внутрішню злагодженість, логіку взаємозв'язку процесів, що враховує факт, коли перетворення в одній ланці можуть спричинити зміни в решті частини структури.

Сучасна організація є також технічною системою, яка має технологічну та інформаційну інфраструктуру, спрямовану на автоматизацію процесів функціонування та оптимізацію інформаційних потоків. Комп'ютерні системи, програмне забезпечення, цифрові платформи управління процесами, мережі зв'язку, бази даних, технічні заходи безпеки та процеси взаємодії між ними є її ключовими елементами. Організаційний механізм об'єднує вищезазначені чотири елементи в досягненні стратегічної мети підприємства.

На думку І.В. Гонтаревої, «організованість характеризує впорядкованість розподілу зв'язків і елементів у часі та просторі стосовно функціонального призначення системи» [7, с. 217].

У книзі «Загальна теорія систем: основи, розвиток, застосування» Людвіг фон Берталанфі називає такі риси організації, як «цілісність, зростання, диференціація, ієрархічний порядок, домінування, контроль, конкуренція тощо» [8, с. 46] Він звертає увагу на закон оптимального розміру організації, оскільки що більше зростає організація, то довшим є шлях комунікації, який виступає обмежувальним чинником [8, с. 48]. Оптимізація шляхів комунікації всередині організаційно-економічного механізму є одним із ключових завдань цифрової трансформації.



*Джерело: розроблено автором.*

**Рис. 1. Організаційний механізм**

Науковці О. Гавриляк, Ю. Миронов вбачають в організаційному механізмі, з одного боку, сукупність усіх правил і норм усередині організації, з іншого – господарські процеси організації задля досягнення мети [9].

Науковці пропонують декілька трактувань терміна економічного механізму.

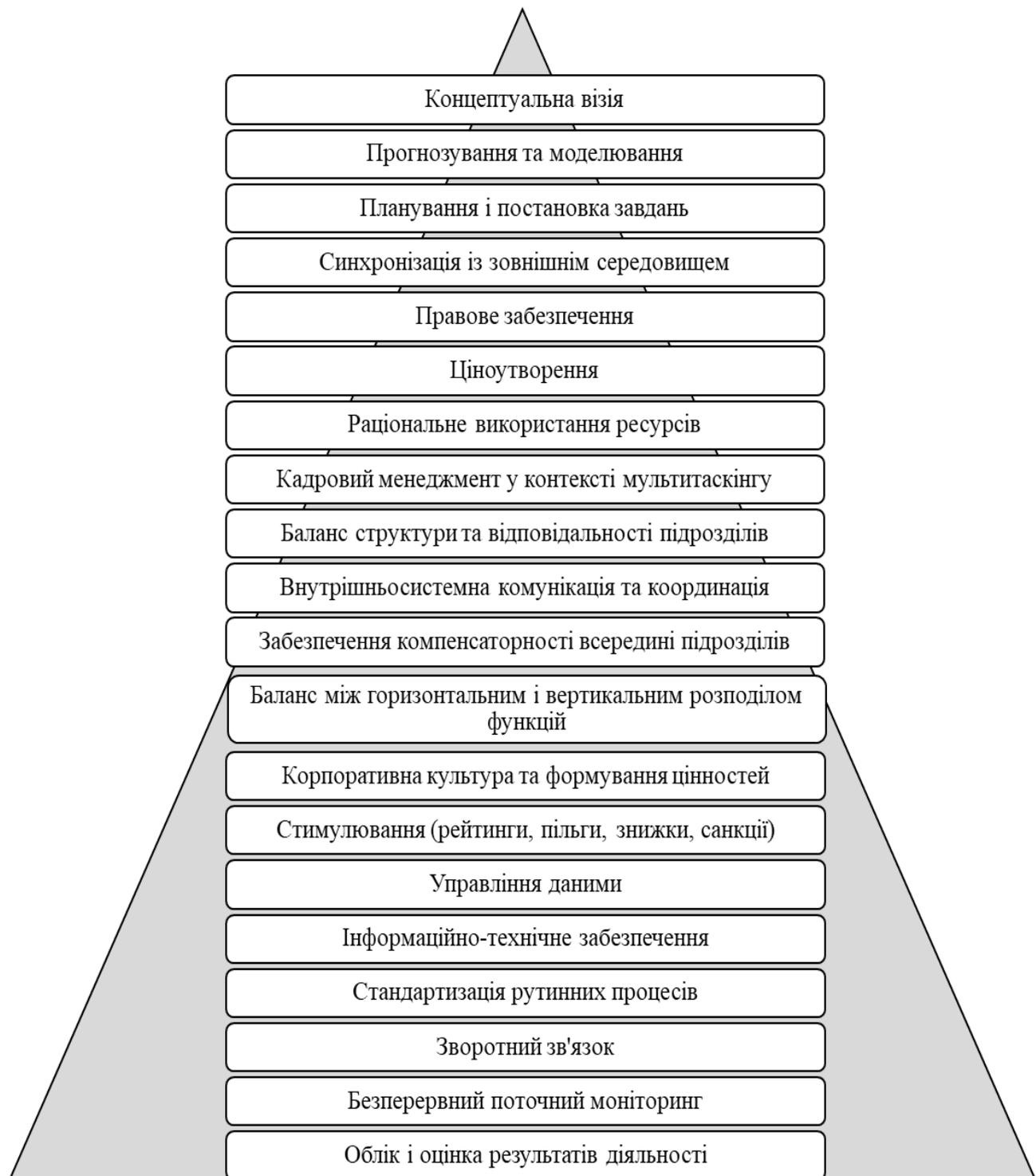
Анрі Кульман розглядає економічний механізм як такий, що включає систему взаємозв'язку послідовних економічних явищ. Такі явища, що є результатом господарської діяльності людини, знаходять у ній своє підґрунтя і рушійну силу. На думку вченого для існування економічного механізму необхідний початковий імпульс і певні умови. Дослідження умов дії механізму дають змогу виявити його оптимальний характер [10].

В.М. Поленчук та О.Б. Наумов вважають, що економічний механізм впливає на економічні відносини та процеси на підприємстві і є сукупністю «економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів, ресурсів» [11, с. 192]

Науковці неодноразово зверталися до дослідження поняття організаційно-економічного механізму (ОЕМ), оскільки розуміння його сутності дає можливість визначити фактори формування інструментарію реалізації діяльності підприємства.

С.М. Цуркан потрактовує ОЕМ як систему взаємозалежних елементів-підсистем, що включає сукупність організаційних заходів і мір. Мету впливу організаційно-економічного механізму вона вбачає у збільшенні якості та ефективності функціонування підприємства [12, с. 66].

Для ефективної роботи організації, підприємства або інституції процеси, які в них відбуваються, мають бути керованими. Управління має на меті забезпечити цілісність і гармонійність економічної системи, установити стандарти, забезпечити моніторинг реалізації процесів, ідентифікувати та подолати потенційні суперечності у взаємодії окремих елементів для досягнення визначених цілей.



Джерело: розроблено автором.

Рис. 2. Домінанти формування механізму управління ЗВО

І.В. Гонтарева зазначає, що управління відбувається шляхом впливу на об'єкт унаслідок коригування режимів перебігу процесів трансформації вхідних потоків ресурсів, виведенням або введенням елементів, зміною конфігурації та змісту зв'язків між ними [7, с. 222]. Управління організацією У.Я. Андрусів тлумачить як комплексну взаємодію

елементів системи, процесів, управлінських рішень і персоналу для реалізації мети організації [13, с. 63].

Запропонована нижче схема має на меті узагальнити комплекс основних значущих компонентів механізму управління закладом вищої освіти.

Основним орієнтиром діяльності ЗВО вбачається концептуальна візія, яка визначає стратегічні цілі та напрямок розвитку. Прогнозування та моделювання можуть забезпечити здатність передбачення майбутніх тенденцій і розроблення сценаріїв розвитку інституції, а також більш реалістично підійти до визначення конкретних цілей і завдань. Синхронізація із зовнішнім середовищем передбачає адаптацію до зовнішніх змін і взаємодію зі стейкхолдерами. Правове забезпечення включає забезпечення юридичної підтримки та відповідності нормативним вимогам. Грамотне ціноутворення і раціональне використання ресурсів створює умови відповідності ринковим умовам і підвищення конкурентоспроможності. Ефективний кадровий менеджмент дає змогу створити гармонійне, збалансоване робоче середовище, оптимізувати поточні процеси, сприяє генерації нових ідей та інноваційних рішень.



Джерело: розроблено автором

Рис. 3. Критерії ефективності ОЕМУ

Заклад вищої освіти постає перед природною необхідністю адаптувати свій організаційно-економічний механізм управління до наявного конкурентного середовища, а також виявити та використати потенційні переваги в просуванні на освітньому ринку, мінімізації впливу випадкових факторів та забезпеченні сталого розвитку.

В наступній таблиці пропонуємо такі критерії результативності ефективного організаційно-економічного механізму закладу вищої освіти.

Багатоаспектність, комплексність, динамічність та інтегрованість у різні економічні системи поняття OEMУ зумовлює його неоднозначне термінологічне тлумачення та необхідність подальшого удосконалення трактування.

Н.В. Трушкіна [14] пропонує розглядати організаційно-економічний механізм в широкому та вузькому сенсах, коли OEMУ – це, з одного боку, форма організації взаємодії учасників, внутрішніх бізнес-процесів, де інтеракція реалізується шляхом певних інструментів і методів. У вузькому розумінні OEMУ вважається як система реалізації організаційно-адміністративних та економічних заходів. Науковиця пропонує включати до OEMУ «ресурси; чинники впливу; цілі, принципи, функції, методи, важелі управління; інструменти; інформаційні технології; критерії ефективності» [14, с. 162]

А.В. Тирінов під OEMУ розуміє вибірково використовуваний структурований комплекс засобів і методів впливу на систему відносин через реалізацію управлінської діяльності підприємства, а також джерело її узгодженості. Він розглядає різні елементи впливу, що включають рутинні, нормативно-регламентувальні; ситуаційні зміни в обсягах і способах використання матеріальних і людських ресурсів; визначеність елемента впливу; темпоральні рамки та періодичність; порівняння та оцінювання результатів [15].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Комплексність завдань, які постають перед сучасними закладами вищої освіти, передбачає гармонійний та збалансований організаційно-економічний механізм управління, що включає вертикальні та горизонтальні організаційні структури, управлінські процеси, фінансові й матеріальні ресурси, а також взаємодію з мінливим та нестабільним зовнішнім середовищем.

Розуміння особливостей функціонування OEMУ як цілісного організму та інтеграція цифрових технологій дає змогу підвищити його ефективність і прозорість, дозволяє здійснювати оперативний моніторинг у режимі реального часу, визначати точні стратегічні цілі, поліпшити взаємодію зі стейкхолдерами, а також підвищити впізнаваність і конкурентоспроможність ЗВО. Подальші дослідження вдосконалення організаційно-економічного механізму управління можуть сприяти зміцненню позиції навчальної інституції в національному та міжнародному освітньому просторі.

#### References

#### Література

1. Treccani – Vocabolario on line. URL: <https://www.treccani.it/vocabolario/meccanismo/>
2. Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Edited and translated by George Di Giovanni. *The Science of Logic*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, 866 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/9780511780240>.
3. Hurwicz, L., Reiter, S. (2006). *Designing Economic Mechanisms*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press. 356 p.
4. Barnett, R. (2000). University Knowledge in an Age of Supercomplexity. *Higher Education*, No. 40 (4), P. 409–422. URL: <http://www.jstor.org/stable/3448008>.

1. Treccani – Vocabolario on line. URL: <https://www.treccani.it/vocabolario/meccanismo/>
2. Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Edited and translated by George Di Giovanni. *The Science of Logic*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010, 866 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/9780511780240>.
3. Hurwicz L., Reiter S. *Designing Economic Mechanisms*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. 356 p.
4. Barnett R. University Knowledge in an Age of Supercomplexity. *Higher Education*. 2000. No. 40 (4). P. 409–422. URL: <http://www.jstor.org/stable/3448008>.

5. Gryshchenko, I. M., Bielialov, T. E. (2020). Doslidzhennia kontseptsii pidpriemnytskoho universytetu ta instytutsiinykh faktoriv yoho diialnosti [Study of the concept of entrepreneurial university and institutional factors of its activity]. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual problems of economics*, No. 9 (231), P. 46–55 [in Ukrainian].
5. Грищенко І. М., Беялялов Т. Е. Дослідження концепції підприємницького університету та інституційних факторів його діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9 (231). С. 46–55.
6. Treccani – Vocabolario on line. URL: <https://www.treccani.it/vocabolario/organizzare/>
6. Treccani – Vocabolario on line. URL: <https://www.treccani.it/vocabolario/organizzare/>
7. Hontareva, I. V. (2010). Funktsionalna orhanizovanist yak faktor otsinky systemnoi efektyvnosti pidpriemstva [Functional organization as a factor in assessing the system efficiency of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Serii: Problemy ekonomiky ta upravlinnia = Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of economics and management*, No. 683, P. 216–223 [in Ukrainian].
7. Гонtareва І. В. Функціональна організованість як фактор оцінки системної ефективності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*. 2010. № 683. С. 216–223.
8. von Bertalanffy, L. (1968). General system theory: foundations, development, applications. New York: George Braziller. 296 p.
8. von Bertalanffy L. General system theory: foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1968. 296 p.
9. Havryliak, O., Myronov, Yu. (2012). Orhanizatsiyni mekhanizm upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [The organizational mechanism for managing the enterprise's activities]. *Elektronnyi naukovyi visnyk "Kerivnyk.INFO" = Electronic scientific bulletin "Kerivnyk.INFO"*. URL: <https://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html> [in Ukrainian].
9. Гавриляк О., Миронов Ю. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Електронний науковий вісник "Керівник.INFO"*. 2012. URL: <https://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>
10. Culmann, H. (1967). Les mécanismes économiques. Paris: Presses Universitaires de France. 134 p.
10. Culmann H. Les mécanismes économiques. Paris: Presses Universitaires de France, 1967. 134 p.
11. Polenчук, V. M., Naumov, O. B. (2011). Ekonomichni mekhanizm rozvytku pidpriemstv u istorychnomu dosvidi rynkovykh transformatsii [The economic mechanism of enterprise development in the historical experience of market transformations]. *Ekonomichni innovatsii = Economic innovations*, Vol. 45, P. 189–196. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001193542> [in Ukrainian].
11. Поленчук В. М., Наумов О. Б. Економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С. 189–196. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001193542>.
12. Tsurkan, S. M. (2016). Sutnist ta skladovi elementy orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu vykorystannia personalu promyslovykh pidpriemstv [The essence and constituent elements of the organizational and economic mechanism of the use of personnel of industrial enterprises]. *Problemy i perspektivi rozvytku pidpriemnytstva*. 2016. № 2 (1). С. 62–73.
12. Цуркан С. М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2 (1). С. 62–73.

*perspektyvy rozvytku pidpriumnytstva = Problems and prospects of entrepreneurship development*, № 2 (1), P. 62–73 [in Ukrainian].

13. Andrusiv, U. Ya., Zelinska, H. O., Shtohryn, M. V. (2021). Mekhanizm upravlinnia pidpriumstvom: kontseptualni aspekty [Mechanism of enterprise management: conceptual aspects]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Serii Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti = Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series Economics and management in the oil and gas industry*, № 2 (24), P. 60–68 [in Ukrainian].

14. Trushkina, N. (2019). Udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu pidpriumstva [Improvement of the organizational and economic mechanism of managing the logistics activities of the enterprise]. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, Vol. 5, No. 4, P. 156–172. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2019.05.04> [in Ukrainian].

15. Tyrinov, A. V. (2015). Bahatoaspektnist otsinky orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriumstva [Multifaceted assessment of the organizational and economic mechanism for increasing the efficiency of the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom = Development management*, № 2 (180), P. 71–74 [in Ukrainian].

13. Андрусів У. Я., Зелінська Г. О., Штогрин М. В. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 2 (24). С. 60–68.

14. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. Vol. 5, No. 4. P. 156–172. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2019.05.04>.

15. Тирінов А. В. Багатоаспектність оцінки організаційно-економічного механізму для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 2 (180). С. 71–74.

УДК 338.3:658

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.2

**Світлана М. Бондаренко**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ  
У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

*Легка промисловість присутня у всіх сферах національної економіки, так як виробляє товари споживчого та промислового призначення, такі як тканини, трикотажні вироби, одяг, взуття, панчішно-шкарпеткові вироби, натуральне та штучне хутро, шкіряні товари, шкіргалантерею, фурнітуру та ін. Важливе місце на сьогоднішній день займає виробництво обмундирування для силових структур. Особливо актуальною дана галузь є у період воєнного стану, так як діяльність багатьох її підприємств націлена на виконання замовлень Збройних Сил України, інших силових відомств і забезпечення військових якісним одягом, взуттям та іншим бойовим екіпіруванням. Важливим замовником для підприємств легкої промисловості є силові структури. Метою дослідження є аналіз особливостей роботи підприємств легкої промисловості у період воєнного стану та виявлення шляхів і напрямів її удосконалення. Методи дослідження, які використано під час дослідження: системний та процесний підходи, аналіз та синтез, індукція та дедуція. Легка промисловість України до війни та локдаунів забезпечувала майже 5% бюджетних надходжень і 2,6% українського товарного експорту, а отже, має значний потенціал для подальшого розвитку. Ємність внутрішнього ринку легкої промисловості складає 200 млрд гривень, присутність імпорту – від 80 до 90%. Має місце 6-ти кратне перевищення обсягів імпорту над експортом товарів за підсумками 2023 року. Особливістю ринку товарів легкої промисловості в Україні є наявність великого сектору секонд-хенду. Проведений SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості, дав змогу зробити висновки та запропонувати стратегії розвитку, виходячи із сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, які мають місце на підприємствах легкої промисловості. Легка промисловість України в період воєнного стану є важливою сферою національної економіки, так як забезпечує Збройні Сили України та інші силові структури якісним обмундируванням, підтримує робочі місця та забезпечує сплату податків до бюджету. На підприємствах легкої промисловості слід впроваджувати заходи, направлені на підвищення якості продукції, удосконалення бізнес-процесів, впровадження прогресивних систем управління, цифровізації та використання інструментів оперативного управління підприємством. Важливою є підтримка вітчизняної легкої промисловості, тому держава розробила комплекс заходів, направлених на інноваційний розвиток підприємств легкої промисловості у період воєнного стану.*

**Ключові слова:** легка промисловість; виробництво; експорт; імпорт; капітальні інвестиції; система управління.

**Svitlana M. Bondarenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**FUNCTIONING OF FASHION INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE DURING  
THE PERIOD OF MARTIAL STATUS**

*Fashion industry is present in all areas of the national economy, as it produces consumer and industrial goods, such as fabrics, knitwear, clothing, footwear, hosiery, natural and artificial fur, leather goods, leather goods, accessories, etc. An important place today is occupied by the production of uniforms for law enforcement agencies. This industry is especially relevant during the period of martial law, as the activities of many of its enterprises are aimed at fulfilling the orders of the Armed Forces of Ukraine, other law enforcement agencies and providing the military with high-quality*

*clothing, footwear and other combat equipment. Power structures are an important customer for fashion industry enterprises. The purpose of the study is to analyze the peculiarities of the work of fashion industry enterprises during the period of martial law and to identify ways and directions of its improvement. Research methods used during the research: system and process approaches, analysis and synthesis, induction and deduction. Before the war and lockdowns, the fashion industry of Ukraine provided almost 5% of budget revenues and 2.6% of Ukrainian commodity exports, and therefore has a significant potential for further development. The capacity of the domestic market of fashion industry is 200 billion hryvnias, the presence of imports is from 80 to 90%. According to the results of 2023, there is a 6-fold excess of imports over exports of goods. Feature of the fashion industrial goods market in Ukraine is the presence of a large second-hand sector. The conducted SWOT analysis of fashion industry enterprises made it possible to draw conclusions and propose development strategies, based on the strengths and weaknesses, opportunities and threats that take place in fashion industry enterprises. The fashion industry of Ukraine during the period of martial law is an important sphere of the national economy, as it provides the Armed Forces of Ukraine and other power structures with high-quality uniforms, supports jobs and ensures payment of taxes to the budget. Measures aimed at improving the quality of products, improving business processes, implementing progressive management systems, digitalization, and the use of operational enterprise management tools should be implemented at fashion industry enterprises. It is important to support domestic fashion industry, so the state has developed a set of measures aimed at the innovative development of fashion industry enterprises during martial law.*

**Keywords:** *fashion industry; production; export; import; capital investment; management system.*

**Постановка проблеми.** Легка промисловість робить значний внесок в економіку України. Значення цієї сфери економічної діяльності особливо зростає в період воєнного стану. Щорічно українці купують товарів легкої промисловості на 5 мільярдів доларів, а це – робочі місця, податки, а, отже, можливість підтримувати обороноздатність країни. Легка промисловість України є однією з пріоритетних секторів економіки, так як у цій сфері додана вартість продукції досягає 50%. Виробництво товарів легкої промисловості в Україні складає лише 1% промислового виробництва країни. Це малий показник, проте, як стверджують фахівці, він може бути збільшений мінімум у три рази [4, 8]. В легкій промисловості відмічається швидкий обіг капіталу. Серед працюючих 75% складають жінки, галузь є соціально-орієнтованою сферою економічної діяльності.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Вагомий внесок у розробку стратегій розвитку, пошук шляхів удосконалення функціонування підприємств легкої промисловості внесли такі науковці, як К.С. Бойченко, О.Г. Бородиня, Л.М. Ганущак-Єфіменко, І.М. Грищенко, Л.В. Дейнеко, Т.Л. Ізовіт, М.Ю. Завгородня, А.О. Касич, О.В. Ольшанська, І.О. Тарасенко та ін.

**Невирішені частини дослідження.** В Україні назріла гостра необхідність розвивати власний військово-промисловий комплекс та створювати міжнародні альянси оборонних підприємств. Це дає можливість розвитку всіх суміжних галузей, які забезпечують ВПК, в тому числі легкої промисловості. Наукових публікацій, присвячених поглибленому аналізу тенденцій, проблем та перспектив розвитку вітчизняної легкої промисловості не дуже багато. Тому потрібні розробки розвитку легкої промисловості України на довгостроковий період для забезпечення креативних та інноваційних підходів до роботи підприємств легкої промисловості в період воєнного стану.

**Метою дослідження** є виявлення ролі легкої промисловості в роботі економіки воєнного стану, аналіз особливостей роботи підприємств легкої промисловості в умовах

війни та виявлення шляхів і напрямів її удосконалення. Методологічною та інформаційною основою були праці вітчизняних та закордонних науковців, матеріали наукових періодичних видань, ресурси Internet, статистична інформація Державної служби статистики України.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Легка промисловість в державній системі класифікації і кодування техніко-економічної та соціальної інформації України займає позицію в секції С «Переробна промисловість», розділи: 13 – «Текстильне виробництво», 14 – «Виробництво одягу» та 15 – «Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів». У практиці України види діяльності 13–15 за КВЕД прийнято називати «легкою промисловістю». На сьогоднішній день термін «*індустрія моди*» (*fashion industry*) поки що не визнаний офіційною українською статистикою, так як він відсутній у КВЕД. Проте у світовій практиці для позначення виду економічної діяльності, яка включає виробництво та реалізацію одягу, взуття, аксесуарів, науковцями та практиками активно використовується термін «*індустрія моди*». Сюди відноситься також індустрія краси (*beauty industry*). Зазвичай до індустрії краси відносять усі засоби догляду за шкірою і волоссям, косметичні продукти, косметологічні послуги, перукарські послуги, нігтьовий сервіс, масажні послуги; естетичну медицину. Легка промисловість складає міцну основу індустрії моди в Україні.

Легка промисловість України до війни та локдаунів забезпечувала майже 5% бюджетних надходжень і 2,6% українського товарного експорту, а отже, має значний потенціал для подальшого розвитку [3].

В Україні станом на березень 2024 року функціонувало більше 2500 виробничих підприємств легкої промисловості з понад 130 тис. працюючих, із них 510 підприємств текстильного виробництва, де працює 23,1 тис. осіб, 1669 швейних підприємств з виробництва одягу з 79,9 тис. осіб працюючих, та 339 підприємств з виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів з 30,5 тис. осіб зайнятих. У період війни 70% підприємств легкої промисловості з 111 тис. працюючих функціонує, з них 60% є малими підприємствами [5].

Смність внутрішнього ринку легкої промисловості складає 200 млрд гривень, присутність імпорту – від 80 до 90%. Має місце 6-ти кратне перевищення обсягів імпорту над експортом товарів за підсумками 2023 року. Україна втрачає десятки мільярдів гривень на створення робочих місць не в себе, а за кордоном [8]. Тому важливим є аналіз обсягів виробництва, експорту, імпорту товарів легкої промисловості в Україні для розробки заходів, направлених на усунення таких втрат.

В табл. 1 наведено дані щодо оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі за товарними групами в 2018–2021 роках. Інформація щодо обсягу виробленої продукції легкої промисловості України за 2022 рік відсутня, оскільки у відповідності до Закону України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» від 3 березня 2022 року № 2115-IX буде оприлюднена після завершення терміну для подання статистичної та фінансової звітності, який визначено в даному законі.

Виходячи із табл. 1 частка товарів текстильних, одягу і взуття в оптовому товарообороті непродовольчих товарів в Україні в 2018–2021 р.р. є вкрай низькою і складає тільки 0,42% у 2018 році та 0,38% у 2021 рр. Найбільшою ця частка була у 2020 році і складала 0,46%. Україна за часткою товарів легкої промисловості у товарообороті непродовольчих товарів на внутрішньому ринку значно поступається іншим європейським країнам.

На внутрішньому ринку України споживалося тільки 53,79% продукції вітчизняних виробництв, тоді як імпортозалежність у сегменті кінцевого споживання товарів легкої промисловості становила 87,22%. За розвитком легкої промисловості наразі Україна відстає від Польщі – у 6 разів, від Німеччини – у 21 раз, а від Італії – у 73 рази [3].

Таблиця 1

Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі за товарними групами в Україні,

млн грн

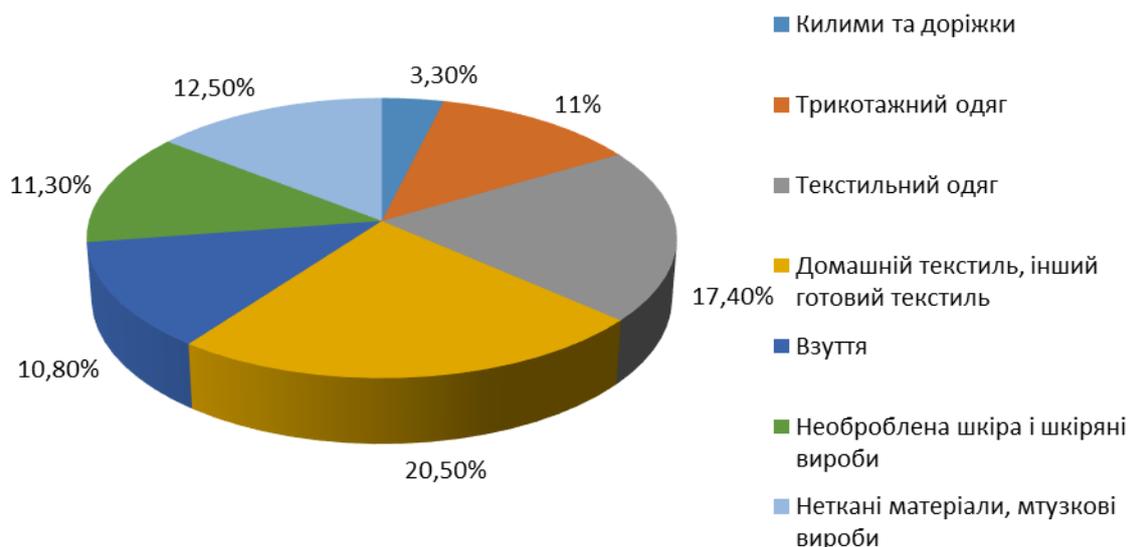
Показник	2018	2019	2020	2021
Усі товари	2215367,4	2322176,9	2462558,8	3153187,3
Непродовольчі товари	1859264,6	1930037,0	2024981,5	2662611,2
Частка непродовольчих в усіх товарах, %	0,84	0,83	0,82	0,84
товари текстильні, одяг і взуття	7720,7	8477,3	9274,4	10129,2
Частка товарів текстильних, одягу і взуття в непродовольчих товарах, %	0,42	0,44	0,46	0,38

Джерело: розроблено автором на основі [9, 10].

На сьогоднішній день в Україні переважає імпорт продукції легкої промисловості над його виробництвом та експортом. З 2020 року спостерігається зниження всіх показників, що пов'язано із світовою пандемією в результаті коронавірусної хвороби та війною в Україні.

Україна імпортує товари легкої промисловості з Китаю, Індії, Туреччини, Пакистану, Узбекистану, Польщі, Німеччини, Італії. Сума імпорту у 2023 році склала 3,1 млрд дол. США. Товари легкої промисловості китайського виробництва є конкурентоспроможними на ринку України за рахунок низької ціни, проте їх якість піддається сумніву. Тенденцією останніх років є стрімка втрата Китаєм лідируючих позицій на основі низьких цін. Товари легкої промисловості із країн Азії все більше представлені на глобальному ринку.

Експорт товарів легкої промисловості також підлягає детальному вивченню та аналізу. У 2023 році експорт товарів легкої промисловості склав 484 млн дол. США. Структура експорту товарів легкої промисловості України наведена на рис. 1. Найбільше експортується домашнього текстилю та іншого готового текстилю (20,5%), одягу з текстилю (17,4%).



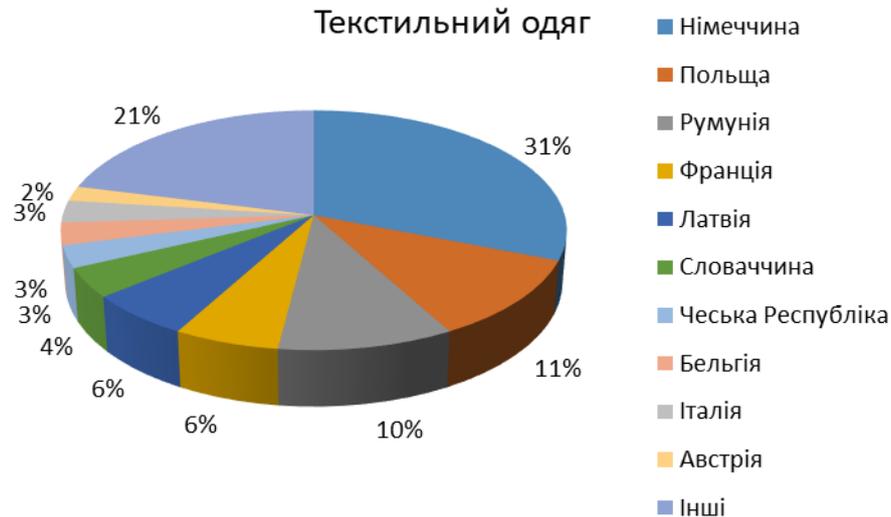
Джерело: [5].

Рис. 1. Структура експорту товарів легкої промисловості України

Товари легкої промисловості України експортувались у 2023 році до Великої Британії, Німеччини, Франції, Італії, Швеції, Польщі, Казахстану. Вирішальне значення для підприємств легкої промисловості України має торгівля з Європейським Союзом, оскільки

величина експорту складає 85 % від всієї кількості експорту. Щоправда, велика частина виготовлена на замовлення відомих брендів за давальницькими схемами.

На рис. 2 та рис. 3 наведено TOP-10 ринків українського експорту текстильного та трикотажного одягу.



Джерело: [5].

Рис. 2. TOP-10 ринків українського експорту текстильного одягу



Джерело: [5].

Рис. 3. TOP-10 ринків українського експорту трикотажного одягу

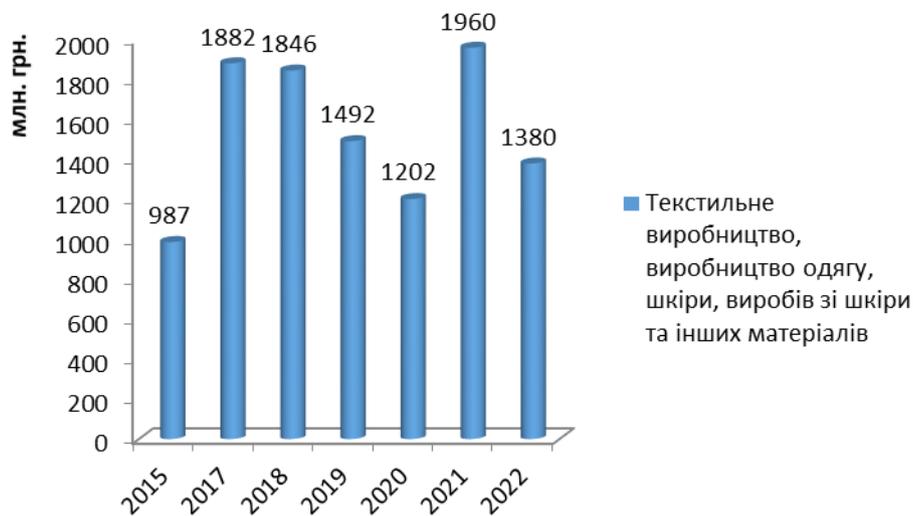
Ці ринки знаходяться в основному в країнах Європи. Найбільше текстильного та трикотажного одягу експортується до Німеччини, Франції, Італії, Польщі.

Особливістю ринку товарів легкої промисловості в Україні є наявність секонд-хенду та неврахованої продукції, виготовленої чи завезеної підпільно. За даними митної статистики щорічний кількісний обсяг товарів, які було імпортовано у 2020 році за кодом УКТЗЕД 6309000020 «Одяг та інші вироби, що використовувалися: одяг і додаткові речі до одягу та їх частини»: з країн ЄС, склав 70 027,35 тон; зі Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, склав 14 217,87 тонн (20,3% від обсягу з ЄС). Дані наведено лише по

бувшому у використанні одягу, без урахування бувшого у використанні домашнього текстилю та бувшого у використанні взуття, оскільки по них розраховується середньозважена митна вартість секонд-хенду згідно з Угодою про ПВЗВТ ЄС, яка б мала застосовуватися при імпорті. Офіційний обсяг імпорту одягу (нового) з ЄС склав лише близько 1 тис. т [6–8]. Серед топ-10 світових імпортерів секонд-хенду Україна знаходиться на третьому місці після Пакистану та Малайзії. Питома вага секонд-хенду на ринку легкої промисловості України складає 54% [8].

У 2023 році підприємства легкої промисловості відновили нарощування інвестицій в обладнання – понад 62 млн дол. США або 156% до 2022 р., (у 2021 р. – 73,5 млн дол. США) та сплатили до бюджету понад 3,7 млрд грн податків, що у півтора рази більше проти 2022 та в 1,8 рази більше, ніж у 2021 році [5].

Динаміка капітальних інвестицій у легку промисловість в 2015–2022 рр. наведена на рис. 4.



Джерело: [10].

Рис. 4. Динаміка капітальних інвестицій у легкій промисловості за 2015–2022 рр.

На жаль, спостерігається спад обсягів капітальних інвестицій в легку промисловість у 2018–2020 рр., що пояснюється зменшенням ділової активності у зв'язку зі світовою пандемією. У 2021 році мало місце зростання цього показника до 1960 млн грн, проте у 2022 році обсяги капітальних інвестицій знову впали до 1380 млн грн у зв'язку зі російською збройною агресією. У загальному обсягу промислових інвестицій частка інвестицій у легку промисловість зменшилась з 1,13% у 2015 році до 0,67% у 2020 році та 0,81% у 2021 році. У 2022 році спостерігається частка інвестицій у легку промисловість 1,09%. Проте цього недостатньо для розвитку цієї сфери діяльності.

На сьогоднішній день основними чинниками, які визначають вектор розвитку легкої промисловості є якість продукції, різноманітність асортименту, сталий розвиток, прозорість діяльності, орієнтація на екологічне виробництво, мода, геополітичні ризики, посилення позицій азійських країн, глобальна цифровізація, впровадження нових технологій у виробництво та дистрибуцію, розвиток гнучких бізнес-моделей та ін.

Проведення SWOT-аналізу легкої промисловості України дасть змогу проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємств галузі, виявити можливості та загрози для виробників цієї сфери діяльності (табл. 2). Підприємства легкої промисловості в основному відносяться до середнього та малого бізнесу. І хоча вони дещо відрізняються між собою, але у сучасному

глобалізованому світі можна прослідкувати загальні тенденції у розвитку підприємств. Можливості та загрози, які виникають в результаті тих чи інших процесів також є приблизно однаковими. Для виконання SWOT-аналізу було проведене опитування керівників підприємств легкої промисловості.

Таблиця 2

**Матриця SWOT-аналізу підприємств легкої промисловості України**

<b>Внутрішні чинники</b>	<b>Сильні сторони:</b> 1. Наявність креативних дизайнерів. 2. Висока якість продукції. 3. Довіра до українського виробника. 4. Широкий асортимент продукції.	<b>Слабкі сторони:</b> 1. Імпортозалежність устаткування, сировини та матеріалів. 2. Дефіцит робочих кадрів: швачок, складальників верху взуття, механіків та ін. 3. Застаріле устаткування. 4. Висока ціна на продукцію. 5. Недосконала законодавча база.
<b>Зовнішні чинники</b>	<b>СІМ</b>	<b>СЛМ</b>
<b>Можливості:</b>	<b>СІМ</b>	<b>СЛМ</b>
1. Можливість екологізації виробництва. 2. Можливість цифровізації виробництва. 3. Можливість використання біотехнологій. 4. Можливість переналаштування виробництва на виробництво форменого одягу, взуття для ВСУ, медичних масок. 5. Можливість постачати продукцію на зовнішні ринки. 6. Можливість прослідкувати етичність у ланцюгах постачань.	Створення на підприємствах системи управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 дасть змогу постачати продукцію на зовнішні ринки та приймати участь у тендерах.	Впровадження системи бережливого виробництва плюс шість сигма призведе до економії всіх видів ресурсів підприємств і як наслідок – до екологізації галузі.
<b>Загрози:</b>	<b>СІЗ</b>	<b>СЛЗ</b>
1. Велика частка секонд-хенду на ринку. 2. Наявність контрабандної та контрафактної продукції, яка має меншу ціну. 3. Коливання курсу гривні. 4. Всесвітня пандемія Covid-19. 5. Висока конкуренція на ринку. 6. Негативний вплив виробництва на довкілля. 7. Війна Росії проти України, загроза обстрілів, неможливість роботи підприємств у зоні бойових дій, на окупованих територіях, необхідність релокації.	Зниження цін на продукцію легкої промисловості за рахунок зменшення собівартості в результаті впровадження на підприємствах систем бережливого виробництва, шість сигма або їх комбінації.	Підприємства легкої промисловості повинні акцентувати увагу на покращенні якості бізнес-процесів і продукції та екологізації виробництв підприємств. Отримання сертифікату на систему управління якістю для досягнення конкурентних переваг підприємств.

Джерело: розроблено автором.

На перетині блоків сильні і слабкі сторони, можливості і загрози утворюють чотири поля: *СИМ* (сила і можливості), *СИЗ* (сила і загрози), *СЛМ* (слабкість і можливості) і *СЛЗ* (слабкість і загрози). На кожному з полів розглядаються можливі стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємств легкої промисловості.

Стратегія підприємств повинна бути націлена на найбільш повне використання сильних сторін підприємств, нівелювання їх слабких сторін, а також якомога повніше використання можливостей, які надає на даний момент часу кон'юнктура ринку, макросередовище підприємства та забезпечення захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз.

У полі *СИМ*, підприємствам легкої промисловості необхідно використовувати стратегію диверсифікації, так як продуценти цієї галузі мають високу якість продукції, що випускається у широкому асортименті. Наявність системи управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001: 2015 відкриває можливості виходу на зовнішні ринки, участі в тендерах зокрема на постачання продукції на потреби військово-промислового-комплексу.

Для поля *СИЗ*, стратегія повинна припускати використання сильних сторін підприємств галузі для усунення загроз. Для підприємств пропонується зниження цін на продукцію легкої промисловості за рахунок зменшення собівартості в результаті впровадження на підприємствах систем бережливого виробництва, шість сигма або їх комбінації.

Для поля *СЛМ* стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити економію всіх видів ресурсів, що дасть змогу знизити напругу з імпортованою сировиною та нехваткою працівників. Впровадження бережливого виробництва плюс шість сигма має забезпечити виконання даного завдання.

У полі *СЛЗ*, повинна бути вироблена така стратегія, яка б дозволяла підприємству позбутися слабкості, та одночасно запобігти навислій над нею загрозі, щоб утримувати лідируючі позиції на ринку та розширити асортимент продукції, що випускається підприємством. Підприємства легкої промисловості повинні акцентувати увагу на покращенні якості бізнес-процесів і продукції та екологізації виробництва. Отримання сертифікату на систему управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, сприяє досягненню конкурентних переваг підприємств.

Отже, як показує проведений SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості, на сьогоднішній день для забезпечення успіху та зростання кількості конкурентних переваг керівникам підприємств легкої промисловості потрібно забезпечити високу якість бізнес-процесів та продукції підприємств, знижувати собівартість та ціни на продукцію, створювати та розвивати прогресивні системи управління, постійно приділяти увагу процесам екологізації виробництва, етичності діяльності в ланцюгах постачань, що забезпечити сталий розвиток підприємств цієї важливої сфери діяльності.

В період воєнного стану держава здійснює заходи, направлені на підтримку легкої промисловості та її інноваційний розвиток. Так, підприємці можуть скористатися програмою «Доступні кредити 5–7–9» й отримати позику до 150 мільйонів гривень на 10 років [8]. Щодо нестачі кваліфікованих кадрів – роботодавці мають можливість звернутися до Державної служби зайнятості та замовити навчання необхідного фахівця на основі використання системи ваучерів. Проводиться також грантова підтримка підприємств легкої промисловості. Так підтримується бізнес у переробній промисловості і створюються нові робочі місця.

**Висновки.** Отже, легка промисловість України в період воєнного стану є важливою сферою національної економіки, так як забезпечує Збройні Сили України та інші силові структури якісним обмундируванням, підтримує робочі місця та забезпечує сплату податків до бюджету. На підприємствах легкої промисловості слід підвищувати якість продукції, удосконалювати бізнес-процеси шляхом впровадження прогресивних систем управління,

цифровізації та використання інструментів оперативного управління підприємством. Важливою є підтримка вітчизняної легкої промисловості, тому держава розробила комплекс заходів, направлених на інноваційний розвиток підприємств легкої промисловості у період воєнного стану, зокрема пільгове кредитування, грантова підтримка підприємств та ваучери на навчання.

## References

## Література

1. Bondarenko, S. M. (2002). Reitynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktsii promyslovykh pidpriemstv (na prykladi vzuttievoho vyrobnytstva) [Rating management of the competitiveness of products of industrial enterprises (on the example of footwear production)] (PhD Thesis). Kyiv: National University of Food Technologies. 20 p. [in Ukrainian].
1. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств (на прикладі взуттєвого виробництва): автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н: 08.06.01 – економіка підприємства й організація виробництва. Київ: Національний університет харчових технологій, 2002. 20 с.
2. Bondarenko, S. M., Svyryniuk, O. V. (2014). Analis suchasnykh stratehii konkurentsii [Analysis of modern competition strategies]. *Zbirnyk naukovykh prats*. Kyiv: KNUVD. URL: [https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Bondarenko2015060407.pdf](https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf) [in Ukrainian].
2. Бондаренко С. М., Свиринюк О. В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. *Збірник наукових праць*. Київ: КНУТД, 2014. URL: [https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Bondarenko2015060407.pdf](https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf).
3. Lehka promyslovist v period pandemii [The fashion industry during the pandemic]. *Industriia mody*, 2021, No. 1, P. 8–12 [in Ukrainian].
3. Легка промисловість в період пандемії. *Індустрія моди*. 2021. № 1. С. 8–12.
4. Lehka promyslovist Ukrainy: buty chy ne buty [Fashion industry of Ukraine: to be or not to be]. *Industriia mody*, 2019, No. 2, P. 7–9 [in Ukrainian].
4. Легка промисловість України: бути чи не бути. *Індустрія моди*. 2019. № 2. С. 7–9.
5. Materialy zasidannia Antykryzovoho shtabu stiihosti ekonomiky Ukrainy v period viiskovoho stanu [Materials of the meeting of the Anti-crisis headquarters of the stability of the economy of Ukraine during the period of martial law, March 28, 2024]. 28 bereznia 2024 r., Kyiv [in Ukrainian].
5. Матеріали засідання Антикризового штабу стійкості економіки України в період військового стану, 28 березня 2024 р., м. Київ.
6. Ofitsiyni sait derzhavnoi sluzhby statystyky [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Ofitsiyni sait derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy [Official website of the State Customs Service of Ukraine]. URL: <https://customs.gov.ua/event>.
7. Офіційний сайт державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/event>.
8. Ofitsiyni sait Ukrainskoi asotsiatsii lehkoï promyslovosti (Ukrlehprom) [Official website of the Ukrainian Association of enterprises of textile & leather industry]. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/>
8. Офіційний сайт Української асоціації легкої промисловості (Укрлегпром). URL: <https://ukrlegprom.org/ua/>
9. Verner, I. Ye. (ed.) (2022). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2021 [Statistical yearbook of Ukraine 2021]. Kyiv, Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. 447 p. [in Ukrainian].
9. Статистичний щорічник України 2021. За ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 447 с.

10. Verner, I. Ye. (ed.) (2023). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2022 [Statistical yearbook of Ukraine 2022]. Kyiv, Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. 383 p. [in Ukrainian].
11. Bondarenko, S. M. (2022). Methodological foundations of creating a quality management system of business processes on the principles of sustainability at the fashion industry enterprise. *QUALITY Access to Success*, Vol. 23, No. 186, P. 252–261. DOI: <https://doi.org/10.47750/QAS/23.186.33>.
12. Kasych, A., Horak, J., Glukhova, V., Bondarenko, S. (2021). The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. *Quality Access to Success*, Vol. 22, No. 182, P. 3–9. URL: [https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS\\_Vol.22\\_No.182\\_Jun.2021.pdf](https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf).
10. Статистичний щорічник України 2022. За ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 383 с.
11. Bondarenko S. M. Methodological foundations of creating a quality management system of business processes on the principles of sustainability at the fashion industry enterprise. *QUALITY Access to Success*. 2022. Vol. 23, No. 186. P. 252–261. DOI: <https://doi.org/10.47750/QAS/23.186.33>.
12. Kasych A., Horak J., Glukhova V., Bondarenko S. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. *Quality Access to Success*. 2021. Vol. 22, No. 182. P. 3–9. URL: [https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS\\_Vol.22\\_No.182\\_Jun.2021.pdf](https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf).

УДК 339.9

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.3

**Олександр В. Бекетов**

*Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна*

### **ЗАГАЛЬНІ КОНЦЕПЦІЇ СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

*У сучасному глобалізованому світі міжнародний бізнес стикається з численними ризиками, які можуть суттєво вплинути на фінансову стабільність і успіх підприємств. Ризики можуть виникати внаслідок економічних змін, політичної нестабільності, валютних коливань, природних катастроф, кіберзагроз та інших непередбачуваних обставин. В умовах такої невизначеності, концепція страхування ризиків стає критично важливою для забезпечення стійкості бізнесу та його здатності адаптуватися до змінюваних умов. Саме тому в представленій статті розглянуто сутність ризику та концептуальні засади страхування ризику в міжнародному бізнесі. Метою роботи є визначення загальних концепцій щодо страхування ризику в міжнародному бізнесі, а також визначення особливостей процесу страхування ризику в сучасних умовах цифровізації та трансформаційних змін. Методи, що були використані в роботі: методи аналізу та синтезу; методи дедукції та індукції, метод порівняння, логічний метод, морфологічний метод, графічний метод. Концепція страхування ризиків у міжнародному бізнесі охоплює систему заходів та інструментів, які допомагають компаніям управляти потенційними втратами, забезпечуючи фінансову захист і мінімізуючи можливі негативні наслідки. Страхування ризиків передбачає не лише захист від прямих фінансових втрат, але й сприяє стратегічному плануванню, підвищує впевненість у бізнесі та покращує конкурентоспроможність. Основні складові концепції страхування ризиків у міжнародному бізнесі включають: оцінку ризику, стратегії управління ризиками, страхові продукти, міжнародні стандарти та норми, аналіз і моніторинг, безпека, інноваційність. Отже, концепція страхування ризиків у міжнародному бізнесі є важливим аспектом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам не лише захищати себе від можливих фінансових втрат, але й забезпечувати стійкість та адаптивність у швидко змінюючомуся глобальному середовищі. Впровадження ефективних стратегій страхування ризиків допомагає компаніям впевнено рухатися вперед, знижуючи рівень невизначеності та підвищуючи їх здатність до успішного функціонування на міжнародній арені.*

**Ключові слова:** міжнародні угоди; співробітництво; фінансове регулювання; зовнішньоекономічна діяльність; міжнародний бізнес; безпека; фінансова безпека; фінансові інструменти; фінансова інклюзія; цифрові фінансові інструменти; ризик; страхування ризиків; ризики ведення бізнесу; страхування ризиків у міжнародному бізнесі.

**Olexander V. Biekietov**

*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*

### **GENERAL CONCEPTS OF RISK INSURANCE IN INTERNATIONAL BUSINESS**

*In today's globalized world, international business faces numerous risks that can significantly affect the financial stability and success of enterprises. Risks can arise from economic changes, political instability, currency fluctuations, natural disasters, cyber threats and other unforeseen circumstances. In the face of such uncertainty, the concept of risk insurance becomes critical to ensure business resilience and its ability to adapt to changing conditions. That is why the presented article examines the essence of risk and the conceptual principles of risk insurance in international business. The purpose of the work is to determine the general concepts of risk insurance in international business, as well as to determine the features of the risk insurance process in modern conditions of digitalization and transformational changes. Methods used in the*

*work: methods of analysis and synthesis; methods of deduction and induction, method of comparison, logical method, morphological method, graphic method. The concept of risk insurance in international business encompasses a system of measures and tools that help companies manage potential losses, providing financial protection and minimizing possible negative consequences. Risk insurance not only provides protection against direct financial losses, but also facilitates strategic planning, increases business confidence and improves competitiveness. The main components of the concept of risk insurance in international business include: risk assessment, risk management strategies, insurance products, international standards and norms, analysis and monitoring, security, innovation. Therefore, the concept of risk insurance in international business is an important aspect of strategic management, which allows enterprises not only to protect themselves from possible financial losses, but also to ensure stability and adaptability in a rapidly changing global environment. Implementing effective risk insurance strategies helps companies move forward with confidence, reducing uncertainty and increasing their ability to operate successfully on the international stage.*

**Keywords:** *international agreements; cooperation; financial regulation; foreign economic activity; international business; security; financial security; financial instruments; financial inclusion; digital financial instruments; risk; risk insurance; business risks; risk insurance in international business.*

**Постановка проблем.** У глобалізованому бізнес-середовищі, яке сьогодні постійно змінюється під впливом економічних, політичних і технологічних факторів, ризики стають невід'ємною частиною будь-якої міжнародної діяльності. Компанії, що працюють на світовій арені, стикаються з численними непередбачуваними обставинами, які можуть вплинути на їхню фінансову стабільність та операційну ефективність. Відтак, концепція страхування ризиків у міжнародному бізнесі набуває критичного значення як інструмент для управління цими ризиками.

Загальні концепції страхування ризиків у міжнародному бізнесі включають систему стратегій та інструментів, спрямованих на захист компаній від фінансових втрат, які можуть виникнути через різноманітні непередбачувані події. Це охоплює не лише захист від прямих фінансових витрат, але й забезпечення стабільності бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Основні концепції страхування ризиків у міжнародному бізнесі включають наступні елементи, що представлено в табл. 1.

Отже, загальні основи концепції страхування ризиків у міжнародному бізнесі є основою для забезпечення стабільності і захисту підприємств від потенційних втрат. Розуміння і застосування цих концепцій дозволяє компаніям ефективно управляти ризиками, покращувати фінансову стійкість і адаптуватися до змінюваних умов глобального ринку. Саме тому представлене дослідження є актуальним та своєчасним.

**Аналіз сучасної літератури.** Сьогодні в час трансформаційних змін глобального економічного середовища, прискорення глобалізації та становлення цифрової економіки проблематика страхування ризиків в міжнародному бізнесі набуло особливої актуальності. Так проблематикою ведення окремих аспектів міжнародного бізнесу сьогодні знайшло своє відображення у роботах таких вчених та економістів, як: О. Біловодська, О. Десятнюк, О. Іващенко, О. Кириленко, А. Крисоватий, Н. Резнікова, І. Отенко, В. Панченко, О. Приятельчук, О. Птащенко, О. Сохацька, О. Федірко, А. Шлапак, Т. Шталь, О. Юрченко та інших.

Проблематика управління ризиками широко представлена в роботах В. Вітлінського, О. Кнейслер, В. Кравченко, О. Кузьміна, І. Отенко, Н. Образової, В. Панасюк, Н. Спасів, А. Старостіної та інших

Таблиця 1

**Елементи концепцій страхування ризиків у міжнародному бізнесі**

Елемент	Характеристика
Ідентифікація ризиків	Аналіз можливих ризиків у процесі страхування
Оцінка ризиків	Оцінка фінансових, економічних, політичних, валютних, юридичних і природних ризиків
Розробка стратегій управління ризиками	Вибір найбільш ефективних способів управління ризиками, таких як уникнення, зменшення, передача або прийняття ризиків
Страхові продукти	Розробка і застосування різних видів страхових полісів, які покривають різноманітні аспекти бізнес-діяльності, такі як страхування вантажів, кредитних ризиків, відповідальності, кіберризиків та інших специфічних ризиків, пов'язаних з міжнародною діяльністю
Міжнародні стандарти	Відповідність міжнародним стандартам
Нормативні вимоги	Забезпечення відповідності місцевим і міжнародним нормативним вимогам
Моніторинг	Постійний моніторинг і оцінка ефективності страхових рішень
Інноваційність	Використання новітніх технологій для розробки новітніх страхових продуктів та зменшення впливу ризиків
Технологічність	Використання новітніх технологій для оцінки ризиків, управління даними та захисту інформації

Джерело: складено на основі [1, 3, 7–9, 12, 14].

Через змінність сучасних умов господарювання та трансформаційних змін представлена проблематика тех. Має деякі зміни та набуває окремих особливостей, які потребують дослідження.

**Метою** представленої роботи є визначення загальних концепцій щодо страхування ризику в міжнародному бізнесі, а також визначення с особливостей процесу страхування ризику в сучасних умовах цифровізації та трансформаційних змін.

**Результати дослідження.** На теперішній час у глобальному економічному просторі ризик є невід'ємною частиною будь-якої комерційної діяльності, і його значення стає ще більш очевидним у контексті міжнародного бізнесу та трансформації міжнародних економічних відносин. Зі збільшенням глобалізації та інтеграції ринків компанії стикаються з численними ризиками, які можуть мати суттєвий вплив на їхню діяльність і фінансовий стан.

Сутність ризику у сучасному міжнародному бізнесі полягає в тому, що він відображає можливість виникнення непередбачених обставин або подій, які можуть призвести до фінансових або репутаційних втрат. Так ризики можуть мати різну природу і виникати з численних джерел, що створює потребу в їх детальному розумінні та управлінні. Саме тому особливості ризиків представимо в табл. 2.

Таким чином, сутність ризику у міжнародному бізнесі визначається комплексністю і різноманітністю факторів, що впливають на діяльність компаній на глобальному ринку. Зрозуміння цих ризиків і ефективне управління ними є необхідною умовою для забезпечення успішної і стабільної діяльності в умовах міжнародної конкуренції та невизначеності.

Страхування ризиків у міжнародному бізнесі має свої унікальні особливості, які відрізняють його від внутрішнього страхування. Так зазначені в табл. 3 особливості пов'язані

з різноманітністю ризиків, глобальними факторами впливу, регуляторними вимогами та специфікою міжнародних операцій.

Таблиця 2

**Особливості ризиків**

Особливість	Характеристика
Типологічність ризиків	Ризики у міжнародному бізнесі можуть бути економічними, політичними, валютними, кредитними, юридичними, природними або соціальними
Реакція на зміни	Міжнародний бізнес функціонує в умовах швидко змінюваного середовища, яке включає зміни в економічних умовах, політичних ситуаціях, регуляторних вимогах та соціальних тенденціях
Невизначеність	Невизначеність в міжнародному бізнесі пов'язана з високим рівнем інтеграції ринків і впливом глобальних подій на локальні бізнес-процеси
Інтеграція ринків	Залежність від глобальних постачальників, споживачів та економічних трендів, що збільшує ризик для компаній
Стратегічний інструментарій	Для ефективного управління ризиками використовуються різні стратегії та інструменти, такі як страхування, хеджування, диверсифікація і контрактні механізми
Прогнозування та планування	Прогнозування потенційних ризиків і стратегічне планування допомагають компаніям бути готовими до можливих негативних ситуацій і забезпечують можливість адаптації до змінюваних умов

Джерело: складено автором на основі джерел [2, 4–6, 10, 11, 13].

Таблиця 3

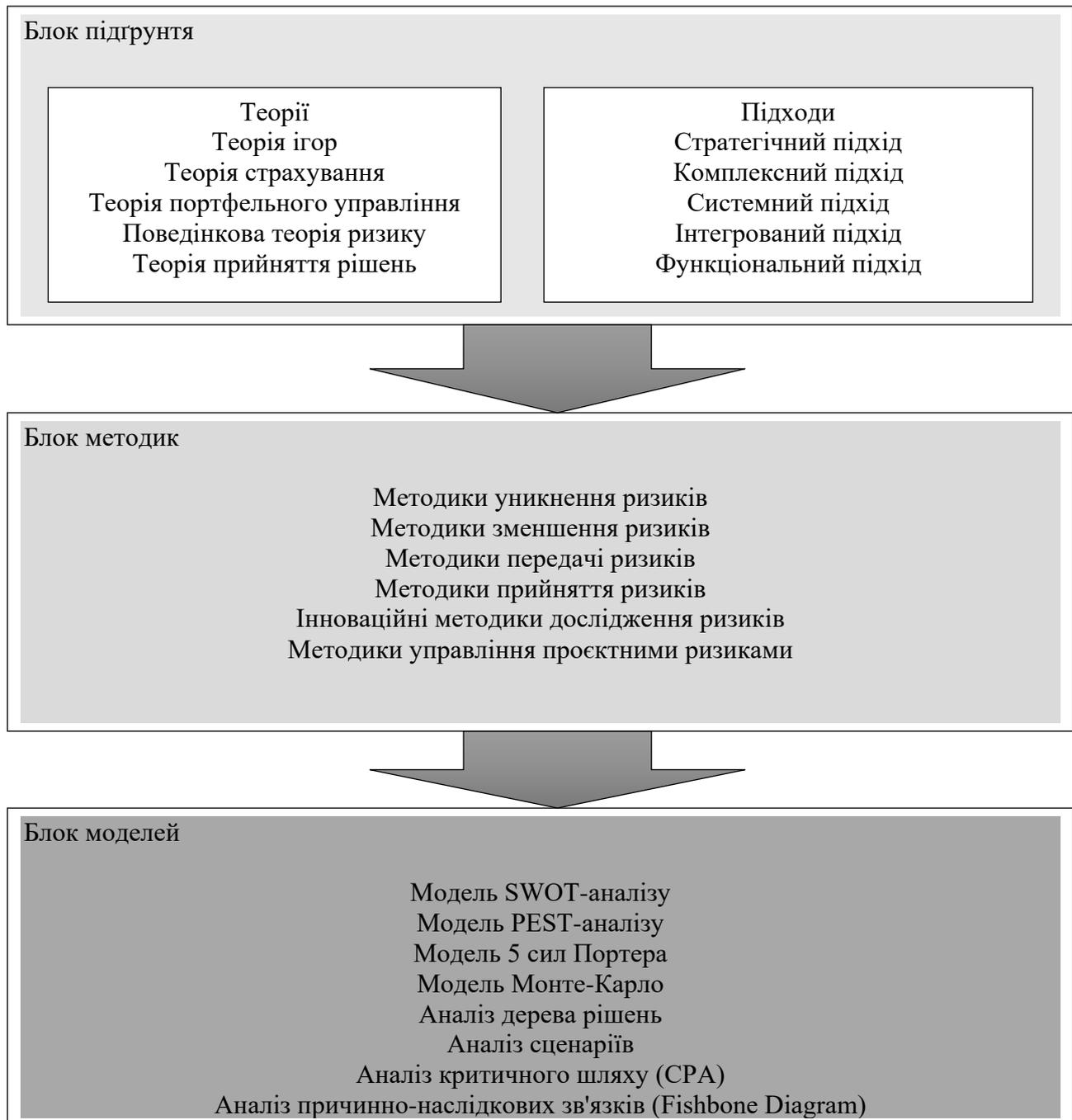
**Основні особливості страхування ризиків у міжнародному бізнесі**

Особливість	Елементи
Різнманітність і комплексність ризиків	Політичні ризики Економічні ризики Соціальні ризики Технологічні ризики Екологічні ризики
Глобальні фактори впливу	Різнманітність юрисдикцій Валютні ризики Різниця в економічних умовах
Специфіка міжнародних операцій	Транспортні ризики Контрактні ризики Культурні відмінності
Регуляторні вимоги і стандарти	Міжнародні стандарти Локальні регуляції Регуляторний контроль
Використання спеціалізованих страхових продуктів	Політичне страхування Страхування кредитних ризиків Страхування відповідальності Кіберстрахування
Інновації і технології в страхуванні	Автоматизація і цифровізація Блокчейн Великі дані та аналітика

Джерело: авторська систематизація.

Таким чином, страхування ризиків у міжнародному бізнесі має свої унікальні особливості, які потребують спеціалізованих знань і підходів. Ефективне управління ризиками дозволяє компаніям знижувати їх негативний вплив і забезпечувати стабільність і стійкість своєї діяльності на глобальному ринку.

Представлене дає змогу на рис. 1 запропонувати авторське бачення концепції страхування ризиків у міжнародному бізнесі.



Джерело: авторське представлення.

Рис. 1. Концепція страхування ризиків в міжнародному бізнесі

**Висновок.** Загальні концепції страхування ризиків у міжнародному бізнесі формують фундамент для ефективного управління численними викликами, з якими стикаються компанії на глобальному ринку. У світі, де ризики є невід'ємною частиною комерційної діяльності, розуміння і правильне застосування страхових інструментів є критично важливими для забезпечення фінансової стійкості і конкурентоспроможності бізнесу.

Саме тому, представимо основні тези щодо загальних концепцій страхування ризиків у міжнародному бізнесі включають:

страхування ризиків у міжнародному бізнесі потребує комплексного підходу, що включає ідентифікацію, оцінку і управління різними типами ризиків, що допомагає компаніям не лише захищати свої фінансові інтереси, але й підтримувати стабільність і надійність бізнес-процесів;

глобалізація і швидкі зміни в міжнародному середовищі вимагають від компаній здатності адаптувати свої страхові стратегії до нових викликів і ризиків. Регулярний моніторинг і оновлення страхових рішень є необхідними для підтримання їхньої ефективності;

ринок страхування пропонує широкий спектр продуктів і рішень для покриття різних видів ризиків, від страхування вантажів і кредитних ризиків до кіберзахисту і політичних ризиків. Правильний вибір і комбінування цих інструментів дозволяє максимально ефективно управляти ризиками;

дотримання міжнародних стандартів і регуляторних вимог є важливим аспектом страхування ризиків, що забезпечує відповідність законодавству і допомагає уникнути юридичних та фінансових проблем;

інновації та технологічні досягнення, такі як автоматизація процесів, блокчейн та аналітика великих даних, суттєво підвищують ефективність страхових рішень. Впровадження новітніх технологій допомагає в управлінні ризиками і зниженні витрат;

стратегічне планування і прогнозування потенційних ризиків є важливими для забезпечення стійкості бізнесу, що дозволяє компаніям бути підготовленими до можливих негативних ситуацій і адаптуватися до змінюваних умов.

Таким чином, загальні концепції страхування ризиків у міжнародному бізнесі є основою для забезпечення стабільної та успішної діяльності на глобальному ринку. Вони дозволяють компаніям ефективно управляти фінансовими і операційними ризиками, підвищувати свою конкурентоспроможність і знижувати негативний вплив непередбачених обставин. Правильне застосування страхових стратегій і інструментів є ключовим елементом для досягнення довгострокового успіху в міжнародному бізнес-середовищі.

## References

## Література

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Desyatnyuk, O., Krysovatyu, A., Ptashchenko, O., Kyrylenko, O. (2024). Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. <i>Econ. Aff.</i>, Vol. 69 (Special Issue), P. 261–268. URL: <a href="https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf">https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf</a>.</p> <p>2. Krysovatyu, A., Ptashchenko, O., Kurtsev, O., Arutyunyan, O. (2024). The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. <i>Problemy Ekorozwoju/Problems of</i></p> | <p>1. Desyatnyuk O., Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. <i>Econ. Aff.</i> 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 261–268. URL: <a href="https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf">https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf</a>.</p> <p>2. Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. <i>Problemy</i></p> |
|---|---|

- Sustainable Development*, No. 1, P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
3. Krysovatyu, A. et al. (2018). The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph. Ternopil: Yu.V. Osadtsa. 478 p.
4. Bohdan, T. P. (2014). Trendy hlobalnoho finansovoho rynku pid vplyvom borhovykh protsesiv u rozvynutykh krainakh [Global financial market trends under the influence of debt processes in developed countries]. *Finansy Ukrainy = Finances of Ukraine*, № 7, P. 31–48 [in Ukrainian].
5. Butynets, F. F., Zhyhlei, I. V., Parkhomenko, V. M. (2012). *Oblik i analiz zovnishnoekonomichnoi diialnosti: navch. posib* [Accounting and analysis of foreign economic activity: study guide]. Zhytomir: Ruta. 462 p. [in Ukrainian].
6. Desiatniuk, O., Krysovatyi, A., Ptashchenko, O. (2023). Rozvytok finansovoho instrumentarii biznesu v umovakh tsyfrovoi inkluzii [Development of business financial instruments in conditions of digital inclusion]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of strategic economic research*, № 6 (17), P. 28–37. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-3.pdf> [in Ukrainian].
7. Kleisner, O. V. (2012). Rynok perestrakhuvannia Ukrainy: teoretyko-metodolohichni dominanty formuvannia ta priorityety rozvytku: monohrafiia [Reinsurance market of Ukraine: theoretical and methodological dominants of formation and development priorities: monograph]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 416 p. [in Ukrainian].
8. Kneisler, O. V., Shupa, L. Z. (2018). *Medychnе strakhuvannia v Ukraini: realii funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia* [Medical insurance in Ukraine: functioning realities and development prospects: monograph]. Ternopil: Osadtsa Yu [in Ukrainian].
9. Kneisler, O., Kvasovskyi, O., Kostetskyi, V. (2024). Kontseptualizatsiia transfertnoho tsinoutvorennia yak multyfunktsionalnoho instrumentu finansovoho menedzhmentu skladno orhanizovanykh ta intehrovanykh pidpriemnytskykh struktur [Conceptualization of transfer pricing as a multifunctional tool of financial management of
- Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. No. 1. P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
3. Krysovatyu A. et al. The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph. Ternopil: Yu.V. Osadtsa, 2018. 478 p.
4. Богдан Т. П. Тренди глобального фінансового ринку під впливом боргових процесів у розвинутих країнах. *Фінанси України*. 2014. № 7. С. 31–48.
5. Бутинець Ф. Ф., Жиглей І. В., Пархоменко В. М. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Житомир: Рута, 2012. 462 с.
6. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Розвиток фінансового інструментарію бізнесу в умовах цифрової інклюзії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 28–37. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-3.pdf>.
7. Клейснер О. В. Ринок перестраховування України: теоретико-методологічні доміанти формування та пріоритети розвитку: монографія. К.: Центр учбової літератури, 2012. 416 с.
8. Кнейслер О. В., Шупа Л. З. Медичне страхування в Україні: реалії функціонування та перспективи розвитку: монографія. Тернопіль: Осадца Ю, 2018.
9. Кнейслер О., Квасовський О., Костецький В. Концептуалізація трансфертного ціноутворення як мультифункціонального інструменту фінансового менеджменту складно організованих та інтегрованих підприємницьких структур. *Світ*

- complex organized and integrated business structures]. *Svit finansiv = The world of finance*, № 1 (78), P. 08–26 [in Ukrainian].
10. Panasiuk, V. M., Melnychuk, I. V., Ometsinska, I. Ya. (2024). Oblik ta opodatkovannia v internet-biznesi: perspektivy rozvytku ta vyklyky [Accounting and taxation in Internet business: prospects for development and challenges]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 1, P. 258–266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-258-266> [in Ukrainian].
11. Panasiuk, V., Ptashchenko, O., Klak, O., Trubitsyna, O. (2023). Eksportno-importni operatsii: realii obliku i opodatkovannia v umovakh voiennoho stanu [Export-import operations: realities of accounting and taxation under martial law]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of strategic economic research*, № 1 (12), P. 25–34. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/07/1-2023-3.pdf> [in Ukrainian].
12. Ptashchenko, O., Reznikova, N., Ivashchenko, O. (2023). Mizhnarodni stratehichni aliansy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii i rozvytku rynku danykh [International strategic alliances in the context of digital transformations and data market development]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii = European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, No. 2 (12), P. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250> [in Ukrainian].
13. Sviderska, A. V. (2016). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryemstva: dysertatsiia na zdobuttia naukovoho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk: spetsialnist 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy. (za vydamy diialnosti) [Risk management of the enterprise's foreign economic activity: thesis for obtaining the scientific degree of candidate of economic sciences: specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by types of activity)]. Khmelnytskyi, 2016. 290 s. [in Ukrainian].
14. Sysiuk, S. V. (2015). Otsinka ta strakhuvannia ryzykiv u zovnishnoekonomichnii diialnosti: oblikovyi aspekt [Assessment and insurance of risks in foreign economic activity: accounting aspect]. *Visnyk ZhDTU = Bulletin of ZHTU*, № 2 (72), P. 86–90 [in Ukrainian].
- finansiv*. 2024. № 1 (78). С. 08–26.
10. Панасюк В. М., Мельничук І. В., Омецінська І. Я. Облік та оподаткування в інтернет-бізнесі: перспективи розвитку та виклики. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 258–266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-258-266>.
11. Панасюк В., Птащенко О., Клак О., Трубіцина О. Експортно-імпортні операції: реалії обліку і оподаткування в умовах воєнного стану. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 1 (12). С. 25–34. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/07/1-2023-3.pdf>.
12. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. No. 2 (12). С. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250>.
13. Свідерська А. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). Хмельницький, 2016. 290 с.
14. Сісюк С. В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 2 (72). С. 86–90.

УДК 338.48

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.4

**Sergii I. Gryshchenko**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**METHODOLOGY FOR MONITORING THE FINANCIAL CONDITION  
OF ENTERPRISES IN THE TOURISM INDUSTRY**

*The article presents results of assessment of the financial state of tourism enterprises. It has been determined and substantiated that the number of indicators used in the standard methods of financial analysis creates methodological difficulties in their systematic consideration for tourism enterprises. The criteria for the basic comprehensive methodology for monitoring the financial condition of tourism enterprises are allocated and rated; the calculations take into account the efficiency and complexity, lack of excessive labour intensity and clear interpretation of indicators and their values. Attention is focused on an important aspect of the life of tourism enterprises, which concerns the peculiarities of taking into account the seasonality factor in the organisation of the planning process of a tourism company. When determining the list of indicators for monitoring and developing a ranking system, information on the real status of tourism enterprises and the investment attractiveness of the studied economic entities is taken into account. The proposed method of monitoring the financial condition of enterprises in the tourism industry is the most acceptable for budgeting, since it allows you to clearly and quickly assess the dynamics of the financial position of an economic entity both at different levels of business activity and under changing conditions of the internal and external environment, and gives a comprehensive description of the state and prospects for the development of the industry as a whole. The author's own methodology for monitoring the financial condition of tourism enterprises proposed in the study can be universal in its basis for assessing the financial condition of hospitality industry facilities.*

**Keywords:** *hospitality industry; investment attractiveness; management; development; tourism enterprises; monitoring; financial condition; financial analysis; financial monitoring; financial management.*

**Сергій І. Грищенко**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**МЕТОДИКА МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ  
ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*В статті представлено результати оцінки фінансового стану підприємств індустрії туризму. Визначено та обгрунтовано, що кількість показників, яка використовуються у стандартних методиках фінансового аналізу, створює методичні труднощі їх системного розгляду для туристичних підприємств. Виокремлено та рейтингово критерії для базисної комплексної методики моніторингу фінансового стану туристичних підприємств; при розрахунках враховано оперативність і комплексність, відсутність надмірної трудомісткості та чітка інтерпретація показників і їхніх значень. Акцентовано увагу на важливому моменті життєдіяльності туристичних підприємств, це стосується особливостей урахування чинника сезонності під час організації планового процесу туристичної компанії. Під час визначення переліку показників для моніторингу та розроблення системи ранжування враховано інформацію про реальний стан туристичних підприємств та інвестиційну привабливість досліджуваних об'єктів господарювання. Запропонована методика моніторингу фінансового стану підприємств туристичної галузі є найбільш прийнятною для бюджетування, оскільки дозволяє чітко та оперативно оцінити динаміку фінансового стану суб'єкта господарювання як на різних рівнях господарської*

діяльності, так і в умовах зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, дає комплексну характеристику стану та перспектив розвитку галузі в цілому. Запропонована в дослідженні авторська методика моніторингу фінансового стану туристичних підприємств може бути універсальною за своєю основою для оцінки фінансового стану об'єктів індустрії гостинності.

**Ключові слова:** індустрія гостинності; інвестиційна привабливість; управління; розвиток; туристичні підприємства; моніторинг; фінансовий стан; фінансовий аналіз; фінансовий моніторинг; фінансовий менеджмент.

**Formulation of the problem.** Budgeting of the financial and economic activity of an economic entity allows maximizing the economic well-being of the enterprise by ensuring a higher level of return on invested capital. At the same time, it is always important for the economic entity, its creditors and investors to know whether the growth of capital profitability is stable, whether the higher level of return on invested capital corresponds to a less significant volatility of the said indicator than in the past. In this regard, there is a need to assess the effectiveness of the budgeting system based on an analysis of the financial condition of the enterprise.

**Analysis of recent publications on this problem.** Financial analysis is used to evaluate economic processes and economic relations, to identify the strengths and weaknesses of an enterprise and to make effective management decisions [2; 4–6; 8; 10]. In the theory of financial management, depending on the methods used, the following main systems of financial analysis carried out at an enterprise are distinguished: horizontal analysis; vertical analysis; comparative analysis; coefficient analysis; integral analysis.

With the help of financial coefficient analysis, the strengths and weaknesses of a business, imbalances in the capital structure (assets) of an enterprise, risk levels when investing in a business are established, and data can be obtained for comparison with competitors. In the theory of financial management, it is customary to operate with 300–350 financial coefficients.

In practice, in the overwhelming majority of cases, for effective decision-making, it is possible to limit oneself to a total number of financial coefficients not exceeding 5–7 [2]. It is this number (having selected the most important of the 300 theoretically possible) of financial coefficients that it is advisable to use as target indicators of a financial plan, both for an individual business and for the company as a whole. A large number of indicators used in financial analysis creates methodological difficulties in their systematic consideration. It is also worth noting the difficulties arising with the comparability of the results obtained and their objectivity, which is associated with the variety of financial analysis methods, when the indicators have the same name, but are calculated differently, or the same indicators are called differently. An equally important issue in conducting financial analysis is the question of choosing the calculation period. In published foreign and domestic literature, when assessing the financial condition of enterprises, two extremes are most often considered. Or the analysis is carried out at two points: at the beginning and end of the calculation period, in the overwhelming majority of cases, lasting one year, or for a period of 17 (UNIDO) to 50 years (Pro Invest Consulting). It is known that even in a stable market economy, when the inflation rate is about 2–3% per year, prices for goods, services, raw materials, materials and the stock market value of shares of enterprises and firms are subject to the influence of numerous random factors.

**Unresolved parts of the research problem.** Therefore, the assessment of the financial condition only at two points (at the beginning and end of the calculation period) with a high degree of probability can lead to recommendations, the implementation of which will lead to a deterioration in the financial condition of the company in the subsequent period. On the other hand, the justification of the development forecast for 10 or more years can be too expensive not only for one company, but also for the state as a whole and will not allow obtaining sufficiently reliable

recommendations. Evidence of this situation is the usual in world practice adjustment, and sometimes revision of long-term programs based on the current results of their implementation.

**The purpose of the article** is a development of a methodology for monitoring the financial condition of enterprises in the tourism industry

**Presentation of the main results of the study.** In our opinion, instability of tax legislation, war conditions, difficult to predict inflation rates and changes in the price structure, forecasts for the activities of tourism industry enterprises even for 2–3 years are very conditional. For developed countries with a stable market economy, it is possible to prepare a fairly reliable company development program for a period of no more than 5–7 years. But the high degree of dependence on changes in the market situation, determined by the large number and diversity of participants in the tourism market and its strong dependence on political and climatic factors, leads to the need for constant monitoring of the financial condition of tourism industry enterprises. Since the budget should ensure constant control over the financial condition of the enterprise, it is necessary to develop an effective system for monitoring the financial condition of the enterprise to provide management with the necessary information to control the implementation of management decisions, develop measures for operational and strategic adjustment of the enterprise's activities. The introduction of budgeting allows solving the problem of accounting and control of production processes and the activities of the enterprise as a whole. In combination with a well-established management accounting system, it will be possible to increase the validity of decisions taken, improve the information structure, and ensure the timeliness of obtaining accounting and reporting indicators.

Lack of information and its poor quality significantly worsen the ability to effectively manage the activities of an enterprise. In modern economic conditions, this can lead to significant losses, loss of competitiveness of services provided, delays in sales, untimely settlements and payments, a decrease in working capital, and a decrease in demand.

At the same time, such types of accounting as statistical, financial and managerial, generate information on the financial and economic activities of an economic entity in different ways, which is dictated most often by internal and external needs.

An important principle for ensuring the effectiveness of the consequences of management decisions is the ability to assess the correctness of actions and sufficient competence of both decision makers and their executors. The degree of debugging of the mechanism of interrelations and interactions of production processes depends on the objectivity and reliability of the assessment results. In this case, the established standards and reports on deviations of actually achieved indicators from these standards play an important role in assessing the consequences of the management decisions taken.

Standards are the basis for assessing the fulfillment of planned tasks. The process of implementing control and management functions involves corrective measures to ensure that actual results match planned ones in the future, which makes it possible to optimize costs.

In our opinion, the main requirements for developing a methodology for monitoring the financial condition of an enterprise are: efficiency and complexity, the absence of excessive labor intensity and a clear interpretation of indicators and their values. When determining the list of indicators and developing a ranking system, it is also necessary to take into account that information about the actual state of a given enterprise or group of enterprises is the subject of attention of a wide range of participants in market relations interested in its functioning. Therefore, the completed study proposes monitoring the financial condition of enterprises in the tourism industry. To obtain more information, an expanded or in-depth analysis of the financial condition of the enterprise is carried out.

Monitoring the financial condition is an activity to observe the level of balance of individual structural elements of assets and capital of the enterprise, as well as the level of efficiency of their

use. The main objective of monitoring is to obtain a small number of key parameters that provide an objective and accurate picture of the financial condition of the enterprise, its financial results, changes in the structure of assets and liabilities, in settlements with debtors and creditors. To form a list of monitoring indicators, as well as to develop a ranking system, the completed study identifies those aspects of the economic activity of enterprises that are most important for owners, investors, and management bodies. In our opinion, the following aspects of the activity of an enterprise in the tourism industry should be identified for the development of monitoring indicators: efficiency of activity, level of financial risk, long-term and short-term prospects for solvency, business activity. In the future, as budgeting in the company is established and developed, and methodological and software support is built up, the number of such coefficients (used as target indicators) can be increased.

Profitability indicators are used to assess the efficiency of activities. The return on equity (ROE) ratio is calculated as the ratio of net profit to equity. Equity is usually understood as the sum of share capital and reserves formed from the company's profit.

One of the main areas of monitoring is the level of financial risk. With the same return on equity, the level of financial risk is lower for an enterprise with a higher level of equity. Since the indicators of the long-term financial stability of an enterprise characterize the capital structure, the main coefficient of this area of financial analysis in economic literature and practice is considered to be the share of equity in the balance sheet currency of the enterprise (shareholders equity/total assets), or the autonomy-independence coefficient. There are no strict standards for the ratio of equity and borrowed capital, as, incidentally, there are no strict standards for financial ratios in general.

Nevertheless, analysts are widely of the opinion that the share of equity should be quite large – at least 50%. It is believed that investors, and especially creditors, are more willing to invest in an enterprise with a high share of equity capital, since it is more likely to be able to pay off debts using its own funds.

In addition, companies with a high share of borrowed funds, as a rule, must make significant interest payments, and accordingly, there will be fewer funds remaining to ensure dividend payments and create reserves. Setting the critical level at 50% is the result of the following reasoning: if at a certain point creditors present all debts for collection, the enterprise will be able to sell half of its property formed at the expense of its own sources, even if the second half of the property turns out to be illiquid for some reason. However, the conventionality of any "absolute" norm for the autonomy ratio is obvious, since a highly profitable enterprise or an enterprise with a high turnover of working capital can afford a relatively high level of borrowed capital. The presence of problems with the financial stability of an enterprise may be indicated by its use of short-term borrowed funds as a source of financing long-term investments. An obligatory direction of monitoring the financial condition of the enterprise is the assessment of solvency, i.e. the availability of funds at the enterprise sufficient to pay off debts on all short-term obligations and at the same time the uninterrupted implementation of the process of rendering services. In our opinion, to assess solvency, the ratio of own working capital and the duration of the accounts payable turnover should be used. To ensure solvency in the long term, it is necessary that own and long-term borrowed capital be greater than the amount of non-current assets or their ratio be greater than one. The indicator of the duration of the accounts payable turnover can be considered as an indicator of solvency in the short term, since in accordance with the current legislation [2], if the obligations to creditors are not fulfilled, a bankruptcy case may be initiated.

Given the specifics of the tourism industry, it is proposed to use the net working capital turnover duration indicator to assess business activity, which characterizes the presence or absence of the enterprise's own working capital. Based on the analysis of this indicator, a conclusion can be

made about the effectiveness of the working capital management policy. With rational management of the enterprise's working capital, the net working capital turnover duration is positive, but close to zero. This means that the structure of accounts receivable and accounts payable is balanced, and the amount of stocks is determined by the technological features of the provision of services. An increase in the indicator under consideration indicates that significant financial resources are frozen in working capital. A negative, but close to zero, value of the turnover duration indicates the riskiness of the enterprise's policy, which builds its activities on the use of free loans from service providers. Significant negative values indicate that the enterprise does not have its own working capital and has problems with financial stability

The average weighted assessment is calculated for the enterprise in accordance with the established period of development of the payment calendar, which will allow obtaining objective information on the financial condition of the enterprise and taking timely measures to adjust budgets.

Implementation of monitoring of the financial condition of enterprises in the tourism industry will allow prompt control over the implementation of the enterprise budget. Control can be carried out upon the fact of performing any operation, since it will prevent ineffective decisions even before the implementation stage. The proposed monitoring indicators can be used as control indicators, for example, the lower limit on the return on equity, when drawing up a budget for the planning period. These criteria allow you to control the strategic projects of the enterprise.

The methodology for monitoring the financial condition of enterprises in the tourism industry proposed by the author can be used not only to monitor the financial condition of one enterprise, but also to assess the financial condition of many objects.

Based on the average weighted assessment, it is proposed to rank enterprises into 4 groups presented in Table 1. The following system of distribution of enterprises is proposed.

*Table 1*

**Assessment of the financial condition of enterprises in the tourism industry**

Group 1	Group 2	Group 3	Group 4
40–33	32–25	24–18	Under 18
The enterprise has high profitability, it is financially stable. Its solvency is beyond doubt. The quality of financial and production management is high. The enterprise has excellent chances for further development.	The enterprise has a satisfactory level of profitability. It is generally solvent and financially stable, although some indicators are below the recommended values. However, this enterprise is not sufficiently resistant to fluctuations in market demand for products and other market factors. Working with the enterprise requires a balanced approach.	The enterprise is financially unstable, low profitability of maintaining solvency at an acceptable level. As a rule, such an enterprise has overdue debt. is on the verge of losing financial stability. To bring the enterprise out of crisis, significant changes in financial and economic activities should be made. Investments enterprise are associated with increased risk.	The company is in a deep financial crisis. The size of accounts payable is large, it is unable to pay off its obligations. The financial stability of the company is almost completely lost. The value of the return on equity indicator does not allow us to hope for improvement. The degree of the crisis of the company is so deep that the probability of improving the situation even in the event of a radical change in financial and economic activity is low.

Table 2

**Results of monitoring the financial condition of enterprises in the tourism industry**

№	Return on equity ratio	Autonomy ratio (financial independence)	Ratio of provision with own working assets	Accounts payable turnover period	Duration of turnover of net 1 operating working capital	Weighted average rating	Group
1.	0,09	0,44	0,02	34	12	30	2
2.	0,01	0,76	0,08	28	9	34	1
3.	-0,02	0,53	-0,01	51	-7	22	3
4.	0,04	0,37	-0,01	37	-10	26	2
5.	0,07	0,65	0,10	33	7	36	1
6.	0,07	0,52	0,04	22	10	34	1
7.	0,02	0,38	-0,02	16	-12	22	3
8.	-0,03	0,56	-0,04	26	-15	22	3
9.	0,1	0,62	0,03	45	18	36	1
10.	0,05	0,25	0,00	62	14	30	2
11.	0,03	0,41	0,01	21	11	30	2
12.	0,12	0,69	0,70	38	21	36	1
13.	0,02	0,8	0,62	14	4	34	1
14.	0,04	0,24	-0,05	17	-15	24	3
15.	0,01	0,69	0,38	23	18	34	1
16.	0,01	0,58	0,12	18	9	32	2
17.	0,08	0,20	0,04	30	14	32	2
18.	0,11	0,36	-0,03	18	-8	26	2

**Research conclusions and perspectives** Based on the conducted monitoring of the financial condition of enterprises in the tourism industry of the Zakarpattia region, it can be concluded (Tables 1 and 2) that the overwhelming majority of the surveyed enterprises belong to group 2, that is, they are not sufficiently resistant to fluctuations in market demand. In general, they are solvent and financially stable.

The absence of enterprises belonging to group 4 – crisis, is not evidence of a stable financial condition, but an indicator that when financial problems arise, the owners prefer to close the enterprise and register a new company.

Thus, the proposed method of monitoring the financial condition of enterprises in the tourism industry is the most acceptable for budgeting, since it allows you to clearly and quickly assess the dynamics of the financial position of an economic entity both at different levels of business activity and under changing conditions of the internal and external environment, and gives a comprehensive description of the state and prospects for the development of the industry as a whole.

**References**

**Література**

1. Kostynets, Yu. V., Shevchenko, O. O., Zhukov, I. S. (2023). Intehratsiyni rozvytok pidpriemnytstva dlia rozvytku staloho turyzmu v Ukraini [Integrative development of enterprises for the development of stable tourism in Ukraine].
1. Костинець Ю. В., Шевченко О. О., Жуков І. С. Інтеграційний розвиток підприємництва для розвитку сталого

- development of entrepreneurship for the development of sustainable tourism in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics*, № 8 (266), P. 28–34. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23.\\_topic\\_Iuliia-V.-Kostynets-Oleh-O.-Shevchenko-Ihor-S.-Zhukov-28-34.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23._topic_Iuliia-V.-Kostynets-Oleh-O.-Shevchenko-Ihor-S.-Zhukov-28-34.pdf) [in Ukrainian].
2. Olshanska, O. V., Puzyrova, P. V., Shevchenko, O. O. (2023). The tourist industry of ukraine in the post-war period: key directions of recovery and factors of influence in the European vector of development. *Journal of Strategic Economic Research*, № 6 (17), P. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.10>.
3. Walker, J. R. (2012). *Introduction to Hospitality*. 735 p.
4. Digitalisation and EU tourism survey report – European Commission. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/568343/EPRS\\_IDA\(2017\)](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/568343/EPRS_IDA(2017)).
5. Fesenko, H., Alieshchenko, L. (2020). Investytsiina skladova efektyvnoho rozvytku turystychnoho biznesu [Investment component of effective development of tourist business]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.200. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/202.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/202.pdf) [in Ukrainian].
6. Shkola, I. Investytsiina diialnist v turystychnii industrii [Investment activity in the tourism industry]. URL: <https://buklib.net/books/33250/> [in Ukrainian].
7. Hostynnist ta istoriia yii rozvytku [Hospitality and the history of its development]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/hostepryumstvo> [in Ukrainian].
8. Olshanska, O. V., Khmelevskyi, M. O., Hryhorchuk, D. V. (2021). Innovation-driven opportunities and solutions to promote Europe-oriented tourism development in Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*, No. 2, P. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.3>.
- туризму в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 8 (266). С. 28–34. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23.\\_topic\\_Iuliia-V.-Kostynets-Oleh-O.-Shevchenko-Ihor-S.-Zhukov-28-34.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/08/08.23._topic_Iuliia-V.-Kostynets-Oleh-O.-Shevchenko-Ihor-S.-Zhukov-28-34.pdf).
2. Olshanska O. V., Puzyrova P. V., Shevchenko O. O. The tourist industry of ukraine in the post-war period: key directions of recovery and factors of influence in the European vector of development. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 6 (17). P. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.10>.
3. Walker J. R. *Introduction to Hospitality*. 2012. 735 p.
4. Digitalisation and EU tourism survey report – European Commission. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/568343/EPRS\\_IDA\(2017\)](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/568343/EPRS_IDA(2017)).
5. Фесенко Г., Алещенко Л. Інвестиційна складова ефективного розвитку туристичного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.200. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/202.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/202.pdf).
6. Школа І. Інвестиційна діяльність в туристичній індустрії. URL: <https://buklib.net/books/33250/>
7. Гостинність та історія її розвитку. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/гостеприимство>.
8. Olshanska O. V., Khmelevskyi M. O., Hryhorchuk D. V. Innovation-driven opportunities and solutions to promote Europe-oriented tourism development in Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*. 2021. № 2. С. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.3>.

УДК 330.101.54

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.5

**Андрій О. Золковер, Дмитро І. Коваленко**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА: ЗАГРОЗИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ І ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

*Тіньова економіка являє собою значну загрозу для національної фінансової системи України. Це економічна діяльність, яка прихована від суспільства та держави, не контролюється та не враховується державними органами. Основною метою даного дослідження є аналіз тіньової економіки як загрози для національної фінансової системи України. Метою дослідження є виявлення основних причин і наслідків тіньової економіки, оцінка її впливу на макроекономічні показники та розробка рекомендацій щодо зниження рівня тінізації економіки. У дослідженні використано методи аналізу офіційних статистичних даних Міністерства фінансів України та Національного Банку України. Застосовано економетричні моделі для оцінки впливу тіньової економіки на макроекономічні показники. Визначено методи оцінки рівня тіньової економіки, такі як: витрати домашніх господарств, метод споживання електроенергії, метод ОСТ, збитковість підприємств та монетарний, які використовуються для аналізу різних аспектів тіньової діяльності. Дослідження виявило, що тіньова економіка безпосередньо впливає на втрату державних доходів, бюджетний дефіцит та державний борг. Недоотримання податкових надходжень, спричинене тіньовою економікою, призводить до зростання бюджетного дефіциту та державного боргу. Тіньова економіка також створює проблеми для банківської системи та кредитування, ускладнюючи моніторинг грошових потоків та кредитних ризиків. Крім того, значна частка економічної активності, що не відображається в офіційних статистичних даних, ускладнює проведення ефективної монетарної політики, що впливає на рівень інфляції. Для ефективної боротьби з тіньовою економікою необхідно застосовувати макроекономічні фінансові інструменти, такі як: реформування податкової системи, використання сучасних технологій, підвищення прозорості роботи державних органів, здійснення ефективної монетарної політики та стимулювання інвестицій. Ці заходи сприятимуть зниженню рівня тіньової економіки, зміцненню національної фінансової системи та забезпеченню стабільного економічного розвитку країни. Лише спільними зусиллями держави, бізнесу та громадянського суспільства можна досягти значних успіхів у боротьбі з причинами тінізації економіки.*

**Ключові слова:** фінансова система; тіньова економіка; фінансова стійкість; інтегральний показник; економетрична модель; фінансові інструменти.

**Andrii O. Zolkover, Dmytro I. Kovalenko**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**SHADOW ECONOMY: THREATS TO THE NATIONAL FINANCIAL  
SYSTEM AND WAYS TO SOLUTION**

*The shadow economy represents a significant threat to the national financial system of Ukraine. This is an economic activity that is hidden from society and the state, is not controlled and is not taken into account by state authorities. The main goal of this study is to analyze the shadow economy as a threat to the national financial system of Ukraine and to determine effective ways to overcome it. The purpose of the study is to identify the main causes and consequences of the shadow economy, assess its impact on macroeconomic indicators, and develop recommendations for reducing the level of shadow economy. The research uses methods of analysis of official statistical data of the Ministry of Finance of Ukraine and the National Bank of Ukraine.*

*Econometric models are used to assess the impact of the shadow economy on macroeconomic indicators. Certain methods of assessing the level of the shadow economy, such as household expenditure, the electrical method, the unprofitability of enterprises and the monetary method, are used to analyze various aspects of the shadow activity. The study found that the shadow economy directly affects public revenue losses, budget deficits and public debt. The lack of tax revenues caused by the shadow economy leads to an increase in the budget deficit and public debt. The shadow economy also creates problems for the banking system and lending, making it difficult to monitor cash flows and credit risks. In addition, a significant share of economic activity, which is not reflected in official statistical data, makes it difficult to conduct an effective monetary policy, which affects the level of inflation. To effectively combat the shadow economy, it is necessary to apply macroeconomic financial instruments, such as reforming the tax system, using modern technologies, increasing the transparency of the work of state bodies, implementing an effective monetary policy, and stimulating investments. These measures will contribute to reducing the level of the shadow economy, strengthening the national financial system and ensuring stable economic development of the country. Only with the joint efforts of the state, business and civil society can significant success be achieved in the fight against the shadow economy.*

**Keywords:** *financial system; shadow economy; financial stability; integral indicator; econometric model; financial instruments.*

**Постановка проблеми.** Тіньова економіка є однією з найбільших загроз для сталого економічного розвитку та фінансової стабільності держави. В Україні значна частина валового внутрішнього продукту (ВВП) формується в тіньовому секторі економіки, що призводить до великих втрат для державного бюджету, оскільки ухилення від сплати податків, нелегальна зайнятість, неофіційна торгівля та інші форми прихованої економічної діяльності створюють суттєві бар'єри для ефективного управління державними фінансами. Тіньова економіка спричиняє зростання соціальної нерівності, оскільки частина населення отримує доходи нелегально, уникаючи податків, тоді як інші громадяни змушені платити податки відповідно до законодавства, що підриває довіру до державних інституцій та знижує рівень соціальної справедливості. Тіньова економіка перешкоджає економічному зростанню, оскільки нелегальна діяльність не враховується в офіційній статистиці, що ускладнює планування та реалізацію економічної політики і звісно ж сама нестабільність правового поля та високий рівень корупції знижують інвестиційну привабливість країни, що перешкоджає притоку іноземних інвестицій. Дослідження негативних наслідків та загроз тіньової економіки для державних фінансів та шляхів їх подолання є надзвичайно важливим для розробки ефективної фіскальної політики, спрямованої на зменшення обсягів тіньової економічної діяльності та забезпечення сталого економічного розвитку України. Впровадження розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню податкової дисципліни, зміцненню довіри до державних інституцій та покращенню фінансової стабільності країни.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** При вивченні феномену «тіньова економіка» необхідно зазначити, що недостатньо досліджено його методологічні основи. Як зазначає Ю. Біляк [1] складність феномену тіньової економіки, що виражається в різноманітні форм прояву, залученості суб'єктів, етапів господарської діяльності на регіональному рівні.

Ряд науковців досліджують поняття та методи оцінювання тіньової економіки. О. Дяченко [4] наводить огляд різних методів оцінювання тіньової економіки, включаючи монетарний метод, метод споживання електроенергії та метод збитковості підприємств. Дослідження проводилися в різних країнах, що дозволило отримати порівняльні дані та оцінити ефективність кожного методу. Дослідження, проведені В. Яп, Т. Сарміді, А. Шаарі,

Ф. Саїд [15], показують, що тіньова економіка значно впливає на державні фінанси, зменшуючи податкові надходження та збільшуючи бюджетний дефіцит. Ю. Янішин, Р. Дудяк, О.-В. Вовк [14] зазначають, що ухилення від сплати податків є основною причиною зниження податкових надходжень у країнах з високим рівнем тіньової економіки.

Л. Гаспаренене, Р. Ремейкієне, М. Хейккіла у своїй роботі «Оцінка впливу детермінант тіньової економіки: приклад України» [12] аналізують вплив тіньової економіки на банківську систему та кредитування. Вчені доводять, що тіньові операції ускладнюють моніторинг грошових потоків та кредитних ризиків. Це призводить до неправильного оцінювання ризиків банками і зростання кількості проблемних кредитів. С. Суворова, О. Кульганік [10] підкреслюють, що зниження довіри до банківської системи через тіньові операції впливає на рівень депозитів та фінансових ресурсів, доступних для кредитування. Огляд літератури показує, що тіньова економіка є серйозною загрозою для національної фінансової системи, впливаючи на податкові надходження, бюджетний дефіцит, державний борг, банківську систему та монетарну політику. Для ефективної боротьби з тіньовою економікою необхідно застосовувати комплексні макроекономічні фінансові інструменти.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження тіньової економіки як загрози для національної фінансової системи України та визначення ефективних шляхів її мінімізації. Дослідження спрямоване на виявлення основних причин і наслідків тіньової економіки, оцінку її впливу на макроекономічні показники та розробку рекомендацій щодо зниження рівня тінізації економіки.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Тіньова економіка (ТЕ) – це економічна діяльність, яка прихована від суспільства та держави, і не контролюється та не обліковується державою. Вона є складовою частиною неформальної економіки, але не охоплює її повністю, тому що не включає ті види діяльності, які не приховуються спеціально від суспільства і держави, наприклад, домашня або обшинна економіки. ТЕ включає в себе нелегальні, кримінальні види економіки, але не обмежується ними. ТЕ – це економічні взаємини суспільства, що розвиваються стихійно, в обхід існуючих державних законів та суспільних правил і саме традиційне розуміння сутності тіньової економіки будь-якої країни полягає в наступних трьох складових [2, с. 47–48]:

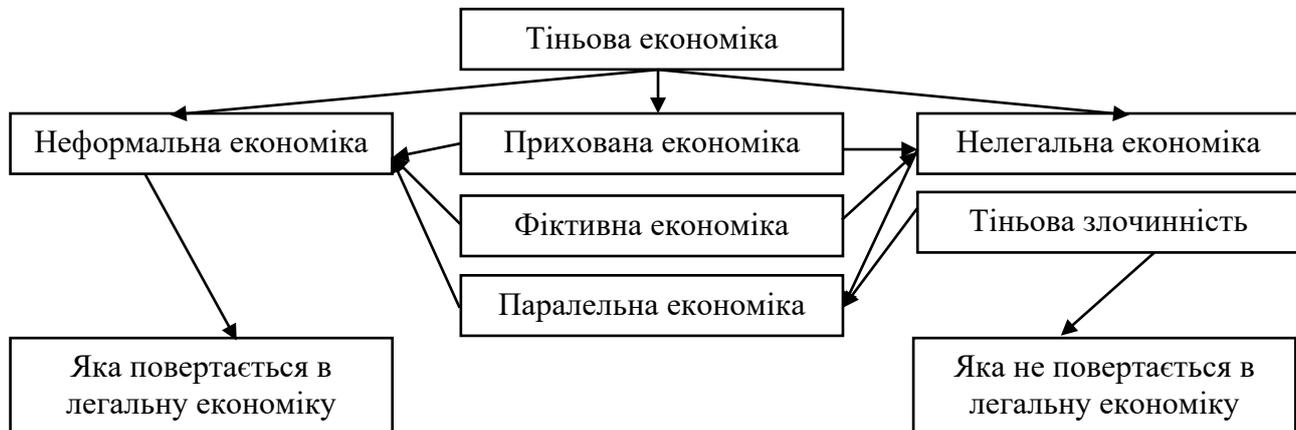
1) кримінальна або «чорна» економіка, до якої відносять виробництво та торгівлю зброєю, наркотиками, фальсифікованими ліками, сутенерство, шахрайство – всі ті види діяльності, наслідком яких є кримінальна відповідальність;

2) «сіра» економіка, що виникає при здійсненні підприємницької діяльності, пов'язаної з виробництвом товарів і послуг, частково або повністю прихованих від оподаткування;

3) «біла» або економіка «білих комірців» – сектор економіки, де нічого не виробляється, а здійснюється перерозподіл доходів, одержаних у формі «відкатів» та хабарів із попередніх двох секторів.

Недооцінка та ігнорування тіньових процесів у різних секторах економіки через відсутність регулярного моніторингу призвели до значних прорахунків в оцінці макроекономічних показників, що використовуються при реалізації багатьох сфер економічної політики. Без постійного та систематичного аналізу параметрів тіньової економіки неможливо ефективно керувати економічними процесами країни та її регіонів. Неправильна оцінка масштабів тіньової економіки та її критеріїв, які є факторами її зростання, може призвести до різних наслідків: помилок у розрахунках бюджету та відсутність податків, збільшення інфляції та державних витрат у різних галузях, помилок у плануванні необхідних коштів в економіці та оцінці ВВП, помилок у оцінці рівня безробіття, зайнятого населення та міграційної політики, помилок у визначенні заходів протидії

правоохоронними органами при економічних злочинах тощо [12]. Причини виникнення тіньової економіки можуть бути різними, але як основні фактори експерти виділяють такі: високі податки, низький рівень добробуту населення, надмірна тривалість робочого дня, високий рівень безробіття в суспільстві, неефективні дії держави в економіці (рис. 1).



Джерело: побудовано на основі [1, 13].

Рис. 1. Структура сучасної тіньової економіки країни

Сьогодні важливо мати загальну оцінку ступеня тіньової економіки. Доцільно дати низку оцінок визначенню рівня економічної активності та розвитку цієї галузі. Варто зазначити, що для протидії розвитку цього сектору необхідно розпочати боротьбу з причинами його породження, а не лише з наслідками. Збільшення кількості суб'єктів тіньової економіки є серйозною загрозою для економічної безпеки країни. Також під тіньовою економікою розуміють економічну діяльність, яка з різних причин не враховується в офіційній статистиці і, відповідно, її результат не включається до складу ВВП [9, с. 98].

Слід зазначити, що тіньова економіка виникає через прагнення уникнути вимірювання, тому ряд вчених використовують непрямі методи, дають можливість дати їй відносну оцінку. Розглянемо методи оцінки результатів тіньової економіки в Україні (табл. 1).

Таблиця 1

**Оцінка провідних методів розрахунку рівня тіньової економіки країни**

Метод	Оціночна характеристика
1. Витрати домашніх господарств, роздрібний товарообіг та послуги	Виявлення наявності перевищення споживчих грошових витрат домашніх господарств на товари та послуги над загальним обсягом продажів домашнім господарствам товарів і послуг усіма суб'єктами господарювання у реальному секторі економіки.
2. Метод споживання електроенергії	Порівняння рівня приросту внутрішнього споживання електроенергії з приростом ВВП. При цьому встановлюється припущення, що приріст внутрішнього споживання електроенергії має відповідати приросту реального ВВП. У випадку перевищення, рекомендується вважати, що електроенергія прямує на виробництво в тіньовій економіці.
3. Метод збитковості підприємств	Визначення граничних мінімальних та максимальних коефіцієнтів тіньової економіки як частини ВВП, у межах яких перебуває тіньова економіка. При цьому допускається припущення, що всі збиткові підприємства, за офіційною статистикою, фактично є прибутковими, і по суті рекомендується рахувати завищення обсягів тіньової економіки.

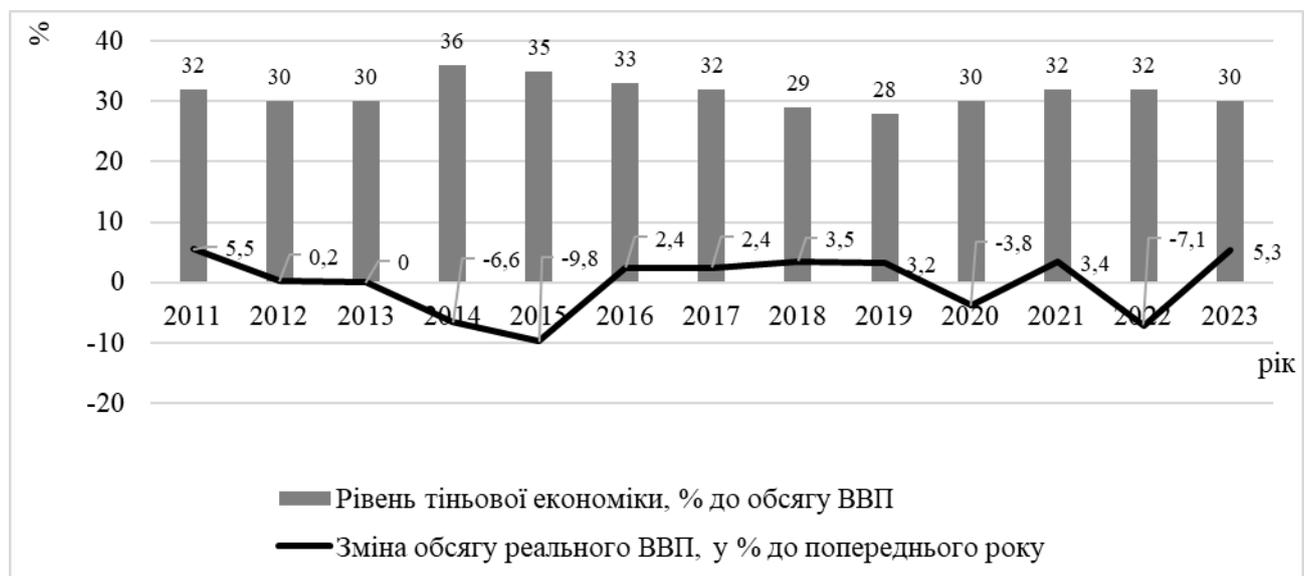
Продовження табл. 1

Метод	Оціночна характеристика
4. Монетарний метод	Визначення тенденцій зміни співвідношення обсягу готівки до банківських депозитів у аналізованому періоді до базисного періоду

Джерело: складено на основі [4, 8].

Динаміка рівнів тіньової економіки в Україні та її вплив на фінансовий сектор, які було розраховано за допомогою чотирьох методів, була різноманітною.

У передвоєнний період, за попередніми даними Міністерства економіки України, рівень тіньової економіки у 2021 році склав 35,2% від обсягу офіційного ВВП, що на 2,2% вище, ніж показник 2020 року (рис. 2) [6].



Джерело: побудовано на основі [7].

Рис. 2. Інтегральний показник рівня тіньової економіки в Україні (у % від обсягу офіційного ВВП) та темпи приросту/зниження рівня реального ВВП (у % до попереднього року)

Два традиційні методи, використані багатьма експертами для оцінки тіньової економіки України у 2023 році, а також застосовані Міністерством економіки України, зафіксували зростання її рівня порівняно з 2022 роком: метод споживання електроенергії – на 3,3% (до 29,7% від обсягу офіційного ВВП); монетарний метод – на 2,2% (до 36,3% від обсягу офіційного ВВП).

Два методи, розроблені вітчизняними науковцями з урахуванням специфіки тінізаційних процесів в Україні, показали зниження рівня тіньової економіки: метод «витрати населення – роздрібний товарооборот та послуги» – на 1,1% (до 24,2% від обсягу офіційного ВВП); метод збитковості підприємств – на 3,3% (до 25,3% від обсягу офіційного ВВП), що пояснюється адаптацією підприємств (які адекватно відреагували на виклики та стимули Уряду) до умов пандемії, і, як наслідок, поступовим покращенням фінансових результатів їх діяльності у звітному році; заміщенням традиційних каналів тіньової діяльності новими, які частково враховуються існуючими методами оцінки. У світлі офіційного звіту Мінекономіки України про тенденції тінізації за 2023 рік, згідно з прогнозами Міжнародного валютного фонду, рівень тіньової економіки від початку повномасштабного вторгнення наблизився до 44% від офіційного рівня ВВП [7]. Вплив

війни на Україну мав декілька наслідків для тіньової економіки, які відіграли ключову роль у формуванні передчасних прогнозів:

1) перебої в економічній діяльності: війна порушила економічні процеси, зокрема у східних регіонах України, які зазнали прямого впливу конфлікту, що спричинило падіння економічної активності в цілому, включаючи тіньовий сектор і роботу підприємств, особливо у неформальній сфері, ускладнилася через зростаючі ризики та невизначеність;

2) зростання корупції. Воєнні дії відкрили нові можливості для корупції, зокрема в зонах, що контролюються сепаратистами. Корупція, як важлива складова тіньової економіки, зросла через збільшення стимулів до корупційних дій, у тому числі контрабанди, вимагань та крадіжок;

3) підвищене використання готівки. Внаслідок війни спостерігалось зниження довіри до банківських установ та зменшення доступності банківських послуг у деяких регіонах, що спричинило зростання готівкових операцій, включно з тіньовими;

4) збільшення ризиків та невизначеності. Військові дії підвищили ризики та невизначеність для бізнесу в Україні, особливо для тіньового сектору, що призвело до зниження інвестицій та зміщення діяльності у бік більш короткострокових і менш ризикованих проєктів.

Аналіз загальних макроекономічних індикаторів України показав, що країна зіткнулася з низкою серйозних викликів, таких як війна, політична нестабільність та фінансові складнощі, зокрема під час пандемії COVID-19. Проте, незважаючи на ці виклики, українська економіка показала певний рівень стійкості, досягнутий за таких обставин [11].

Рівень інфляції за показником споживчих цін у відсотках – швидкі темпи інфляції можуть підірвати купівельну спроможність громадян, підвищувати рівень економічної невизначеності та спричиняти економічну нестабільність. Реальні відсоткові ставки мають значний вплив на боргові та інвестиційні стратегії, а високі відсоткові ставки можуть гальмувати позики та споживчі витрати, в той час як низькі ставки можуть їх стимулювати [5].

Виплата державного боргу та гарантованого державою боргу (у відсотках від експорту товарів, послуг та первинного доходу) – рівень держборгу має безпосередній вплив на фінансову стабільність країни. Високий рівень боргу може викликати занепокоєння щодо фінансової спроможності країни виконувати свої зобов'язання та підтримувати кредитний рейтинг, що негативно позначається на фінансовій стабільності. Стабільне та регулярне обслуговування державного боргу свідчить про надійність і відповідальність держави перед кредиторами. Запропонована економетрична модель дозволяє оцінити вплив ключових економічних показників на один із головних індикаторів фінансової стабільності. Економетрична модель матиме наступний вигляд:

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 \times SE + \alpha_2 \times R_{infl} + \alpha_3 \times R_i + \varphi, \quad (1)$$

де  $Y$  – рівень виплат державного та гарантованого державного боргу (% від експорту товарів, послуг та первинного доходу);

$R_{INFL}$  – індекс інфляції за показником споживчих цін (%);

$R_i$  – рівень реальних ставок грошового відсотка (%);

$SE$  – інтегральний показник рівня тіньової економіки (%);

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  – оціночні входні параметри економетричної моделі;

$\varphi$  – стохастичний фактор економетричної моделі.

Для аналізу було використано актуальні дані з офіційних статистичних джерел Міністерства фінансів України та Національного Банку України (табл. 2).

Таблиця 2

Вихідні макрофінансові показники оцінки рівня тіньової економіки України  
у період 2011–2023, %

Рік	Рівень виплат державного та гарантованого боргу	Показник інфляції споживчих цін	Реальна відсоткова ставка	Індикатор тіньової економіки
2011	3,02	14,22	2,01	37,23
2012	2,88	14,75	1,61	35,05
2013	3,81	8,30	10,03	35,26
2014	8,93	4,48	12,30	35,15
2015	5,74	16,54	1,63	35,57
2016	28,98	40,44	-12,77	36,30
2017	6,72	17,78	1,90	34,63
2018	8,29	22,98	-4,87	32,86
2019	7,55	16,01	3,25	32,03
2020	6,46	8,58	11,12	31,30
2021	9,78	10,71	3,77	30,47
2022	5,51	26,06	-9,79	29,74
2023	4,732	27,664	26	30

Джерело: сформовано на основі [6, 7].

Результати побудови запропонованої нами економетричної моделі за визначений період представлено на рис. 3.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	7.837287	6.342303	1.235716	0.2296
SE	-0.178993	0.173969	-1.028878	0.0147
INFL	0.286681	0.117738	0.434901	0.0235
IR	0.053060	0.089014	2.434901	0.5572
R-squared	0.237977	Mean dependent var	6.363979	
Adjusted R-squared	0.134065	S.D. dependent var	4.851193	
S.E. of regression	4.514308	Akaike info criterion	5.993019	
Sum squared resid	448.3375	Schwarz criterion	6.186572	
Log likelihood	-73.90925	Hannan-Quinn criter.	6.048755	
F-statistic	2.290175	Durbin-Watson stat	1.772051	
Prob(F-statistic)	0.106406			

Джерело: авторська розробка.

Рис. 3. Підсумки економетричного моделювання впливу тіньової економіки на стан фінансової системи України

Отже, за результатами впливу факторів на залежну змінну, отримано наступне рівняння регресії, де в дужках вказано значення t-статистики:

$$Y = 7,83 - 0,16 \times SE - 0,27 \times R_{inf} + 0,048 \times R_i \quad (2)$$

Окремо розглянемо економічні інтерпретації для кожної із змінних:

$SE$  (0,16) – як передбачалося, збільшення тіньової економіки негативно корелює з фінансовою стабільністю, адже зниження рівня тіньової діяльності на 16% сприяє зростанню виплат на 1%, що має значний вплив на фінансову стабільність;

$R_{INFL}$  (0,27) – інфляція викликає ускладнення у виплатах державного боргу через знецінення валюти, таким чином, зростання інфляції на 27% може запобігти виплатам на рівні 1%;

$R_i$  (0,48) – показник реальних відсоткових ставок має обмежений вплив у даній моделі, проте спостерігається позитивний зв'язок: збільшення відсоткових ставок на 4,0–4,8% може сприяти зростанню виплат по державному і гарантованому боргу на 1%.

Таким чином, всі розглянуті індикатори, включаючи ключовий – інтегральний показник рівня тіньової економіки, зумовлюють очікуваний та логічний вплив на економічний розвиток та фінансову стабільність країни. Тіньова економіка спричиняє втрати державних доходів, впливає на бюджетний дефіцит та державний борг, створює проблеми для банківської системи та кредитування, а також збільшує ризики для монетарної політики та інфляційні ефекти.

Наслідками тіньової економіки є:

1) втрата державних доходів. Тіньова економіка безпосередньо зменшує надходження до державного бюджету. Ухилення від сплати податків, нелегальна зайнятість та приховані доходи призводять до того, що держава недоотримує значні кошти, які могли б бути використані для фінансування соціальних програм, інфраструктурних проектів та інших важливих державних витрат. За оцінками експертів, частка тіньової економіки в Україні до 2026 р. може сягнути позначки 35–40% ВВП, що означає величезні втрати для бюджету [14], оскільки саме недоотримання податкових надходжень ускладнює можливості держави забезпечувати свої функції та виконувати зобов'язання перед громадянами;

2) вплив на бюджетний дефіцит та державний борг. Зниження податкових надходжень, спричинене тіньовою економікою, призводить до збільшення бюджетного дефіциту. Держава змушена шукати інші джерела фінансування своїх витрат, часто залучаючи зовнішні та внутрішні позики, що, у свою чергу, збільшує державний борг. Високий рівень державного боргу викликає занепокоєння щодо фінансової стабільності країни та її здатності своєчасно виконувати боргові зобов'язання, з іншого боку – зростання державного боргу також може негативно впливати на кредитний рейтинг країни, що робить залучення фінансування дорожчим та складнішим;

3) наслідки для банківської системи та кредитування. Тіньова економіка створює серйозні проблеми для банківської системи та кредитування. Нелегальні доходи та операції, які не проходять через офіційні фінансові установи, ускладнюють моніторинг грошових потоків та кредитних ризиків, що може призводити до неправильного оцінювання ризиків банками та зростання кількості проблемних кредитів. Крім того, зниження довіри до банківської системи через поширення тіньових операцій знижує рівень депозитів та інших фінансових ресурсів, доступних для кредитування. Як наслідок, підприємства, що працюють легально, стикаються з труднощами у доступі до кредитів, що обмежує їх розвиток та інвестиційні можливості [3];

4) ризики для монетарної політики та інфляційні ефекти. Тіньова економіка створює значні ризики для проведення ефективної монетарної політики. Велика частка економічної активності, що не відображається в офіційних статистичних даних, ускладнює оцінку реальної економічної ситуації та прийняття обґрунтованих рішень у сфері монетарної політики. Такі процеси можуть призводити до неправильного регулювання грошової маси та облікової ставки, що впливає на рівень інфляції. Тіньова економіка також сприяє поширенню нелегальних фінансових операцій, які можуть спричинити волатильність валютного курсу та

нестабільність цін. Для ефективної боротьби з тіньовою економікою необхідно застосовувати макроекономічні фінансові інструменти, які сприятимуть зниженню рівня тінізації та покращенню економічної стабільності (табл. 3).

Таблиця 3

**Макроекономічні фінансові інструменти для зниження рівня загроз  
з боку тіньової економіки**

Інструмент	Опис	Очікувані результати	Приклади реалізації	Вплив на тіньову економіку
1. Реформування податкової системи	Податкова система є одним з ключових інструментів у боротьбі з тіньовою економікою. Спрощення податкових процедур, зниження податкових ставок для малого та середнього бізнесу, введення єдиного податку для малих підприємств.	Збільшення податкових надходжень до бюджету та зниження рівня тіньової економіки.	Єдиний податок для малих підприємств.	Зниження стимулів для ухилення від сплати податків.
2. Використання сучасних технологій	Сучасні технології можуть значно підвищити ефективність моніторингу та контролю за економічною діяльністю. Впровадження електронних систем подання податкової звітності та використання блокчейн-технологій.	Висока ступінь прозорості та безпеки, зниження можливості маніпуляцій та шахрайства.	Електронні системи подання податкової звітності, блокчейн-технології.	Покращення ефективного контролю за економічною діяльністю.
3. Підвищення прозорості та відкритості роботи державних органів	Прозорість та відкритість у роботі державних органів є критично важливими для підвищення довіри до податкової системи та зниження рівня тіньової економіки. Регулярне оприлюднення інформації про податкові надходження та витрати держави.	Підвищення довіри до податкової системи та своєчасне реагування на проблеми платників податків.	Гарячі лінії, електронні платформи для подання скарг і пропозицій.	Зменшення рівня тіньової економіки через підвищення прозорості.
4. Монетарна політика	Монетарна політика, яку здійснює центральний банк, також може бути ефективним інструментом у боротьбі з тіньовою економікою. Контроль за грошовою масою, регулювання інфляції та підтримка стабільного курсу національної валюти.	Створення стабільних економічних умов, що сприяє зниженню рівня тіньової економіки.	Регулювання облікової ставки та резервних вимог.	Зниження рівня тіньової економіки через стабільні економічні умови.

Продовження табл. 3

Інструмент	Опис	Очікувані результати	Приклади реалізації	Вплив на тіньову економіку
5. Політика стимулювання інвестицій	Стимулювання інвестицій є важливим елементом у боротьбі з тіньовою економікою. Впровадження податкових пільг для інвесторів, зниження адміністративних бар'єрів для бізнесу та забезпечення стабільності правового поля.	Економічне зростання, створення нових робочих місць та збільшення податкових надходжень.	Податкові пільги для інвесторів.	Зниження рівня тіньової економіки через економічне зростання.

Джерело: авторська розробка.

Макроекономічні фінансові інструменти є ефективним засобом протидії зростанню тіньової економіки. Реформування податкової системи, використання сучасних технологій, підвищення прозорості роботи державних органів, здійснення ефективної монетарної політики, стимулювання інвестицій та боротьба з корупцією – це ключові заходи, які можуть значно знизити рівень тіньової економіки та зміцнити національну фінансову систему. Лише спільними зусиллями держави, бізнесу та громадянського суспільства можна досягти значних успіхів у боротьбі з тіньовою економікою та забезпечити стабільний економічний розвиток країни.

**Висновки.** Було досліджено вплив війни на рівень тіньової економіки в Україні та зроблено висновки, що воєнні дії призвели до перебоїв в економічній діяльності, зростання корупції, руйнування ланцюгів поставок, підвищеного використання готівки та збільшення ризиків і невизначеності для бізнесу. Встановлено, що зазначені фактори суттєво вплинули на тіньову економіку, спричиняючи її зростання до 44% від офіційного ВВП, що підтверджується прогнозами Міжнародного валютного фонду. Було розроблено економетричну модель оцінки впливу тіньової економіки на державну фінансову систему. За даними економетричної моделі, збільшення рівня тіньової економіки на 17% сприяє зниженню виплат державного та гарантованого боргу на 1%. Це вказує на значний негативний вплив тіньової економіки на фінансову стабільність, оскільки зростання тіньової діяльності підриває платоспроможність держави перед кредиторами. Індекс інфляції за показником споживчих цін має значний вплив на виплату державного боргу. Зростання інфляції на 28% може призвести до зниження здатності держави виконувати боргові зобов'язання на 1%, що підкреслює важливість контролю за інфляцією для підтримки фінансової стабільності та платоспроможності країни.

Обґрунтовано, що для ефективної боротьби з тіньовою економікою необхідно застосовувати макроекономічні фінансові інструменти, які сприятимуть зниженню рівня тінізації та покращенню економічної стабільності. Основні заходи включають реформування податкової системи, спрощення податкових процедур, зниження податкових ставок для малого та середнього бізнесу, використання сучасних технологій для моніторингу та контролю економічної діяльності, підвищення прозорості та відкритості роботи державних органів, а також ефективну монетарну політику. Також важливо стимулювати інвестиції шляхом впровадження податкових пільг та зниження адміністративних бар'єрів. Застосування цих інструментів дозволить знизити рівень тіньової економіки, збільшити

податкові надходження до бюджету, зміцнити національну фінансову систему та забезпечити стабільний економічний розвиток країни.

### References

### Література

1. Bilyak, Yu. (2024). Tinova ekonomika yak faktor zahrozy finansoviy bezpetsi derzhavy [The shadow economy as a factor of threat to the financial security of the state]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, No. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-25>. [in Ukrainian].
1. Біляк Ю. Тіньова економіка як фактор загрози фінансовій безпеці держави. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-25>.
2. Hrebenyuk, N., Volynets, M. (2023). Borotba z tinovoyu ekonomikoju zadlya vidnovlennya Ukrayiny [The fight against the shadow economy for the restoration of Ukraine]. *Scientific Collection "InterConf"*, No. 184, P. 44–51. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5050> [in Ukrainian].
2. Гребенюк Н., Волинець М. Боротьба з тіньовою економікою задля відновлення України. *Scientific Collection "InterConf"*. 2023. № 184. С. 44–51. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5050>.
3. Davydenko, N., Zhovnirenko, O., Olifer, I. (2020). Vplyv tinovoi ekonomiky na podatkovu systemu krainy [The influence of the shadow economy on the country's tax system]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii = Entrepreneurship and Innovation*, (13), 94-98. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.18>. [in Ukrainian].
3. Давиденко Н., Жовніренко О., Оліфер І. Вплив тіньової економіки на податкову систему країни. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.18>.
4. Diachenko, O. P. (2018). Naukovo-metodychni zasady vyjavlennia ta otsinky masshtabiv tinovoi ekonomichnoi diialnosti [Scientific and methodological principles of identifying and assessing the scale of shadow economic activity]. *Investysii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, Vol. 8, P. 60–63. [in Ukrainian].
4. Дяченко О. П. Науково-методичні засади виявлення та оцінки масштабів тіньової економічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 60–63.
5. Ishchuk, M. (2023). Otsinka tinovoyi ekonomiky Ukrayiny: metody ta klyuchovi faktory. Problemy suchasnykh transformatsiy [Assessing Ukraine's Shadow Economy: Methods and Key Drivers]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia = Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-06>. [in Ukrainian].
5. Іщук М. Оцінка тіньової економіки України: методи та ключові фактори. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-03-06>.
6. Ministry of Finance of Ukraine (2024). Indexes. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/> [in Ukrainian].
6. Індокси. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/>
7. National Bank of Ukraine (2024). Statistics. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> [in Ukrainian].
7. Статистика. *Національний Банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.
8. Pererva, P., Romanchyk, T., Tkachov, M., Hryshko, N. (2022). Dvoisty kharakter vplyvu tinovoi
8. Перерва П., Романчик Т., Ткачов М., Гришко Н. Двоїстий характер впливу

- ekonomiky na riven ekonomichnoi bezpeky [Dual nature of the impact of the shadow economy on the level of economic security]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut". Ekonomichni nauky – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Economic Sciences*, 1, 63–69. [in Ukrainian].
9. Podmazko, O.M. (2023). Makroekonomichna rezultatyvnist protsesu zmenshennia tinovoho sektora ekonomiky Ukrainy [Macroeconomic efficiency of the process of reducing the shadow sector of the Ukrainian economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, No. 12, P. 95–100. [in Ukrainian].
10. Suvorova, S., Kulhanik, O. (2023). Tinova ekonomika v Ukrayini: stan ta shlyakhy podolannya [Shadow economy in Ukraine: state and ways to overcome]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka = Digital Economy and Economic Security*, No. 8 (08), P. 168–172. <https://doi.org/10.32782/dees.8-28> [in Ukrainian].
11. Bak, N., Kalyta, T., Tarashchenko, V., Riznyk, D., Artemchuk, M. (2024). The impact of the shadow economy on the reduction of tax revenues to the state budget. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, No. 2 (55), P. 130–143. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4330>.
12. Gasparėnienė, L., Remeikienė, R., Heikkilä, M. (2016). Evaluation of the impact of shadow economy determinants: Ukrainian case. *Intellectual Economics*, No. 10 (2), P. 108–113. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intele.2017.03.003>.
13. Tiutiunyk, I., Kuznetsova, A., Spankova, J. (2021). Innovative approaches to the assessment of the impact of the shadow economy on social development: an analysis of causation. *Marketing and Management of Innovations*, No. 3, P. 165–174. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-14>.
14. Yanishin, Y., Dudyak, R., Vovk, O.-V. (2023). Shadow economy in Ukraine and its determinants. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*, No. 25, P. 22–30. DOI: [10.32718/nvlvet-e10103](https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10103).
- тіньової економіки на рівень економічної безпеки. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Економічні науки*. 2022. № 1. С. 63–69.
9. Подмазко О. М. Макроекономічна результативність процесу зменшення тіньового сектора економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 95–100.
10. Суворова С., Кульганік О. Тіньова економіка в Україні: стан та шляхи подолання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 168–172. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-28>.
11. Bak N., Kalyta T., Tarashchenko V., Riznyk D., Artemchuk M. The impact of the shadow economy on the reduction of tax revenues to the state budget. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2 (55). С. 130–143. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4330>.
12. Gasparėnienė L., Remeikienė R., Heikkilä M. Evaluation of the impact of shadow economy determinants: Ukrainian case. *Intellectual Economics*. 2016. № 10 (2). P.108–113. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intele.2017.03.003>.
13. Tiutiunyk I., Kuznetsova A., Spankova J. Innovative approaches to the assessment of the impact of the shadow economy on social development: an analysis of causation. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. No. 3. P. 165–174. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-14>.
14. Yanishin Y., Dudyak R., Vovk O.-V. Shadow economy in Ukraine and its determinants. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*. 2023. No. 25. P. 22–30.

15. Yap, W. W., Sarmidi, T., Shaari, A. H., Said, F. F. (2018). Income inequality and shadow economy: a nonparametric and semiparametric analysis. *Journal of Economic Studies*, No. 45 (1), P. 2–13. DOI: <https://doi.org/10.1108/JES-07-2016-0137>.

DOI:10.32718/nvlvet-e10103.

15. Yap W. W., Sarmidi T., Shaari A. H., Said F. F. Income inequality and shadow economy: a nonparametric and semiparametric analysis. *Journal of Economic Studies*. 2018. No. 45 (1). P. 2–13. DOI: <https://doi.org/10.1108/JES-07-2016-0137>.

УДК 658.8:355.014

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.6

**Антон О. Іванов**

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського», Україна*

**МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ  
ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ТА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*У статті розглянуто наслідки для промисловості від вторгнення країни-агресора на територію України та заходи, які здійснили промислові підприємства для захисту збереження своєї діяльності, а саме переміщення в більш безпечні регіони держави. Звертаючи увагу на нестабільність та непередбачуваність в нинішніх умовах війни, проаналізовано основні виклики з якими стикаються промислові підприємства щодо розробки маркетингової стратегії комунікації. Виокремлено проблеми, які постають перед промисловими підприємствами під час воєнних дій, зокрема: відключення електропостачання, атаки на інфраструктурні об'єкти, обмеження зв'язку та міграція населення, описано проблеми з логістикою і комунікацією з клієнтами та постачальниками. Встановлено, що маркетинг є центром управління підприємством, сприяючи розвитку та підтримці зв'язків між підприємством та зовнішнім світом. Обґрунтовано підходи, які допомагають підприємствам зберегти свою позицію на ринку, зокрема, акцентуючи увагу на маркетингових комунікаціях як інструменті для збереження і розширення цільової аудиторії, створення позитивного іміджу та реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Для підвищення ефективності маркетингових комунікацій промислових підприємств запропоновано перелік заходів, що сприятимуть збереженню конкурентоспроможності та підвищенню ефективності діяльності. У дослідженні використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи: наукового узагальнення та систематизації – для обґрунтування особливостей маркетингових комунікацій в умовах війни та визначення проблем, які виникають при її побудові; системний аналіз – для виявлення основних тенденцій, які притаманні підприємствам в нинішніх умовах; логічний синтез – для пояснення результатів дослідження.*

***Ключові слова:** маркетинг; маркетингові комунікації; маркетингова стратегія; промислове підприємство; воєнний стан; конкурентоспроможність.*

**Anton O. Ivanov**

*National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Ukraine*

**MARKETING COMMUNICATIONS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DURING  
MARITAL STATE: MAINTAINING COMPETITIVENESS AND STRATEGIES  
FOR IMPROVING EFFICIENCY**

*The article examines the consequences for industry of the invasion of Ukraine by the aggressor country and the measures taken by industrial enterprises to protect the preservation of their operations, namely, relocation to safer regions of the country. Paying attention to the instability and unpredictability in the current conditions of war, the main challenges faced by industrial enterprises in developing a marketing communication strategy are analyzed. The article highlights the problems faced by industrial enterprises during military operations, in particular: power outages, attacks on infrastructure facilities, communication restrictions and population migration, and describes problems with logistics and communication with customers and suppliers. It is established that marketing is the center of enterprise management, contributing to the development and maintenance of relations between the enterprise and the outside world. The*

*author substantiates the approaches that help enterprises to maintain their position in the market, in particular, by focusing on marketing communications as a tool for maintaining and expanding the target audience, creating a positive image and responding to changes in the internal and external environment. To improve the effectiveness of marketing communications of industrial enterprises, the author proposes a list of measures that will help to maintain competitiveness and increase efficiency. The study used the following general scientific and special methods: scientific generalization and systematization – to substantiate the features of marketing communications in the context of the vita and identify the problems that arise in its construction; system analysis – to identify the main trends that are inherent in enterprises in the current environment; logical synthesis – to explain the results of the study.*

**Keywords:** *marketing; marketing communications; marketing strategy; industrial enterprise; martial law; competitiveness.*

**Постановка проблеми.** В результаті збройної агресії проти нашої держави відбулись зміни майже у всіх аспектах маркетингового середовища: технологічному, політичному, соціально-демографічному, економічному. Відповідно, фахівцям з маркетингу необхідно реагувати на ці зміни, задля збереження конкурентоспроможності та вибору стратегії підвищення ефективності.

Бізнес поступово повертається до звичайного режиму роботи. У період повномасштабного вторгнення українським підприємствам довелося проявити виняткову здатність адаптуватися до нових викликів. Більшість компаній неодноразово коригували свої стратегії. Багато з них стикнулися з такими проблемами, як міграція та зниження купівельної спроможності населення, руйнування виробничих потужностей і втрата інфраструктури на тимчасово окупованих територіях, обмеження продуктивності через пошкодження інфраструктури та часті повітряні тривоги, труднощі в роботі під час відключень електроенергії та інші виклики.

**Аналіз останніх публікацій.** Теоретичні аспекти маркетингової комунікативної діяльності на промисловому ринку привертають увагу ряду відомих дослідників, серед яких Р.Дж. Баннет, Ф. Котлер, Є. Крикавський, Ж. Ландреві, І. Литовченко, В. Пилюшенко, Т. Примак та інших. Такі вчені як А. Зеркаль та К. Балабуха [1], В. Зубченко та І. Герасименко [2], Н. Савицька та Е. Пачуха [7], С. Чернобровкіна [10] досліджували маркетинг під час воєнного стану, маркетингові комунікації в умовах війни, сучасні тенденції управління маркетинговими комунікаціями, маркетингові комунікації промислових підприємств.

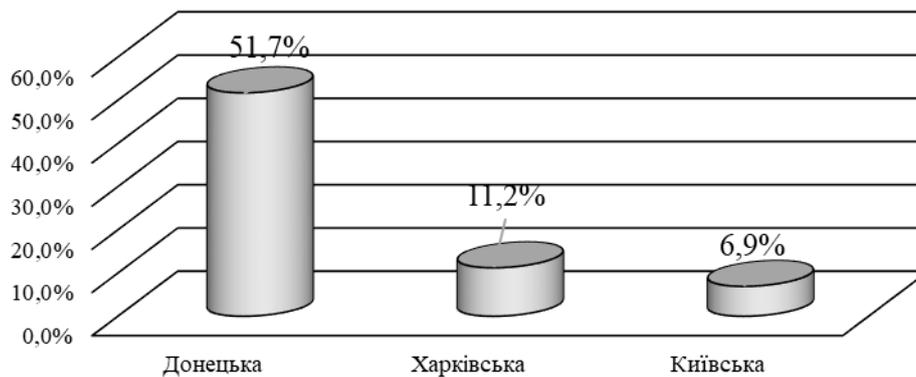
Не зважаючи на значний науковий досвід у сфері маркетингових комунікацій, питання їхньої трансформації в умовах військової агресії та воєнного стану в Україні залишаються малодослідженими. Це складна проблема, яка потребує уваги з боку науковців та фахівців з маркетингу. Такі дослідження могли б допомогти розробити стратегію підвищення ефективності та збереження конкурентоспроможності промислових підприємств у цей важкий час.

**Метою статті** є визначення наслідків воєнних дій на промисловість України та дослідження зміни маркетингових комунікацій в нинішніх умовах.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** На початку повномасштабних воєнних дій, багато підприємств зазнали значних змін у веденні бізнесу. Головним пріоритетом, на той час, було забезпечення безпеки всіх працівників. З викликами, що пов'язані з логістичними та транспортними проблемами стикнулись 43% підприємств [9].

На 1 липня 2022 року збитки, завдані промисловості України внаслідок російської агресії, сягнули 8,1 млрд доларів США. Під загрозою опинилися майже 25% інвестицій у

промисловість, оскільки значна частина активів була знищена. Найбільший удар припав на приватний сектор, який зазнав втрат на 5,35 млрд доларів США, що складає 66,3% від загальної суми збитків, решта втрат припадає на державний сектор. Переважна більшість підприємств, які зазнали руйнувань, були повністю знищені й потребують повного відновлення – це 64,9% або 5,3 млрд доларів США [4]. На рис. 1 зображено області, де було зафіксовано найбільше збитків.

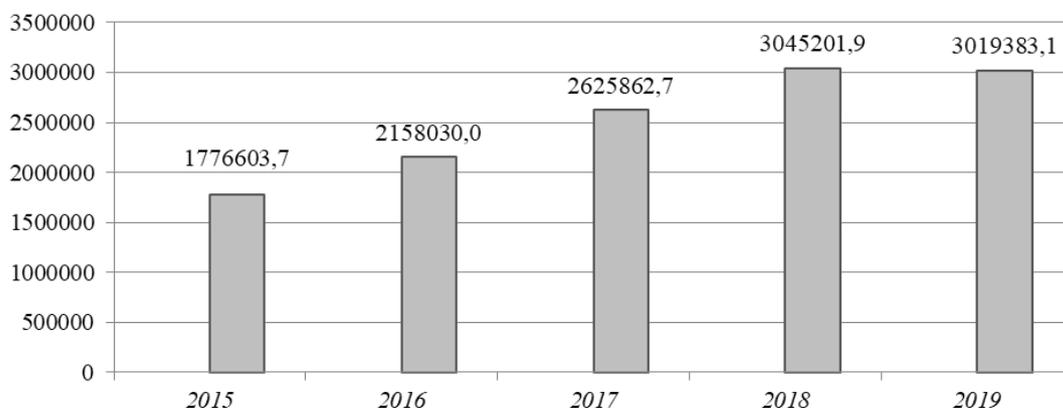


Джерело: [4].

Рис. 1. Області, де було зафіксовано найбільше збитків на 01.07.2022, %

У більшості випадків підприємства повністю знищені. Актуальним стало переміщення промислових підприємств, тобто їхня релокація в безпечні регіони України або взагалі за кордон. З перших днів повномасштабної війни у 2022 році розпочалася програма релокації підприємств, яка найбільше охопила регіони з підвищеним рівнем ризику, такі як східні та південні регіони України та центр. Програма релокації була анонсована на державному рівні. Держава взяла на себе зобов'язання щодо надання транспорту для перевезення, а місцеві громади у безпечних регіонах – забезпечення умов для оренди приміщень, проживання співробітників та відновлення бізнесу. На кінець 2023 року свої виробництва перемістили майже 800 підприємств – за рахунок зазначеної програми, та близько 7 тис. підприємств – власними ресурсами здійснили релокацію.

До початку повномасштабного вторгнення українські промислові підприємства мали налагоджені канали збуту по всьому світу і успішно реалізовували свою продукцію на міжнародних ринках, про що свідчать дані зображені на рис. 2.



Джерело: [5].

Рис. 2. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2015–2019 роках, млн грн

«Збройні конфлікти призводять до зміни інфраструктури ринку та пошкодженого ринкового середовища, що, природно, призводить до неможливості здійснення належного та успішного маркетингу» [1]. 2023 рік став роком поступової адаптації та трансформації бізнесу. 2023 рік ознаменувався поступовою адаптацією та перетворенням бізнесу. Промислові компанії, хоча й продовжують дотримуватися тактики короткострокового планування, все ж починають спрямовувати погляд у майбутнє. Відновлюється і маркетингова діяльність. Підвищена чутливість суспільства диктує маркетинговим командам необхідність максимальної обережності в спілкуванні зі своїми споживачами, ретельного підходу до кожного повідомлення, образу та емоції. Невизначеність, обмеження логістики та обстріли цивільної інфраструктури створюють передумови необхідності розробки стратегій, спрямованих на збереження конкурентоспроможності.

У 2022 році спланувати обсяги продажів та виробництва було вкрай складно, тому нагальним було планування на короткостроковий період, тобто не більше ніж на наступні 6 міс. У 2023 році стратегічне планування дещо розширилося, охоплюючи періоди до року і більше, проте залишається гнучким та регулярно коригується залежно від змін ситуації. Виникла необхідність у підвищеній адаптивності, і сучасний підхід передбачає розробку кількох сценаріїв дій одночасно (наприклад, оптимістичний, песимістичний та середній), щоб оперативно реагувати на нові виклики. Також зросла автономія прийняття рішень на місцях, що дозволяє швидко діяти у випадку непередбачуваних обставин.

«Умови війни завжди породжують певні виклики для різних сфер суспільних відносин, і маркетинг не є винятком. Конфлікт впливає на споживачів та їхню купівельну поведінку, що вимагає змін у маркетингових комунікаціях, які є невід’ємною частиною стратегій сучасних компаній» [2]. У 2023 році підприємства поступово почали відновлювати бюджети на маркетинг і рекламу. Деякі з них обрали стратегію зосередження на ключових продуктах. Маркетингові команди, змагаючись за споживача та лідерство на ринку, стикаються з рядом серйозних викликів, основні з них представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні проблеми маркетинг-команди в боротьбі за споживача та лідерство**

Проблема	Коротка характеристика
скорочення ємності ринку	цей виклик пов’язаний, зокрема, зі зменшенням кількості споживачів, а також зниженням їх купівельної спроможності
зміна поведінки та сенситивність споживача	практично неможливо передбачити, що може викликати негативну реакцію та репутаційні ризики. Аудиторія максимально сенситивна, особливо до тих брендів підприємств, які не вийшли з російського ринку
ефективність комунікації	чутливість суспільства вимагає від маркетинг-команд максимальної виваженості та обережності у створенні комунікації, насамперед основних меседжів, але також це стосується всіх інших елементів комунікації, наприклад, візуалізації чи емоційного забарвлення. Окрім того, важливим питанням залишається пошук ефективних каналів комунікації в умовах підвищеної фрагментації медіа. Серед інших поширених викликів, які постають перед маркетинг фахівцями це – нестача кваліфікованих кадрів, скорочення бюджетів, складність прогнозування тощо

Джерело: [8].

Серед інших викликів, з якими стикаються маркетологи, – нестача кваліфікованих кадрів, скорочення бюджетів та складність прогнозування.

«Для промислових підприємств питання збуту продукції стає надзвичайно важливим, і його неможливо вирішити без використання маркетингових комунікацій як інструменту впливу на зовнішнє середовище» [10]. «У сучасних умовах підприємства опинилися в ситуації невизначеності та змін зовнішнього середовища. Це вимагає від компаній пошуку та створення ефективної системи управління маркетинговими комунікаціями, яка сприятиме їхньому розвитку, забезпечуватиме взаємодію зі стейкхолдерами, формуватиме позитивний імідж компанії та підвищуватиме її конкурентоспроможність» [7].

На тлі зростаючої чутливості суспільства основними вимогами до комунікацій стають емоційна збалансованість, обережність, акцент на соціально значущих темах і зниження використання воєнної риторики. Актуальними тенденціями є пошук балансу між чутливістю споживачів і потребою в позитивних емоціях та нейтральних атрибутах мирного життя, а також зосередженість на турботі про близьких і цінності повсякденного життя. Активна радість не є доречною у комунікаційних стратегіях і рекламних креативах. Розважальний тон у комунікаціях допускається лише в цифрових каналах на рівні окремих публікацій. Спостерігається тенденція переходу від адаптації глобальної реклами до створення локальної, більш відповідної для місцевих споживачів, із використанням національних елементів, таких як символіка та колорит.

Популярним трендом є використання актуальних тем та образів, соціально значущих тем, особливо в цифрових комунікаціях, а також простота, щирість і відсутність пафосу. Багато українських компаній відмовляються від воєнної тематики у своїх комунікаціях, зміщуючи акцент на гуманітарну та соціальну допомогу, тоді як міжнародні компанії уникають воєнних тем через глобальні корпоративні обмеження [8].

Серед актуальних трендів також розвиток метавсесвіту і створення віртуальних героїв із використанням вдосконаленої 3D-графіки. Ще одним важливим напрямком, який часто обговорюють маркетинг-директори, є збільшення персоналізованої комунікації. За даними Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК), цифрові медіа та радіо першими відновилися до довоєнного рівня. Щодо телереклами – її використання значно скоротилося після початку повномасштабної війни і досі не повернулося на колишні позиції [8].

В умовах війни та зростання репутаційних ризиків деякі компанії посилили напрямок піару: від співпраці з окремими фахівцями до розширення власних комунікаційних служб. Деякі підприємства замінили послуги PR-агенцій на послуги цифрових агентств через їхню більшу експертизу в умовах активної діджиталізації [3].

У період воєнного стану саме маркетинг, на мою думку, являється ключовим фактором для функціонування промислових підприємств та їх оптимістичного погляду в майбутнє, оскільки він допомагає їм адаптуватися до складних умов, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкість в умовах надзвичайної нестабільності. Нами виокремлено основні заходи маркетингу у відповідь на поставлені виклики в нинішніх умовах воєнного стану див. табл. 2.

Таблиця 2

**Заходи щодо побудови маркетингової комунікації у відповідь на сучасні виклики**

Заходи	Характеристика
Зміна комунікаційної стратегії	Зміна каналів комунікації, пріоритет надається діджиталу
	Збільшення комунікаційної підтримки пріоритетних брендів
	Акцент на національному: походження, колаборації
	Перехід від глобального креативу до національного (серед міжнародних компаній)
	Обережність та виваженість комунікації

Продовження табл. 2

Заходи	Характеристика
Зміна асортименту як засіб збереження брендів	Скорочення кількості SKU
	Фокус на флагманах / базових продуктах
	Запуск патріотичних SKU
	Розробка інноваційних продуктів
Коригування портфелю брендів	Перезапуск та коригування неймінгу брендів, що асоціюються з росією (FMCG)
	Розширення кількості брендів економ сегменту
	Розвиток преміум сегменту
Коригування цінової стратегії	Підвищення цін у відповідь на удорожчання підрядників / сировини
	Відмова або посилення активації через дисконти, промо акцій
Вихід у нові сегменти	Поява нових категорій у рамках бренду і таргет нової цільової аудиторії
	Вихід у нові сегменти ринку
Вихід на закордонні ринки	Розвиток експортного напрямку
	Кооперації з конкурентами для залучення іноземних інвестицій
Більше збору інформації, аналітики та адаптивності	Постійний збір та аналітика інформації, фідбеків
	Всі гіпотези будуються на цифрах: більше замірів по ринку і по конкурентах
	Крос-перевірка даних в різних джерелах і ресурсах (ризик отримати неповні чи нерепрезентативні дані)
	Постійне коригування маркетингових рішень (щотижня і частіше)

Джерело: [8].

Зміцнення промислового сектора є ключовим не лише для економічного зростання, але й для створення якісних робочих місць, сприяння розвитку регіонів та поглиблення інтеграції з Європейським Союзом. Проте війна суттєво загострила економічні виклики. Вторгнення, безумовно, посилює наявні проблеми, але водночас відкрило унікальні можливості для розвитку нових напрямків та перерозподілу промислової активності та інвестицій між різними галузями та регіонами [6]. До війни виробництво, інвестиції та експорт були значною мірою зосереджені в кількох галузях і регіонах, особливо на сході та південному сході України, які сильно постраждали від бойових дій та руйнувань. Війна зміцнила західні регіони, які знаходяться далі від лінії фронту і стали притулком для бізнесу, що перемістив свою діяльність. Крім того, відновлення виробничої інфраструктури стимулює диверсифікацію та ускладнення виробничих процесів, що є важливим для прискорення промислового розвитку, зменшення вразливості до зовнішніх викликів та підвищення загальної стійкості.

**Висновки.** Обсяги промислового виробництва та рівень ділової впевненості відновилися після різкого спаду в перші місяці після вторгнення, а також з'явилися нові підприємства. Така динаміка в промисловому секторі України свідчить про значний потенціал країни та її підприємців. Завдяки скоординованим зусиллям як державних, так і приватних структур, Україна має можливість не лише відновитися, але й стати на шлях сталого індустріального розвитку та економічного процвітання. Щоб не лише зберегти свою аудиторію у складні часи, але й залучити нових споживачів, компаніям необхідно дуже ретельно працювати в інформаційному просторі та перейти до відповідального маркетингу. Зокрема, варто:

- уникати стратегії замовчування та ігнорування соціально важливих тем, які «не стосуються» бренду;

- не використовувати інформаційні приводи, пов'язані з війною, там, де це недоцільно;
- бути обережними з декоративними елементами, такими як використання синьо-жовтої гами, соняшників або іншої української символіки у невідповідних контекстах;
- демонструвати прозору та зрозумілу політичну, соціальну, екологічну та культурну позицію, підтверджену діями, які приносять користь людям;
- виконувати обіцянки, дані у ключових комунікаційних повідомленнях, та утримуватися від надмірних обіцянок;
- не демонструвати прагнення отримати прибуток від кожної взаємодії зі споживачем.

Загалом, комунікація в умовах війни повинна бути адаптована до поточних умов. Повномасштабна війна змінила життя кожної людини, що вплинуло на ставлення людей до брендів і їхню споживацьку поведінку. При розробці маркетингової стратегії компанії мають враховувати ці зміни та створювати насамперед людяну, щирі і відповідальну комунікацію, в основі якої завжди будуть загальнолюдські цінності.

### References

### Література

1. Zerkal, A. V. Balabukha, K. Ye. (2023). Marketynh pid chas voiennoho stanu: pobudova kanaliv komunikatsii ta transformatsiia biznesu [Marketing during martial law: building communication channels and business transformation]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: Ekonomichni nauky = International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, No. 1, P. 54–59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_11) [in Ukrainian].
1. Зеркаль А. В. Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 54–59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_11).
2. Zubchenko, V., Herasymenko, I., Osypenko, N. (2024). Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku [Marketing communications in war conditions: challenges and directions of influence on purchasing behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and Society*, No. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20> [in Ukrainian].
2. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>.
3. Marketynh voiennoho chasu: yak zminylasia povedinka spozhyvachiv pid chas viiny? Chy potribnyi brend u voiennyi chas? Yak maie zminytysia pidkhid do marketynhu? [Wartime Marketing: How did consumer behavior change during the war? Is a brand necessary in wartime? How should the approach to marketing change?]. URL: <https://cases.media/en/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>.
3. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? URL: <https://cases.media/en/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>.
4. Ofitsiyni sait. Voks, Ukraina. Zbytky promyslovosti cherez viinu [Industrial losses due to war]. URL: <https://voxukraine.org/zbytky-promyslovosti-cherez-vijnu> [in Ukrainian].
4. Офіційний сайт. Вокс, Україна. Збитки промисловості через війну. URL: <https://voxukraine.org/zbytky-promyslovosti-cherez-vijnu>.

5. Ofitsiyni sait. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Ofitsiyni sait. Ekonomichna pravda. Kliuch do vidnovlennia – investytsii v liudei [Economic truth. The key to recovery is investment in people]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/04/29/713019/> [in Ukrainian].
7. Savytska, N. L., Pachukha, E. V. (2023). Suchasni tendentsii upravlinnia marketynhovymu komunikatsiiamy [Modern trends in marketing communications management]. *Molodyi vchenyi = Young scientist*, No. 11 (23). URL: [https://www.researchgate.net/publication/376429822\\_SUCASNI\\_TENDENCII\\_UPRAVLINNA\\_MARKETINGOVIMI\\_KOMUNIKACIAM\\_I](https://www.researchgate.net/publication/376429822_SUCASNI_TENDENCII_UPRAVLINNA_MARKETINGOVIMI_KOMUNIKACIAM_I).
8. Tendentsii v upravlinni marketynhovymu komunikatsiiamy: analitychnyi zvit [Trends in marketing communications management: analytical report]. 2023. 71 p. URL: [https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202023\\_v2.pdf](https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202023_v2.pdf) [in Ukrainian].
9. Yurchyshyn, V. (ed.) (2019). Torhovelni viiny suchasnosti ta yikh vplyv na ekonomichne zrostantia i rozvytok u sviti ta Ukraini [Modern trade wars and their impact on economic growth and development in the world and Ukraine]. Kyiv: Zapovit. 190 p. [in Ukrainian].
10. Chernobrovkina, S. (2019). Marketynhovi komunikatsii promyslovykh pidpriemstv: teoretychni aspekty [Marketing communications of industrial enterprises: theoretical aspects]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut". Ekonomichni nauky = Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Economic sciences*, No. 23, P. 111–114. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.111> [in Ukrainian].
5. Офіційний сайт. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Офіційний сайт. Економічна правда. Ключ до відновлення – інвестиції в людей. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/04/29/713019/>
7. Савицька Н. Л., Пачуха Е. В. Сучасні тенденції управління маркетинговими комунікаціями. *Молодий вчений*. 2023. № 11 (23). URL: [https://www.researchgate.net/publication/376429822\\_SUCASNI\\_TENDENCII\\_UPRAVLINNA\\_MARKETINGOVIMI\\_KOMUNIKACIAM\\_I](https://www.researchgate.net/publication/376429822_SUCASNI_TENDENCII_UPRAVLINNA_MARKETINGOVIMI_KOMUNIKACIAM_I).
8. Тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями: аналітичний звіт. 2023. 71 с. URL: [https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202023\\_v2.pdf](https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202023_v2.pdf).
9. Торговельні війни сучасності та їх вплив на економічне зростання і розвиток у світі та Україні. Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2019. 190 с.
10. Чернобровкіна С. Маркетингові комунікації промислових підприємств: теоретичні аспекти. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Економічні науки*. 2019. № 23. С. 111–114. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.111>.

УДК 657.1:657.412.7

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.7

Тетяна Г. Китайчук, Інна В. Копчикова

*Вінницький торговельно-економічний інститут*

*Державного торговельно-економічного університету, Україна*

### ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ МІЖНАРОДНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ

*Масштаби гуманітарної кризи в Україні, спричиненої війною, є найбільшими з часів завершення Другої світової війни. В умовах значного потоку міжнародної гуманітарної допомоги до України виникає необхідність організації належного обліку цієї допомоги у отримувачів. Існуючі методики обліку гуманітарної допомоги, засновані на міжнародних стандартах та попередньому досвіді інших країн, потребують адаптації до умов України. Додаткові зусилля та вимоги потрібні як з боку донорів, так і з боку держави Україна та отримувачів, щоб забезпечити прозорість та відповідність використання гуманітарних ресурсів. Метою дослідження є аналіз особливостей документування та обліку надходження і розподілу матеріальної та грошової гуманітарної допомоги в Україні. У дослідженні застосовано методи причинно-наслідкового аналізу, синтезу, логічного узагальнення, а також табличний метод для систематизації даних. Ці методи дозволили визначити ключові аспекти документування надходження гуманітарної допомоги та її обліку, включаючи форми первинних документів, що використовуються на всіх етапах – від заявки до передачі кінцевим набувачам. Встановлено, що для належного документування і обліку гуманітарної допомоги в Україні необхідно запровадити чіткі форми первинних документів та кореспонденції бухгалтерських рахунків. Запропоновано форми документів для оформлення операцій руху гуманітарної допомоги, включаючи аналітичні рахунки для відображення надходжень та використання допомоги. Також досліджено специфіку обліку гуманітарної допомоги у вигляді іноземної валюти, що надходить в Україну. Наголошено на важливості отримання письмової пропозиції від донора і письмової згоди від отримувача для визнання допомоги гуманітарною. Дослідження показало, що належна організація обліку гуманітарної допомоги в Україні є критично важливою для забезпечення прозорості та цільового використання ресурсів. Запропоновані заходи щодо впровадження чітких форм документів і аналітичних рахунків сприятимуть покращенню обліку гуманітарної допомоги та відповідності міжнародним стандартам. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на адаптації запропонованих методик обліку в умовах динамічних змін законодавства і міжнародних вимог.*

**Ключові слова:** отримувачі гуманітарної допомоги; набувачі гуманітарної допомоги; документування операцій; облік валютної допомоги; нецільове використання гуманітарної допомоги.

Tetiana G. Kytaichuk, Inna V. Kopchykova

*Vinnitsia Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University, Ukraine*

### PROBLEMS OF ACCOUNTING FOR INTERNATIONAL HUMANITARIAN ASSISTANCE

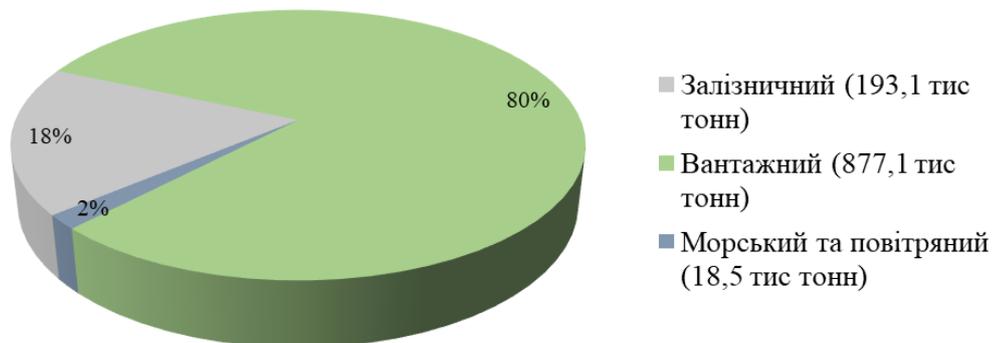
*One of the main tasks in today's conditions is the organization of proper accounting of humanitarian aid for recipients. The receipt of international humanitarian aid requires additional conditions and efforts from all parties: from donors, from the state of Ukraine, and from recipients. The scale of the humanitarian disaster in our country is the largest since the end of the Second World War. The issue of humanitarian aid in the extremely difficult conditions of war continues to be relevant both from the point of view of its receipt and use. The purpose of the article is to study the peculiarities of documentation and accounting of receipt and distribution by the recipient of material and monetary humanitarian aid. The methodological basis of the research consists of the methods of*

*cause and effect, analysis, synthesis, logical generalization and tabular method. Peculiarities of documenting the receipt of international humanitarian aid, its distribution and control over the intended use were studied. The requirements are summarized and the forms of primary documents are recommended for registration of humanitarian aid operations at all stages: from the application, receipt and transfer to the final recipients. The main correspondences of accounting accounts regarding the display of humanitarian aid on accounting accounts are outlined. It is proposed to introduce analytical accounts for the organization of proper accounting of humanitarian aid and received income. The accounting of humanitarian aid in the form of foreign currency receipts is considered in detail. It has been established that in order to recognize aid as humanitarian, a written proposal from the donor to provide it is necessary, namely the written consent of the recipient of aid to receive it is the basis for providing humanitarian aid to Ukraine. Not all forms of documents have an established model, so it is recommended to prepare them independently in paper or electronic form. The main requirements for their mandatory details are indicated.*

**Keywords:** recipients of humanitarian aid, receivers of humanitarian aid, documentation of operations, accounting of foreign exchange aid, misuse of humanitarian aid.

**Постановка проблеми.** Вже третій рік як в Україну прийшла повномасштабна збройна агресія з боку Росії. Вже з перших годин дії воєнного стану свідомі громадяни різних країн світу спрямовують значні зусилля на допомогу українцям, підтримку ЗСУ та обороноздатності України.

За офіційними даними Державної митної служби України лише за 2022 рік (з початку повномасштабного вторгнення в Україну по 31 грудня 2022 року) через митні органи задекларовано та оформлено як гуманітарну допомогу товари загальною вагою 1088,7 тис. тонн. На рис. 1 представлено обсяги надходження гуманітарних вантажів в розрізі ваги та видів транспорту, яким були доставлені в Україну.



Джерело: побудовано за [1].

**Рис. 1. Обсяги міжнародної гуманітарної допомоги Україні в період 24.02.2022–31.2022 рр.**

За перше півріччя 2023 року інтенсивність боїв в Україні лише збільшилась. Щодня продовжують гинути, отримувати поранення мирні люди, домівки, школи, об'єкти інфраструктури зазнають пошкоджень. Біля 5,4 млн людей є внутрішньо переміщеними особами, люди втрачають джерела доходів, значно погіршується їх стан здоров'я. Майже 18 млн людей в Україні потребують соціально-правового захисту та гуманітарної допомоги.

На Конференції з питань відновлення України, що відбулася в Лондоні 21 червня 2023 року, пан Ахім Штайнер, який виконує обов'язки заступника голови Групи ООН зі сталого розвитку, окреслив масштаби гуманітарної катастрофи в Україні. Зокрема, він зазначив, що гуманітарна підтримка ООН лише у 2023 році вже охопила 5,4 млн людей по

всій Україні. План гуманітарної допомоги в Україні вимагає ще 3,9 млрд доларів США, але станом на 15 червня 2023 року його було профінансовано лише на 26%.

За оцінкою ООН у 2024 році потреби світу у гуманітарній допомозі становлять не менше ніж 46,4 млрд доларів, а кількість людей, які потребують гуманітарної допомоги через конфлікти, економічні чинники та кліматичні надзвичайні ситуації, сягає майже 300 мільйонів. На жаль, серед регіонів, які найбільше потребуватимуть такої допомоги, ООН визначив і Україну (3,1 млрд дол.).

З 2022 року ЄС надав Україні економічну, фінансову, військову та гуманітарну допомогу на суму майже 88 млрд євро.

**Аналіз останніх публікацій.** На сьогодні практично відсутні наукові дослідження особливостей документального оформлення операцій по надходженню, розподілу та витрачання допомоги, ведення бухгалтерського обліку, здійснення контролю за цільовим використанням міжнародної гуманітарної допомоги.

Проведений аналіз нормативно-правового забезпечення обліку гуманітарної допомоги свідчить про відсутність єдиного систематизованого погляду на питання первинного обліку надходження, розподілу та витрачання гуманітарної допомоги.

У вітчизняному науковому дискурсі останнього року відсутні дослідження проблем обліку міжнародної гуманітарної допомоги.

Порядок обліку та оподаткування благодійної допомоги досліджували у своїх працях В. Матвієнко [3] та О. Сивак [4], облік благодійної допомоги в бюджетних установах розглядали Г. Янчук, О. Черешневий [5]. Але слід пам'ятати, що гуманітарна допомога є підвидом благодійництва, але має свої особливості і по суті, і за порядком отримання. Проблеми, які виникають під час руху міжнародної гуманітарної допомоги, в працях науковців не висвітлені жодним чином.

Гострою проблемою є те, що, наразі, неможливо визначити точні обсяги допомоги. Оскільки допомогу надають уряди різних країн, різні міжнародні організації, великі та малі благодійні фонди, звичайні люди з усього світу. Допомога закуповується і всередині України, і на жаль, немає єдиної системи, яка б узагальнювала усі дані. Така ситуація ускладнює питання обліку та контролю за отриманням та використанням гуманітарної допомоги.

Фундаментом раціональної організації обліку є первинні документи. Документи мають надважливе значення для забезпечення контролю за розподілом, передачею та раціональним використанням гуманітарної допомоги.

Свій вплив на організацію обліку має і введений воєнний стан. На сьогодні особливо великого значення набуває питання цільового та раціонального використання гуманітарної допомоги. Наукові дослідження зазначених проблемних питань на сьогодні відсутні.

**Метою статті** є дослідження особливостей первинного обліку на всіх етапах руху гуманітарної допомоги: від моменту надходження до розподілу отримувачем матеріальної і грошової гуманітарної допомоги; надання пропозицій щодо удосконалення організації обліку гуманітарної допомоги у отримувача.

**Результати дослідження.** Усі юридичні, організаційні та соціальні засади оформлення, надання, правильного розподілу та належного контролю використання гуманітарної допомоги відповідно до її цільового призначення визначаються Законом України «Про гуманітарну допомогу» від 22.10.1999 № 1192-XIV (далі – Закон № 1192). Відповідно до Закону № 1192 гуманітарна допомога це: «гуманітарна допомога – цільова адресна безоплатна допомога у грошовій або натуральній формі, у вигляді безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвувань, або допомога у вигляді виконання робіт, надання послуг, що надається іноземними та вітчизняними донорами з мотивів гуманності отримувачам гуманітарної допомоги в Україні або за кордоном, які потребують допомоги у зв'язку із

соціальною незахищеністю, матеріальною незабезпеченістю, скрутним фінансовим становищем, введенням воєнного або надзвичайного стану, виникненням надзвичайної ситуації або тяжкою хворобою конкретної фізичної особи, а також для підготовки до збройного захисту держави та її захисту у разі збройної агресії або збройного конфлікту» [6].

Гуманітарну допомогу вважають різновидом благодійництва і вона має спрямовуватися відповідно до об'єктивних потреб, обставин, при наявності згоди її отримувачів. Такі умови прописано у статті 3 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» № 5073, який був прийнятий 5 липня 2012 року [14].

Отримувачами гумдопомоги згідно законодавства можуть бути лише некомерційні, благодійні, фонди та релігійні організації, які зазначені в Єдиному реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги. Набувачі гуманітарної допомоги – це юридичні і фізичні особи, яким надається гуманітарна допомога та які її потребують.

Відповідно до статті 11 Закону №1192-XIV «бухгалтерський облік гуманітарної допомоги та відповідна звітність здійснюються отримувачами гуманітарної допомоги та набувачами гуманітарної допомоги (юридичними особами) у порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику. У разі відсутності обліку щодо отримання та цільового використання гуманітарної допомоги вона вважається використаною не за цільовим призначенням» [6].

22 березня 2022 року уряд України максимально спростив процедуру ввезення гуманітарної допомоги з-за кордону. Під час дії воєнного стану пропуск гуманітарної допомоги через митний кордон здійснюється в місцях перетину митного кордону України:

1. без відповідного дозволу Держекспортконтролю;
2. шляхом подання лише декларації на відповідний товар.

Отже, при ввезенні гуманітарної допомоги можна було заповнити лише один документ – «Декларація про перелік товарів, що визнаються гуманітарною допомогою», форма якої представлена у постанові Кабміну України від 1.03.2022 р. № 174, а саме у її додатку [7]. В декларації необхідно зазначити відправника, отримувача, вид допомоги, фактичне місце розвантаження. Перевізник самостійно має заповнити графу «отримувач».

Декларацію можна було подавати або в електронній, або в паперовій формі. Також можна створити електронну декларацію в Особистому кабінеті, що знаходиться на веб порталі «Єдине вікно для міжнародної торгівлі». Для цього особа, яка ввозить гуманітарну допомогу, ідентифікується за допомогою кваліфікованого електронного підпису (КЕП) або за допомогою будь-якого засобу Інтегрованої системи електронної ідентифікації id.gov.ua. Для спрощення заповнення декларації, уникнення помилок Державна митна служба підготувала покрокову інструкцію для створення і подання декларації в електронній формі.

23 січня 2024 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо ввезення, обліку, розподілу гуманітарної допомоги, особливостей оподаткування відповідних операцій та подання звітності». Цим документом врегульовуються особливості ввезення, обліку та використання гуманітарної допомоги [8].

З 01 квітня 2024 згідно нових вимог для реєстрації та ввезення на митну територію України гуманітарної допомоги є обов'язковим використання автоматизованої системи. Така вимога запроваджена задля присвоєння їй унікального номеру.

Гуманітарною допомогою можуть бути будь-які легальні товари, що ввозять на митну територію України. На сьогодні гуманітарними вантажами визнають будь-які не заборонені для ввозу матеріальні цінності, ввозити їх можна кому завгодно, у будь-якій кількості і жодних листів, повідомлень чи дозволів для цього не потрібно.

Для прикладу гуманітарними вантажами є одяг, взуття, продукти, тканини, інструменти ручні, посуд, тощо. Товари військового призначення також вважаються

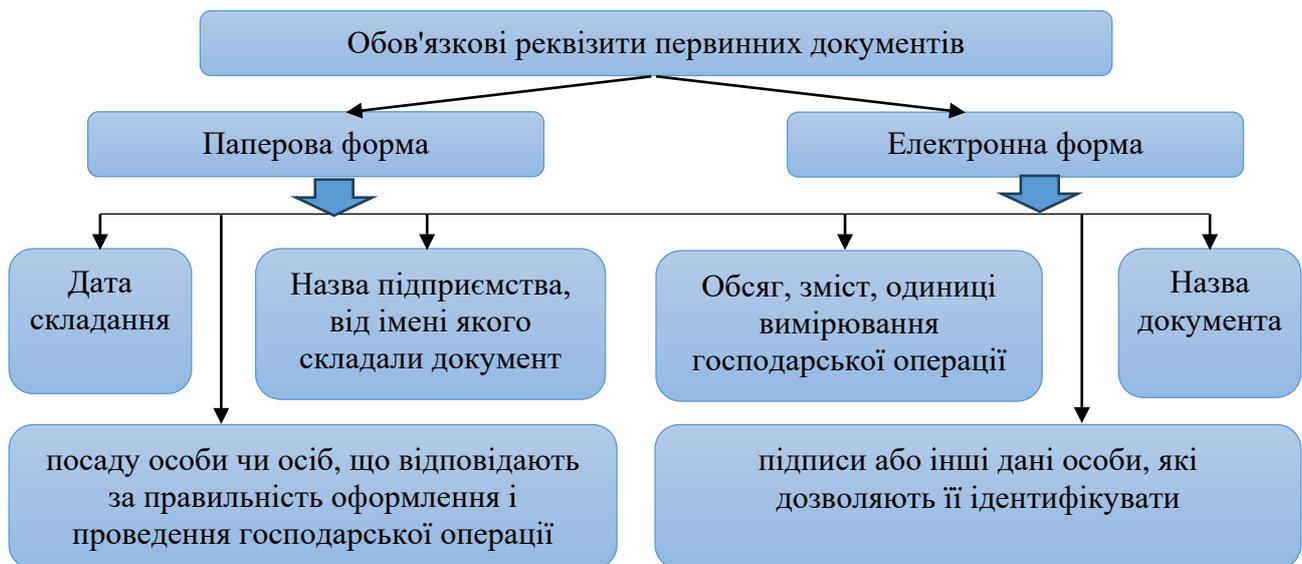
гуманітарною допомогою, для прикладу, це: гранати, торпеди, холодна зброя, міни, ракети, дихальні та газові маски, вогнепальна зброя, навігаційні прилади та інструменти, судна та інші плаваючі засоби, трактори, танки, автомобілі легкові, вибухові речовини, вагони пасажирські залізничні тощо.

У Постанові КМУ від 07.03.2022 № 224 наведено повний перелік цих товарів [9].

Міністерство фінансів України нагадало у пояснювальному листі від 27.04.2022 за № 41020-06-5/8479 [10] про те, що усі громадські організації та інші утворення, які займаються збором розподілом гуманітарної допомоги зобов'язані дотримуватись загально встановлених правил ведення бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності. Тобто вимоги Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16.07.1999 № 996 [15] та на них також розповсюджуються.

Для організацій та фондів, які здійснюють збір гуманітарної допомоги, обов'язковою умовою є підтвердження здійснення операцій первинними документами на всіх етапах: від заявки до отримання та передачі кінцевим набувачам.

Зрозуміло, що не всі форми документів мають встановлений зразок, але Положенням про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку № 88 [11] надається право використовувати свої, власні форми первинних документів. Первинні документи можна складати в паперовій або в електронній формі головне, щоб вони містили обов'язкові реквізити зазначені на рис. 1.



Джерело: побудовано за [11].

Рис. 2. Обов'язкові реквізити первинних документів

У випадку, якщо на кінець звітного періоду організація не отримала від контрагента документ, що підтверджує проведення господарської операції, її слід відобразити в обліку на підставі акта (внутрішнього первинного документа). Затвердженої форми такого акта немає, тому дозволяється скласти його у довільній формі.

Після отримання від контрагента первинного документа, необхідно порівняти фактичну суму операції, що зазначена в отриманому документі, із розрахунковою сумою, яка записана у внутрішньому акті. Якщо дані в документах різні, обов'язково необхідно відкоригувати на суму різниці. Тобто на підставі бухгалтерської довідки використати додатковий запис – якщо розрахункова сума у внутрішньому акті менша, або метод червоного сторно – якщо сума більша.

На етапі приймання допомоги рекомендуємо оформити:

- прохання, звернення або заявку до благодійника з переліком всього необхідного. Доцільно оформити такий запит на фірмовому бланку організації чи підприємства;

- пропозиція, повідомлення про готовність благодійника надати допомогу. Типової форми також не існує але можна включити до нього перелік та кількість матеріалів (засобів), які готуються до передачі. Це повідомлення є обов'язковим. Такий документ підтверджує надання гумдопомоги. Така вимога прописана у статті 3 Закону № 1192;

- згода отримувача у письмовому вигляді на одержання гуманітарної допомоги є підставою на здійснення гуманітарної допомоги в Україні. Правильно оформлена згода необхідна для підтвердження одержаного асортименту матеріалів, засобів, продуктів;

- в день передачі цінностей отримувачу обов'язково необхідно скласти акт приймання-передачі гуманітарної допомоги. Матеріальна допомога, отримана від іноземного донора, буде супроводжуватися митною декларацією та міжнародною товарно-транспортною накладною.

Зміну отримувача чи переадресування гуманітарної допомоги дозволяється здійснити лише після погодження з іноземним донором та відповідно до рішення спеціального державного органу, який має повноваження з питань гуманітарної допомоги [6].

В подальшому отримувачем ведеться облік переміщення, видачі гумдопомоги кінцевим набувачам. Передачу гуманітарної допомоги набувачам-юридичним особам доцільно оформити дзеркальним за змістом актом-приймання передачі між отримувачем та набувачем гуманітарної допомоги. Видача гуманітарної допомоги фізичним особам може здійснюватися на підставі списків, які були складені заздалегідь за зверненнями громадян.

У разі масової роздачі гуманітарних цінностей населенню необхідно документувати усі факти в такому порядку:

1) видається наказ про роздачу гумдопомоги, в якому буде визначене місце, дата, час, вид гуманітарної допомоги, її обсяг та обов'язково відповідальні особи;

2) складається акт про внутрішньогосподарське переміщення гумдопомоги зі складу надходження до відповідальної особи.

3) по завершенню роздачі кінцевим набувачам гуманітарної допомоги, відповідальні особи мають скласти матеріальний звіт, в якому зазначити інформацію про дату та місце видачі гуманітарної допомоги, фактичний обсяг переданої допомоги, залишки нерозданої гуманітарної допомоги;

4) додатково до матеріального звіту особи відповідальної за роздачу гумдопомоги доцільним є складання відомості видачі гуманітарної допомоги кінцевим набувачам. Цей документ дозволить уникнути зловживань, забезпечити прозорість та можливість наступного контролю за розповсюдженням гуманітарки за потреби. Рекомендуємо вказувати ПІБ, телефони та підпис фізичних осіб, які отримали гуманітарку;

5) матеріальний звіт особи, що відповідає за роздачу гуманітарної допомоги є підставою для складання виправдовуючого документу, яким є акт на списання гумдопомоги з балансу отримувача.

Гуманітарна допомога як і будь-який об'єкт бухгалтерського обліку має бути обов'язково оцінена. Дуже часто гуманітарна допомога надходить безкоштовно.

НП(С)БО 9 «Запаси» регулює правила відображення в бухгалтерському обліку активів, що отримані у вигляді гуманітарної чи благодійної. Матеріали, продукти, медикаменти тощо підлягають оприбуткуванню та обліку по первісній вартості, яка у випадку їх безоплатного одержання буде дорівнювати справедливій на дату такого отримання. Справедливу вартість необхідно вираховувати шляхом додавання до первісної

вартості транспортних витрат, витрат на вантажні роботи тощо. Первісна вартість безоплатно отриманих запасів визначається з достовірних джерел. Частіше всього це:

- документи первинного обліку донора (отримати по запиті, зазвичай донори таку інформацію не приховують);

- відкрита інформація з прайсів, якщо отримана гуманітарка складається з товарів повсякденного попиту або розповсюдженого асортименту. Також можна використати статистичну інформацію, відомості торгівельно-промислової палати та інше.

Визначення справедливої вартості необхідно оформляти бухгалтерською довідкою або актом встановлення вартості.

На виконання статті 11 Закону № 1192 Міністерство фінансів України видало наказ від 14.12.99 № 298 «Про порядок бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги» (далі – Порядок № 298). Дія даного документу «поширюється на юридичних осіб незалежно від видів діяльності та форм власності (крім бюджетних установ), які одержали гуманітарну допомогу (отримувачі), які її потребують і яким вона безпосередньо надається (набувачі)» [12].

Отримувачі гуманітарної допомоги відображають її на рахунках бухгалтерського обліку з використанням Плану рахунків та Інструкції № 291 [13].

Згідно з Порядком №298, гуманітарну допомогу, одержану у вигляді грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, отримувач відображає так:

- Дебет 20 «Виробничі запаси», 28 «Товари», 31 «Поточні рахунки в національній валюті» та інші рахунки для обліку майна – Кредит 48 «Цільове фінансування і цільові надходження» на суму одержаної гуманітарної допомоги;

В разі використання набувачем гуманітарної допомоги на забезпечення статутної діяльності отримані грошові кошти і товарно-матеріальні цінності, в обліку необхідно відобразити так:

- Дебет 23 «Виробництво» – Кредит 311, 20, 28 – на суму використаної гуманітарної допомоги;

та одночасно

- Дебет 48 – Кредит 745 «Дохід від безоплатно одержаних активів» – визнання доходу у сумі використаної допомоги.

Бухгалтерський облік передачі гуманітарної допомоги отримувачам/набувачам гуманітарної допомоги передбачає запис списання запасів з балансу та зменшення коштів цільового фінансування:

Дебет 48 – Кредит 311, 20, 28 – на суму переданої гуманітарної допомоги.

Для визнання витрат в обліку отримувача законодавчі підстави відсутні, адже не дотримані критерії визнання витрат згідно п. 9.4 НП(С)БО 16. В обліку відбуваються такі зменшення активів, які не можна віднести до визначення витрат за п. 6 НП(С)БО 16.

У Плані рахунків відсутні окремі субрахунки для обліку гуманітарної допомоги, проте отримувач має право ввести нові субрахунки та аналітичні рахунки із збереженням кодів (номерів) рахунків цього плану рахунків. Для організації повного обліку отриманих надходжень та гуманітарної допомоги пропонуємо в додатку до наказу про облікову політику ввести зручні додаткові рахунки.

Пропозиція щодо формування робочого плану рахунків наведена в таблиці 1.

Гуманітарна допомога надається не тільки у вигляді матеріальних цінностей, але часто донори та благодійники надають допомогу грошовими коштами за умови цільового призначення таких коштів. Таке призначення може визначатися за запитом та підтверджуватись заявою донора.

Розглянемо облік гуманітарної допомоги у вигляді іноземної валюти (табл. 2).

Таблиця 1

**Робочий план рахунків (Витяг)**

Синтетичний рахунок		Субрахунок		Аналітичний рахунок	
код	назва	код	назва	код	назва
20	Виробничі запаси	209	Інші матеріали	2091	Продукти харчування
				2092	Медикаменти
				2093	Миючі засоби
				2094	Засоби гігієни
28	Товари	281	Товари на складі	2811	Товари на складі для продажу
				2812	Гуманітарні товари на складі
48	Цільове фінансування та цільові надходження	485	Гуманітарна допомога	4851	Продукти харчування
				4852	Медикаменти
				4853	Миючі засоби
				4854	Засоби гігієни
				4855	Гуманітарні товари на складі

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

**Облік гуманітарної допомоги у вигляді іноземної валюти**

Дата	Зміст операції	Дебет	Кредит	Сума, грн
01.05.2024	На рахунок благодійного фонду надійшла гуманітарна допомога (5000 x 39,5151)	316	485	197575,5
02.05.2024	Зараховано валюту (дол. США) на поточний рахунок (5000 x 39,6800)	312	316	198400
02.05.2024	Відображена позитивна курсова різниця (5000 x (39,5151 – 39,6800))	316	485	824,5
05.05.2024	Перераховано частину валюти на користь іншій благодійній організації (3000 x 39,7000)	485	312	119100
05.05.2024	Відображена позитивна курсова різниця (3000 x (39,7000 – 39,5151))	312	485	554,7
07.05.2024	Продано на міжбанківській валютній біржі валюту (2000 x 39,7500)	334	312	79500
07.05.2024	Відображена позитивна курсова різниця комерційного курсу продажу долару США та курсом НБУ ((39,7500 – 39,5151) x 2000)	334	485	469,8
07.05.2024	Відображена вартість банківських послуг з продажу валюти	485	334	300
07.05.2024	Надійшли на поточний рахунок кошти в гривні від продажу долару США	311	334	79689,8
07.05.2024	Відображено негативну курсову різницю ((39,5151 – 39,6800) x 2000)	485	311	329,8
10.05.2024	Отримано послуги з ремонту складу	36	631	73000
10.05.2024	Оплачено послуги підряднику за рахунок отриманої гуманітарної допомоги	631	311	73000
10.05.2024	Відображено дохід, який виник внаслідок використання гуманітарної допомоги	485	745	73000

Джерело: авторська розробка.

Наприклад, благодійний фонд 01.05.2024 отримав від іноземного донора на свій розподільчий рахунок гуманітарну допомогу (цільове фінансування) у розмірі 5000 доларів США. Офіційний курс НБУ на 01.05.2024 склав 39,5151 грн за 1 доллар. 02.05.2024 зазначена сума валюти зарахована на поточний рахунок в банку. Курс долара – 39,6800 грн згідно з планом розподілу коштів (який попередньо узгоджений з благодійником) зазначена сума: підлягає передачі до іншої благодійної організації – 3000 дол.; витрачається на поточний ремонт складу фонду – 2000 дол. 05.05.2024 фактично перерахували на користь благодійної організації 3000 доларів. Курс склав 39,7000. 07.05.2024 решту валюти, а саме 2000 доларів продано на міжбанківській валютній біржі по фактичному курсу 39,7500. Офіційний курс НБУ на цю дату склав 39,3561. Відобразимо операції в бухгалтерському обліку.

Облікові правила потребують розподіляти благодійні надходження на цільові та нецільові за призначеннями. В такому разі можлива ситуація, коли доходи не будуть дорівнювати витратам в неприбуткових організаціях. Така ситуація не загрожує статусу неприбутковості, адже діюче законодавство не містить вимог щодо рівноважності доходів та витрат. Головне, щоб доходи від нецільових благодійних внесків використовувалися виключно на утримання самої неприбуткової організації або фінансування її діяльності, визначеної статутними документами.

Залишки невикористаної гуманітарної допомоги на кінець звітного періоду отримувачі зобов'язані показати у балансі: залишки матеріалів, продуктів харчування інших активів у складі активів, а залишки цільових коштів за нерозподіленою гуманітарною допомогою одержувачем у пасиві (рядок 1525 «Цільове фінансування» 1595 «Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення»).

Отримувачі та набувачі гуманітарної допомоги в примітках до річної звітності зобов'язані навести інформацію про вартість і види одержаної гуманітарної допомоги, також наводиться її використання за цільовими напрямками.

Фінансова звітність складається лише на основі даних бухгалтерського обліку про об'єкти, які виражені в грошовому вимірнику. Гуманітарна допомога, яка підлягає оцінці лише в натуральному виразі або яка у отримувача проходить транзитом, у фінансовій звітності не відображається.

Кримінальний кодекс визначає, що нецільове використання допомоги є неправомірним. Варто пам'ятати про те, що не лише у період дії воєнного стану настає відповідальність за незаконні операції із гуманітарною допомогою. Воєнний стан є обставиною, яка лише обтяжить покарання.

Нецільове використання гуманітарної допомоги розцінюється як незаконне отримання прибутку. Відповідно до статті 201.2 Кримінального кодексу такі дії спричиняють правові наслідки. Так, за доведені дії щодо продажу за грошові кошти цінностей з гуманітарної допомоги, використання пожертв не за призначенням, укладання будь-яких правочинів, які не передбачені статутом неприбуткової організації караються відповідними штрафами від 2 до 3 тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян і до позбавлення волі від 5-ти до 7-ми років та з конфіскацією майна.

**Висновки.** З перших днів війни Уряд України всіляко сприяв отриманню країною та навіть окремими фізичними особами всього необхідного для подолання гуманітарної кризи та оборони країни. Важливими кроками були:

– тимчасова відмова від застосування реєстраційних процедур, що передбачені законодавством. Отже, при ввезенні гуманітарної допомоги на територію України не обов'язково отримувати рішення про визнання вантажів гуманітарною допомогою, а прикордонна служба та митники забезпечували невідкладний пропуск через Державний кордон України гуманітарних допомоги;

– спрощена процедура митного оформлення гуманітарної допомоги, адже використання звичайних митних процедур в умовах воєнного часу, виявилось неефективним.

Однак будь-яке спрощення завжди підвищує небезпеку скоєння правопорушень, зловживань особами, що пов'язані з обігом гуманітарних вантажів. Україна своєчасно вчинила цілий ряд заходів, щоб забезпечити своєчасне та ефективне надходження до країни гуманітарної допомоги.

Значним недоліком на сьогодні є безсистемність і відсутність узгодженості у документальному оформленні здійснених операцій на всіх етапах: від заявки до отримання та передачі кінцевим набувачам гуманітарної допомоги.

Отже, дослідження показало, що належна організація обліку гуманітарної допомоги в Україні є критично важливою для забезпечення прозорості та цільового використання ресурсів. Запропоновані заходи щодо впровадження чітких форм документів і аналітичних рахунків сприятимуть покращенню обліку гуманітарної допомоги та відповідності міжнародним стандартам. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на адаптації запропонованих методик обліку в умовах динамічних змін законодавства і міжнародних вимог.

### References

### Література

1. Efektyvne uriaduvannya humanitarnoiu dopomohoiu na rivni oblasnykh viiskovykh administratsii ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannya [Effective governance with humanitarian aid at the level of regional military administrations and local self-government bodies]. URL: <https://www.rpk.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/efektyvne-uryaduvannya-gumdopomogoyu-ova-oms.pdf> [in Ukrainian].
1. Ефективне урядування гуманітарною допомогою на рівні обласних військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування. URL: <https://www.rpk.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/efektyvne-uryaduvannya-gumdopomogoyu-ova-oms.pdf>.
2. Androshchuk, B. (2023). Humanitarnyi sektor v Ukraini: uroky, proideni za rik povnomasshtabnoi viiny [The humanitarian sector in Ukraine: lessons learned during a year of full-scale war]. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2023/02/28/253104> [in Ukrainian].
2. Андрощук Б. Гуманітарний сектор в Україні: уроки, пройдені за рік повномасштабної війни. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2023/02/28/253104>.
3. Matviyenko, V., Syvak, O. (2015). Opodatkuvannya blahodiinoi dopomohy: dyskusiini pytannia [Taxation of charitable assistance: debatable issues]. *Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats = International collection of scientific papers*, No. 1, P. 264–280 [in Ukrainian].
3. Матвієнко В., Сивак О. Оподаткування благодійної допомоги: дискусійні питання. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2015. № 1. С. 264–280.
4. Syvak, O. (2015). Bukhhalterskyi oblik blahodiinosti [Charity accounting]. *Visnyk Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet = Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, No. 5 (103), P. 107–124 [in Ukrainian].
4. Сивак О. Бухгалтерський облік благодійності. *Вісник Київський національний торговельно-економічний університет*. 2015. № 5 (103). С. 107–124.
5. Yanchuk, H., Chereshevyy, O. (2018). Osoblyvosti obliku blahodiinoi dopomohy biudzhethnoi ustanovy v umovakh reformuvannya systemy bukhalterskoho obliku [Peculiarities of accounting for charitable assistance of a buget institution in the conditions of reforming the accounting system].
5. Янчук Г., Черешневий О. Особливості обліку благодійної допомоги бюджетної установи в умовах реформування системи бухгалтерського обліку. *Економіка, Фінанси, Менеджмент: актуальні питання науки і практики*.

- Ekonomika, Finansy, Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky = Economy, Finance, Management: topical issues of science and practice*, № 6, P. 87–96 [in Ukrainian].
6. Pro humanitarnu dopomohu: Zakon Ukrainy vid 20.10.1999 r. № 1192-XIV [Pro humanitarnu dopomohu: Law of Ukraine No. 1192-XIV from 20.10.1999]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text> [in Ukrainian].
7. Deiaki pytannia propusku humanitarnoi dopomohy cherez mytnyi kordon Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01.03.2022 r. № 174 [Some issues of the passage of humanitarian aid through the customs border of Ukraine under martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 174 from 01.03.2022]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vvezennia, obliku, rozpodilu humanitarnoi dopomohy, osoblyvosti opodatkuvannia vidpovidnykh operatsii ta podannia zvitnosti: Zakon Ukrainy vid 08.11.2023 r. № 3448-IX [Pro vnesennia zmin do deyakykh zakoniv Ukrayiny shchodo vvezennia, obliku, rozpodilu humanitarnoi dopomohy, osoblyvostey opodatkuvannia vidpovidnykh operatsiy ta podannia zvitnosti: Law of Ukraine No. 3448-IX from 08.11.2023]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3448-IX#Text> [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia pereliku katehorii tovariv, shcho vyznaiutsia humanitarnoiu dopomohoiu bez zdiisnennia protsedury vyznannia takykh tovariv humanitarnoiu dopomohoiu u kozhnomu konkretnomu vypadku, na period voiennoho stanu ta vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy z pytan humanitarnoi dopomohy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.03.2022 r. № 224 [On the approval of the list of categories of goods that are recognized as humanitarian aid without carrying out the procedure for recognizing such goods as humanitarian aid in each specific case, for the period of martial law and making changes to some resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine on humanitarian aid: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 224 from 07.03.2022]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
2018. № 6. С. 87–96.
6. Про гуманітарну допомогу: Закон України від 20.10.1999 р. № 1192-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14#Text>.
7. Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.03.2022 р. № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2022-%D0%BF#Text>.
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо ввезення, обліку, розподілу гуманітарної допомоги, особливостей оподаткування відповідних операцій та подання звітності: Закон України від 08.11.2023 р. № 3448-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3448-IX#Text>.
9. Про затвердження переліку категорій товарів, що визнаються гуманітарною допомогою без здійснення процедури визнання таких товарів гуманітарною допомогою у кожному конкретному випадку, на період воєнного стану та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань гуманітарної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 р. № 224. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-2022-%D0%BF#Text>.

10. Shchodo bukhhalterskoho obliku blahodiinoi ta humanitarnoi dopomohy: Lyst Ministerstva finansiv Ukrainy vid 27.04.2022 r. № 41020-06-5/8479 [Regarding the accounting of charitable and humanitarian aid: Letter of the Ministry of Finance of Ukraine No. 41020-06-5/8479 from 27.04.2022]. URL: <https://zakon.help/article/shchodo-buhgalterskogo-obliku-blagodiinoi-ta?menu=237> [in Ukrainian].
10. Щодо бухгалтерського обліку благодійної та гуманітарної допомоги: Лист Міністерства фінансів України від 27.04.2022 р. № 41020-06-5/8479. URL: <https://zakon.help/article/shchodo-buhgalterskogo-obliku-blagodiinoi-ta?menu=237>.
11. Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u bukhhalterskomu obliku: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 24.05.1995 r. № 88 [Regulations on documentary support of records in accounting: Resolution of the Ministry of Finance of Ukraine No. 88 from 24.05.1995]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> [in Ukrainian].
11. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>.
12. Pro poriadok bukhhalterskoho obliku humanitarnoi dopomohy: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 14.12.1999 r. № 298 [About the accounting procedure for humanitarian aid: Resolution of the Ministry of Finance of Ukraine No. 298 from 14.12.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0915-99#Text> [in Ukrainian].
12. Про порядок бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги: Наказ Міністерства фінансів України від 14.12.1999 р. № 298. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/REG4208?an=2226>.
13. Instruktziia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktiviv, kapitalu, zobov'язan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.11.1999 r. № 291 [Instructions on the application of the Plan of accounts for the accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations: Resolution of the Ministry of Finance of Ukraine No. 291 from 30.11.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> [in Ukrainian].
13. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.
14. Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii: Zakon Ukrainy vid 05.07.2012 r. № 5073-VI [On charitable activities and charitable organizations: Law of Ukraine No. 5073-VI from 05.07.2012]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> [in Ukrainian].
14. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>.
15. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996 [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine No. 996 from 16.07.1999]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T990996> [in Ukrainian].
15. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T990996>.

УДК 657.006

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.8

**Дмитро О. Красніков**  
*Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна*  
**МЕТОДИКА ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ  
У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ**

*Міжнародна торгівля передбачає складні транзакції та велику кількість документації для забезпечення точності, відповідності та прозорості при здійсненні відповідних операцій. Належне документування та методи бухгалтерського обліку є вирішальними для ефективного управління цими операціями. Саме тому в представленій статті розглянуті основні особливості методик документування та обліку розрахунків при здійсненні операцій в межах міжнародної торгівлі. Метою роботи є визначення оптимальної методики документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі. Основними методами використаними при здійсненні поточного дослідження є: методи аналізу та синтезу для виявлення особливостей міжнародної торгівлі у сучасних умовах цифровізації та трансформаційних змін, а також для аналізу відповідних документарних методик щодо обліку розрахунків при здійсненні торговельної діяльності; методи дедуції та індукції; метод порівняння; логічний метод, а також графічні та табличні методи для наочного представлення окремих результатів дослідження. Так в ході дослідження виявлено наступні поширені методи та типи документації, які використовуються в міжнародній торгівлі: комерційний рахунок-фактура, коносамент, сертифікат походження, пакувальний лист, рахунок-проформа, акредитив (L/C), страхове свідоцтво, ліцензія на імпорт/експорт, сертифікат перевірки та інші. Методи бухгалтерського обліку в міжнародній торгівлі: облік за принципом нарахування; облік готівки, мультивалютний облік, облік витрат, трансфертне ціноутворення, коди гармонізованої системи (HS) та інше. Таким чином, методика документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі є комплексною системою, що потребує детального аналізу та відповідного підходу до кожного етапу торгової операції. Впровадження сучасних технологій автоматизації процесів, забезпечення відповідності нормативним вимогам та постійне вдосконалення процедур дозволяє підвищити ефективність міжнародної торгівлі та мінімізувати ризики, пов'язані з нею.*

**Ключові слова:** міжнародні угоди; співробітництво; фінансове регулювання; зовнішньоекономічна діяльність; міжнародна торгівля; облік операцій; облік розрахунків; документування; методика документування; розрахунки в міжнародній торгівлі; цифровізація; цифрові фінансові інструменти; цифровий інструментарій міжнародної торгівлі; цифрова економіка; міжнародні стандарти; фінансова безпека; ризик; фінансові інструменти; ціноутворення; трансформаційні зміни; трансформація бізнес-процесів.

**Dmytro O. Krasnikov**  
*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*  
**METHODS OF DOCUMENTATION AND ACCOUNTING OF CALCULATIONS  
IN INTERNATIONAL TRADE**

*International trade involves complex transactions and a large amount of documentation to ensure accuracy, compliance and transparency in carrying out the relevant transactions. Proper documentation and accounting practices are critical to the effective management of these operations. That is why the presented article examines the main features of the methods of documentation and accounting of calculations when carrying out operations within the framework of international trade. The purpose of the work is to determine the optimal method of documentation and accounting of settlements in international trade. The main methods used in the*

*implementation of the current research are: methods of analysis and synthesis to identify the features of international trade in modern conditions of digitalization and transformational changes, as well as to analyze the relevant documentary methods for accounting calculations in the implementation of trade activities; methods of deduction and induction; method of comparison; logical method, as well as graphical and tabular methods for visual presentation of individual research results. Thus, during the research, the following common methods and types of documentation used in international trade were identified: commercial invoice, bill of lading, certificate of origin, packing list, proforma invoice, letter of credit (L/C), insurance certificate, import/export license, inspection certificate and others. Accounting methods in international trade: accrual accounting, cash accounting, multi-currency accounting, cost accounting, transfer pricing, Harmonized System (HS) codes and others. Thus, the method of documenting and accounting for settlements in international trade is a complex system that requires detailed analysis and an appropriate approach to each stage of a trade operation. The implementation of modern process automation technologies, ensuring compliance with regulatory requirements and constant improvement of procedures allows to increase the efficiency of international trade and minimize the risks associated with it.*

**Keywords:** *international agreements; cooperation; financial regulation; foreign economic activity; international trade; accounting of operations; accounting of settlements; documentation; documentation method; settlements in international trade; digitalization; digital financial instruments; digital tools of international trade; digital economy; international standards; financial security; risk; financial instruments; pricing; transformational changes; transformation of business processes.*

**Постановка проблеми.** Сучасна міжнародна торгівля перебуває сьогодні в епіцентрі трансформаційних змін, що визначаються розвитком цифрових технологій, глобалізацією та динамічними змінами, що торкаються глобального економічного простору та його процесів. В умовах цифровізації відбувається стрімке переосмислення традиційних підходів до ведення бізнесу, трансформуються традиційні бізнес-процеси, що призводить до появи нових можливостей та викликів для всіх учасників міжнародного торгового процесу.

Зазначимо, що цифрові технології значно змінюють ландшафт міжнародної торгівлі, впливаючи на всі її аспекти в такому ланцюгу, як: виробництво-логістика-маркетинг-логістика-маркетинг-розрахунки. Цифровізація економічних процесів, автоматизація виробництва, Big Data, використання штучного інтелекту та блокчейн технологій підвищують ефективність, прозорість і безпеку торгових операцій. Трансформаційні зміни також впливають на регуляторні та нормативні аспекти ведення міжнародної торгівлі. Вимоги до дотримання стандартів, митні процедури та податкове законодавство адаптуються до нових реалій, що вимагає від компаній гнучкості та готовності швидко реагувати на зміни. Водночас, посилюється увага до питань кібербезпеки, захисту даних і конфіденційності інформації, що є критично важливими в епоху цифровізації.

Особливості сучасної міжнародної торгівлі також включають інтеграцію екологічних та соціальних стандартів, що відображають зростаючу свідомість споживачів та бізнесу щодо сталого розвитку. Впровадження «зелених» технологій і підходів до торгівлі стає важливим аспектом конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Методика документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі є важливим аспектом, що забезпечує ефективність, прозорість і відповідність вимогам законодавства в процесі здійснення торгових операцій між країнами. Основними завданнями документування є забезпечення належної фіксації умов контрактів, характеристик товарів, їх вартості та обсягу, а також гарантій виконання зобов'язань сторонами. Документи, такі як комерційний

рахунок, коносамент, сертифікат походження, пакувальний лист та інші, є невід'ємною частиною торгових операцій та слугують основою для здійснення розрахунків.

Облік розрахунків у міжнародній торгівлі передбачає використання різних методів для точного відображення фінансових операцій, зокрема використання методів нарахування та касового методу, мультивалютного обліку, обліку витрат та ціноутворення для забезпечення прозорості та контролю за фінансовими потоками. Важливим аспектом є також управління валютними ризиками та дотримання податкового законодавства різних країн.

Саме тому проблематика поточного дослідження є актуальною, а через змінність багатьох економічних процесів під впливом цифрової економіки та глобалізації потребує постійного аналізу та дослідження.

**Аналіз сучасної літератури.** Сьогодні проблематика трансформації бізнес-процесів є актуальною та своєчасною через змінність економічного простору та процеси глобалізації та інтеграції. За таких умов багато дослідників в своїх роботах піднімають окремі питання щодо трансформаційних змін глобального економічного середовища. Так окремі аспекти цифровізацій, становлення цифрової економіки, трансформації сучасних бізнес-процесів, фінансової безпеки, цифрової інклюзії та міжнародної торгівлі знайшли своє відображення у роботах О. Боєнко, Л. Буяк, О. Десятнюк, О. Іващенко, В. Карп, О. Кириленко, А. Крисоватого, Т. Орехової, В. Панасюк, В. Панченка, О. Приятельчук, О. Птащенко, Н. Резнікової, О. Сохацької, О. Федірко, І. Хаджинова, Т. Шталь та інших.

Проблематика документування та обліку розрахунків, страхування розрахунків знайшли своє відображення у роботах: М. Білуха, Ф. Бутинець, В. Івашкевич, О. Кнейслер, В. Палій, В. Панасюк, А. Петрук, М. Пушкар, Я. Соколов, Н. Спасів, Л. Хоружий та інші.

Через змінність сучасних умов господарювання дослідження проблематики документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі є актуальним, а окремі його елементи потребують уточнення та постійних досліджень через динаміку свої змін.

**Метою** даної статті є визначення оптимальної методики документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі.

**Результати дослідження.** Міжнародна торгівля сьогодні є важливим елементом глобальної економіки, який включає обмін товарами та послугами між країнами. Вона є однією з найдавніших форм економічної взаємодії, що сприяє економічному зростанню, розвитку технологій та культурному обміну між народами. Саме тому, основні аспекти міжнародної торгівлі представимо на рис. 1.



Джерело: складено на основі [1–4, 7–9, 12–14].

Рис. 1. Аспекти міжнародної торгівлі

Таким чином, міжнародна торгівля є складним і багатограним процесом, який відіграє ключову роль у світовій економіці. Вона сприяє економічному розвитку, інноваціям і покращенню якості життя, створюючи можливості для зростання і співпраці між країнами.

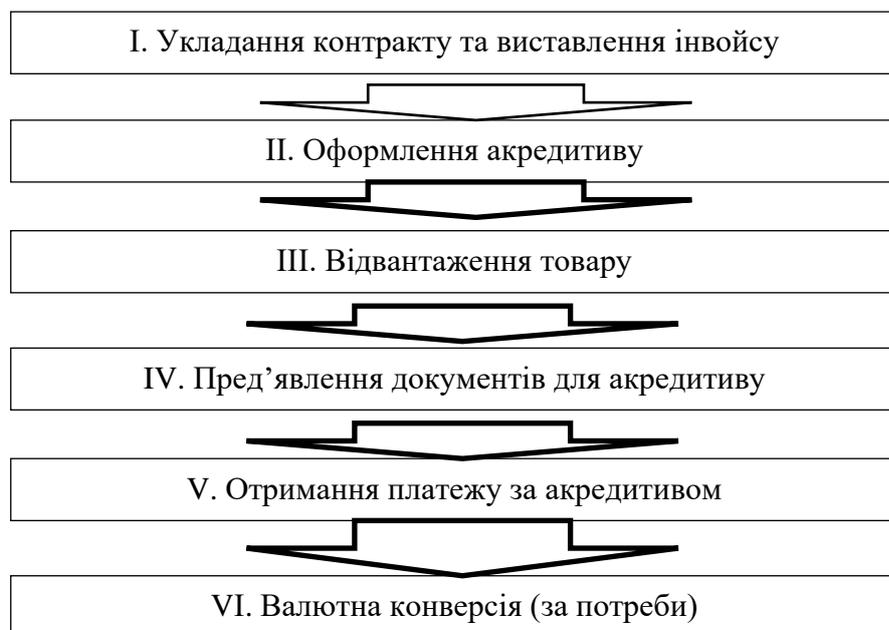
Саме тому за таких умов, особливої актуальності набуває визначення методик та підходів до документування та обліку розрахунків в міжнародній торгівлі.

Облік розрахунків у міжнародній торгівлі є ключовим елементом, який забезпечує фінансову стабільність і прозорість у процесі ведення бізнесу між країнами. Сучасні глобалізаційні процеси значно розширюють можливості для компаній, дозволяючи виходити на нові ринки та встановлювати міжнародні партнерства. Проте, разом із цими можливостями виникають і нові виклики, пов'язані з управлінням фінансовими операціями, обліком розрахунків та дотриманням нормативних вимог різних країн.

Ефективний облік розрахунків у міжнародній торгівлі вимагає застосування різних методів і підходів, що дозволяють точно відображати фінансові операції, мінімізувати ризики і забезпечувати відповідність податковим і митним законодавствам. Серед таких методів можна виділити використання мультивалютного обліку, застосування системи трансфертного ціноутворення, а також дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності.

Цифровізація та інновації у фінансових технологіях відкривають нові горизонти для оптимізації процесів обліку розрахунків. Використання автоматизованих систем обліку, блокчейн технологій та електронних платіжних систем значно підвищує швидкість і точність обробки фінансових даних, зменшуючи ймовірність помилок і шахрайства. Такі технології не тільки спрощують процеси, але й забезпечують більшу прозорість та надійність розрахунків.

Так для підкріплення важливості документування та обліку розрахунків наведемо послідовність дій щодо документування та обліку розрахунків за умови експорту продукції українським підприємством закордон (рис. 2).



Джерело: складено автором на основі [4–7, 10, 11, 15, 16].

Рис. 2. Послідовність документування та обліку розрахунку експорту

Таким чином, облік розрахунків у міжнародній торгівлі є складним і багатограним процесом, що потребує глибоких знань і професійного підходу. Від ефективності організації цього процесу залежить успіх міжнародних торгових операцій, що робить його важливим компонентом стратегічного управління компаніями, що працюють на глобальному ринку.

Документування та облік розрахунків у міжнародній торгівлі супроводжується різноманітними ризиками, які можуть впливати на ефективність та надійність торгових операцій. Зазначимо деякі з основних ризиків, з якими стикаються компанії [1, 2, 5, 6, 9, 10, 14–16]:

- курсові коливання можуть суттєво впливати на вартість товарів і послуг, що експортуються або імпортуються. Зміна валютного курсу між моментом укладення контракту і моментом платежу може призвести до фінансових втрат;
- ризик неплатоспроможності контрагента, коли покупець не виконує свої фінансові зобов'язання, що може статися через банкрутство, фінансові труднощі або шахрайські дії;
- затримки у здійсненні платежів можуть впливати на ліквідність компанії та її здатність виконувати свої фінансові зобов'язання, що може спричинити касові розриви та додаткові витрати на залучення фінансування;
- неточності або помилки в документах (інвойсах, коносаментях, сертифікатах тощо) можуть призвести до затримок у митному оформленні, неплатежів або суперечок між сторонами контракту;
- недотримання умов контракту, таких як терміни постачання, якість товарів або послуг, може призвести до фінансових втрат та юридичних суперечок;
- політична нестабільність, зміни в законодавстві або торгові обмеження можуть вплинути на можливість здійснення торгових операцій та виконання фінансових зобов'язань;
- невідповідність місцевим і міжнародним нормативним вимогам може призвести до штрафів, санкцій або заборони на діяльність, що включає порушення митних правил, податкового законодавства, стандартів якості тощо;
- у зв'язку з цифровізацією торгових операцій зростає ризик кібератак, що можуть призвести до втрати конфіденційних даних, фінансових втрат та порушення діяльності компанії;
- можливі затримки, пошкодження або втрата товару під час транспортування, що можуть спричинити фінансові втрати та невиконання умов контракту.

Також слід зазначити, що для мінімізації вказаних ризиків компанії можуть застосовувати наступні стратегії [1, 3, 6, 7, 9, 13–16]:

- використання форвардних контрактів і хеджування для зниження валютного ризику;
- оцінка кредитоспроможності контрагентів та використання акредитивів для зниження кредитного ризику;
- створення резервів ліквідності та управління грошовими потоками для зниження ризику затримки платежів;
- підвищення точності та перевірки документів для мінімізації ризику документальних помилок;
- включення чітких умов у контракти та страхування торгових ризиків;
- моніторинг політичної ситуації та розробка планів дій на випадок форс-мажорних обставин;
- відповідність нормативним вимогам та постійне навчання співробітників;
- впровадження систем кібербезпеки та регулярні аудити безпеки;
- страхування вантажів та вибір надійних транспортних партнерів.

Таким чином, усвідомлення та ефективне управління ризиками документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі є важливим елементом успішного ведення бізнесу на глобальному ринку.

**Висновки.** Методика документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі є ключовим елементом для забезпечення ефективності, прозорості та відповідності вимогам законодавства у процесі здійснення торгових операцій між країнами. В умовах сучасної глобалізації та цифровізації, компанії, які займаються міжнародною торгівлею, стикаються з низкою викликів, пов'язаних з управлінням фінансовими операціями та дотриманням міжнародних стандартів.

Основні висновки щодо методики документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі включають:

- правильне документування всіх етапів міжнародної торгової угоди забезпечує прозорість і достовірність фінансових операцій, що включає комерційні інвойси, коносаменти, сертифікати походження та інші документи, що підтверджують поставку та оплату товарів і послуг;

- облік розрахунків у міжнародній торгівлі передбачає використання різних методів для мінімізації ризиків, таких як валютний, кредитний, документальний, політичний та регуляторний ризики, що включає застосування форвардних контрактів, акредитивів, страхування ризиків та впровадження систем кібербезпеки;

- дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності та податкового законодавства є критично важливим для уникнення штрафів, санкцій та забезпечення репутації компанії на глобальному ринку;

- використання сучасних технологій, таких як автоматизовані системи обліку, блокчейн та електронні платіжні системи, значно підвищує ефективність та надійність процесів обліку розрахунків;

- для успішного управління розрахунками в міжнародній торгівлі необхідна наявність кваліфікованих фахівців, які мають глибокі знання у сфері бухгалтерського обліку, фінансів, міжнародного права та логістики;

- постійні зміни в міжнародному торговому середовищі вимагають від компаній гнучкості та готовності швидко реагувати на нові виклики, включаючи зміни в законодавстві, економічні кризи та технологічні інновації.

Таким чином, ефективна методика документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі є невід'ємною складовою успішного ведення бізнесу на глобальному ринку. Вона забезпечує надійність фінансових операцій, мінімізує ризики та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності компаній. Впровадження сучасних технологій та дотримання міжнародних стандартів дозволяє компаніям максимально використовувати можливості, які відкриваються в умовах глобалізації та цифровізації.

#### References

1. Desyatnyuk, O., Krysovatyu, A., Ptashchenko, O., Kyrylenko, O. (2024). Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Econ. Aff.*, Vol. 69 (Special Issue), P. 261–268. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>.

#### Література

1. Desyatnyuk O., Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Econ. Aff.* 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 261–268. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1z1.pdf>.

2. Krysovatyu, A., Ptashchenko, O., Kurtsev, O., Arutyunyan, O. (2024). The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, No. 1, P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
3. Krysovatyu, A. et al. (2018). The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph. Ternopil: Yu.V. Osadtsa. 478 p.
4. Bohdan, T. P. (2014). Trendy hlobalnoho finansovoho rynku pid vplyvom borhovykh protsesiv u rozvynutykh krainakh [Global financial market trends under the influence of debt processes in developed countries]. *Finansy Ukrainy = Finances of Ukraine*, № 7, P. 31–48 [in Ukrainian].
5. Butynets, F. F., Zhyhlei, I. V., Parkhomenko, V. M. (2012). *Oblik i analiz zovnishnoekonomichnoi diialnosti: navch. posib* [Accounting and analysis of foreign economic activity: study guide]. Zhytomyr: Ruta. 462 p. [in Ukrainian].
6. Vasylenko, N. K. (2012). *Oblik i analiz finansovykh instrumentiv khedzhuvannia hroshovykh potokiv pidpriemstv: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stup. kand. ekon. nauk, spets.: 08.00.09.* [Accounting and analysis of financial instruments for hedging cash flows of enterprises: abstract of the dissertation for obtaining the scientific degree of candidate of economic sciences, specialty: 08.00.09]. Kyiv National University of Trade and Economics. 21 p. [in Ukrainian].
7. Hryshko, N. V., Lubenchenko, O. E. (2013). *Rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v Ukraini ta nezaleznyi audyt* [Regulation of foreign economic activity in Ukraine and independent audit]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnologichnoho universytetu = Bulletin of the Chernihiv State University of Technology*, № 2 (66), P. 377–385 [in Ukrainian].
8. Desiatniuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O. (2023). Rozvytok finansovoho instrumentarii biznesu v umovakh tsyfrovoyi inkluzii [Development of business financial instruments in conditions of digital inclusion]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research*, № 6 (17), P. 28–37. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/>
2. Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. No. 1. P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
3. Krysovatyu A. et al. The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph. Ternopil: Yu.V. Osadtsa, 2018. 478 p.
4. Богдан Т. П. Тренди глобального фінансового ринку під впливом боргових процесів у розвинутих країнах. *Фінанси України*. 2014. № 7. С. 31–48.
5. Бутинець Ф. Ф., Жиглей І. В., Пархоменко В. М. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Житомир: Рута, 2012. 462 с.
6. Василенко Н. К. Облік і аналіз фінансових інструментів хеджування грошових потоків підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук, спец.: 08.00.09. К.: Київський нац. торговельно-екон. ун-т, 2012. 21 с.
7. Гришко Н. В., Лубенченко О. Е. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні та незалежний аудит. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 2 (66). С. 377–385.
8. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Розвиток фінансового інструментарію бізнесу в умовах цифрової інклюзії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 28–37. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/>

- edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-03/6-2023-3.pdf [in Ukrainian].
9. Ozel, D. M. Ryzky u zovnishnii torhivli ta yikh vplyv na orhanizatsiiu ta zdiisnennia mizhnarodnykh rozrakhunkiv [Risks in foreign trade and their impact on the organization and implementation of international settlements]. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/34876/111-Ozel.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
10. Panasiuk, V. M., Melnychuk, I. V., Ometsinska, I. Ya. (2024). Oblik ta opodatkovannia v internet-biznesi: perspektyvy rozvytku ta vyklyky [Accounting and taxation in Internet business: prospects for development and challenges]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 1, P. 258–266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-258-266> [in Ukrainian].
11. Panasiuk, V., Ptashchenko, O., Klak, O., Trubitsyna, O. (2023). Eksportno-importni operatsii: realii obliku i opodatkovannia v umovakh voiennoho stanu [Export-import operations: realities of accounting and taxation under martial law]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of strategic economic research*, № 1 (12), P. 25–34. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/07/1-2023-3.pdf> [in Ukrainian].
12. Ptashchenko, O., Pastushenko, A., Imnadze, I., Soldatova, A. (2021). Tendentsii rozvytku hlobalnykh rynkiv v umovakh tsyfrovizatsii [Trends in the development of global markets in conditions of digitalization]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia = Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after V. Dalia*, Vol. 6 (270), P. 125–128. DOI: 10.33216/1998-7927-2021-270-6-125-128. URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/view/26> [in Ukrainian].
13. Ptashchenko, O., Reznikova, N., Ivashchenko, O. (2023). Mizhnarodni stratehichni aliansy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii i rozvytku rynku danykh [International strategic alliances in the context of digital transformation and data market development]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, № 2 (12), P. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250> [in Ukrainian].
- 03/6-2023-3.pdf.
9. Озель Д. М. Ризики у зовнішній торгівлі та їх вплив на організацію та здійснення міжнародних розрахунків. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/34876/111-Ozel.pdf?sequence=1>.
10. Панасюк В. М., Мельничук І. В., Омецінська І. Я. Облік та оподаткування в інтернет-бізнесі: перспективи розвитку та виклики. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 258–266. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-258-266>.
11. Панасюк В., Птащенко О., Клак О., Трубіцина О. Експортно-імпортні операції: реалії обліку і оподаткування в умовах воєнного стану. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 1 (12). С. 25–34. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/07/1-2023-3.pdf>.
12. Птащенко О., Пастушенко А., Імнадзе І., Солдатова А. Тенденції розвитку глобальних ринків в умовах цифровізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Дала*. 2021. Вип. 6 (270). С. 125–128. DOI: 10.33216/1998-7927-2021-270-6-125-128. URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/view/26>.
13. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 2 (12). С. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250>.

14. Sviderska, A. V. (2016). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstva: dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk; spetsialnist 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy (za vydamy diialnosti) [Management of the risks of foreign economic activity of the enterprise: thesis for obtaining the scientific degree of Candidate of Economic Sciences; specialty 08.00.04 – economics and enterprise management (by type of activity)]. Khmelnytskyi. 290 p. [in Ukrainian].
14. Свідерська А. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук; спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). Хмельницький, 2016. 290 с.
15. Sysiuk, S. V. (2015). Otsinka ta strakhuvannia ryzykiv u zovnishnoekonomichnii diialnosti: oblikovyi aspekt [Assessment and insurance of risks in foreign economic activity: accounting aspect]. *Visnyk ZhDTU = Bulletin of ZHTU*, № 2 (72), P. 86–90 [in Ukrainian].
15. Сисюк С. В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 2 (72). С. 86–90.
16. Tiurina, N. M., Karvatska, N. S. (2012). Zovnishnoekonomichna diialnist pidpryiemstva: navch. posib. [Foreign economic activity of the enterprise: study guide]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. P. 395–419 [in Ukrainian].
16. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. С. 395–419.

УДК 331.1:33

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.9

**Ігор А. Крисоватий**  
*Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна*  
**ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВИЙ ФЕНОМЕН:  
УРБАНІСТИКА ТА ІННОВАЦІЙНІ ПАРКИ**

*Фінансово-промисловий феномен відображає синергію між фінансовими ресурсами, промисловим виробництвом та інноваційною діяльністю, створюючи нові можливості для економічного розвитку міст. Саме тому, в представленій роботі розглянуті основні аспекти становлення сучасної урбаністики та розвитку інноваційних парків, обґрунтовано особливість поєднання інновацій та урбаністики саме в розрізі формування фінансово-промислового феномену. Основною метою роботи є визначення основних аспектів розвитку сучасної урбаністики та інноваційних парків, а також обґрунтування формування фінансово-промислового феномену на основі інновацій та урбаністики. Методи, що були використані в представленій роботі: методи аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції, метод порівняння, метод систематизації, абстрактний метод, метод узагальнення, графічний та табличний методи. Основними результатами представленої роботи можливо зазначити наступне, що урбаністичні концепції, які інтегрують фінансові та промислові аспекти, дозволяють створювати ефективні моделі розвитку, які сприяють залученню інвестицій, створенню робочих місць і покращенню якості життя населення. Інноваційні парки, що поєднують науково-дослідницькі установи, технологічні компанії, стартапи та бізнес-інкубатори, стають центрами розвитку інновацій та технологічного прогресу. Вони забезпечують сприятливе середовище для взаємодії між науковою спільнотою, бізнесом та урядовими структурами, що сприяє прискоренню процесів комерціалізації наукових досліджень і розробок. Таким чином, фінансово-промисловий феномен, урбаністика та інноваційні парки є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими елементами, що формують сучасний економічний та просторовий ландшафт міст. Їхній розвиток є ключовим фактором у досягненні стійкого економічного зростання та підвищенні конкурентоспроможності міст на глобальному рівні.*

**Ключові слова:** урбаністика; цифрова економіка; економічний процес; цифровізація; глобалізація; цифровий ринок; інновації; інноваційна активність; високотехнологічний ринок; високі технології; конкурентоспроможність; високотехнологічні підприємства.

**Ihor A. Krysovaty**  
*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*  
**FINANCIAL AND INDUSTRIAL PHENOMENON:  
URBAN PLANNING AND INNOVATION PARKS**

*The financial and industrial phenomenon reflects the synergy between financial resources, industrial production and innovative activities, creating new opportunities for the economic development of cities. That is why, in the presented work, the main aspects of the formation of modern urbanism and the development of innovation parks are considered, the peculiarity of the combination of innovations and urbanism is substantiated precisely in terms of the formation of a financial and industrial phenomenon. The main goal of the work is to determine the main aspects of the breakdown of modern urbanism and innovation parks, as well as to substantiate the formation of a financial and industrial phenomenon based on innovation and urbanism. Methods used in the presented work: methods of analysis and synthesis, methods of induction and deduction, method of comparison, method of systematization, abstract method, method of generalization, graphical and tabular methods. The main results of the work presented are that urban concepts that integrate financial and industrial aspects make it possible to create effective development models that*

*contribute to attracting investments, creating jobs and improving the quality of life of the population. Innovation parks, combining research institutions, technology companies, startups and business incubators, are becoming centers of innovation development and technological progress. They provide a favorable environment for interaction between the scientific community, business and government structures, which helps to accelerate the commercialization of scientific research and development. Thus, the financial and industrial phenomenon, urbanism and innovation parks are interconnected and complementary elements that form the modern economic and spatial landscape of cities. Their development is a key factor in achieving sustainable economic growth and increasing the competitiveness of cities at the global level.*

**Keywords:** *urban planning; digital economy; economic process; digitalization; globalization; digital market; innovation; innovation activity; high-tech market; high technologies; competitiveness; high-tech enterprises.*

**Постановка проблеми.** В сучасному світі глобалізація і технологічний прогрес змінюють не лише економічний ландшафт, але й соціальну та просторову структуру міст. Фінансово-промисловий феномен поєднання інновацій, проривних технологій, фінансових аспектів суспільної діяльності, який в свою чергу, базується на економічних, промислових та фінансових засадах розвитку, стає його основою та у свою чергу забезпечує подальший розвиток та становлення урбаністики та інноваційних парків. Урбаністика, як наука про міста та їх розвиток, включає в себе комплексне планування та управління міським середовищем з урахуванням економічних, соціальних і екологічних факторів. Інноваційні парки, в свою чергу, є ключовими елементами сучасної урбаністики, спрямованими на стимулювання інновацій та економічного зростання.

Фінансово-промисловий феномен відображає синергію між фінансовими ресурсами, промисловим виробництвом та інноваційною діяльністю, що створює нові можливості для економічного розвитку міст. Урбаністичні концепції, що інтегрують фінансові та промислові аспекти, дозволяють створювати ефективні моделі розвитку, які сприяють залученню інвестицій, створенню робочих місць і покращенню якості життя населення.

Інноваційні парки, що поєднують науково-дослідницькі установи, технологічні компанії, стартапи та бізнес-інкубатори, стають центрами розвитку інновацій та технологічного прогресу. Вони забезпечують сприятливе середовище для взаємодії між науковою спільнотою, бізнесом та урядовими структурами, що сприяє прискоренню процесів комерціалізації наукових досліджень і розробок.

Таким чином, фінансово-промисловий феномен, урбаністика та інноваційні парки взаємопов'язані елементи, що формують сучасний економічний та просторовий ландшафт міст. Їхній розвиток є ключовим фактором у досягненні стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності міст на глобальному рівні. Саме таке підґрунтя дає можливість стверджувати актуальність та своєчасність розгляну представленої проблематики.

**Аналіз сучасної літератури.** Представлена проблематика дослідження є сьогодні актуальною та своєчасною та відображає сучасні тенденції в розвитку соціальної безпеки міст, економічного розвитку, урбанізації та урбаністики, а також становлення індустрії 5.0 та розвитку «розумних» міст. Дослідження проблематики розвитку цифрових технологій, високих технологій, інноваційної активності та інноваційного розвитку, фінансової та цифрової інклюзії знайшли своє відображення в роботах О. Біловодської, Н. Гавкалової, В. Гриньової, О. Десятнюк, Г. Дугинець, О. Іващенко, А. Крисоватого, О. Кузьміна, О. Мних, М. Окландера, І. Отенко, В. Панченка, В. Пономаренка, О. Приятельчук, О. Птащенко, Н. Резнікової, О. Собко, О. Сохацької, Т. Шталь, О. Яценко та інших.

В роботах L. Branscomb, F. Kodama, R. Florida [1, 4, 17, 18], J. Doran, N. McCarthy, M. O'Connor [3], D. Harvey [5], M. Rubmann [8] представлено особливості розвитку сучасної урбаністики та її вплив на розвиток сучасного «розгубленого міста».

Представлені дослідження підкреслюють важливість розгляду окремих елементів представленої проблематики через їх динамічний розвиток під впливом глобалізації, цифровізації та трансформаційних змін.

**Мета.** Мета поточного дослідження полягає в визначенні основних аспектів розвитку сучасної урбаністики та інноваційних парків, а також обґрунтування формування фінансово-промислового феномену на основі інновацій та урбаністики.

**Результати дослідження.** Спираючись на дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених і економістів [1, 3–5, 8, 9, 12–14, 17, 18] зауважимо, що фінансово-промисловий феномен, або фінансово-промислова група, відноситься до інтеграції та взаємодії між фінансовими інститутами (банками, інвестиційними фондами тощо) і промисловими компаніями. Представлене поняття виникло у відповідь на потребу в більш тісній координації та співпраці між фінансовим та виробничим секторами економіки. В таблиці 1 представимо основні характеристики фінансово-промислового феномену.

Таблиця 1

Основні характеристики фінансово-промислового феномену

Елемент	Характеристика
Синергія	Співпраця між фінансовими і промисловими компаніями може призвести до створення додаткової вартості, яку жодна з цих компаній не могла б створити самостійно. Фінансові ресурси допомагають промисловим компаніям швидше розвиватися, а промислові компанії забезпечують стабільний дохід для фінансових інститутів.
Диверсифікація ризиків	Об'єднання фінансових і промислових активів дозволяє зменшити ризики шляхом диверсифікації. Наприклад, якщо один сектор економіки переживає спад, інший може залишатися стабільним або навіть зростати, що компенсує втрати.
Ефективність управління	Завдяки централізованому управлінню ресурсами і координації діяльності можна досягти більшої ефективності в управлінні активами і фінансами.
Інновації	Фінансово-промислові групи можуть інвестувати в нові технології та розробки, що сприяє інноваціям і підвищує конкурентоспроможність компаній.
Економія на масштабах	Об'єднання ресурсів і виробничих потужностей дозволяє досягти економії на масштабах, що знижує витрати на одиницю продукції.

Джерело: складено на основі джерел [2, 3, 4, 6, 10, 11, 13, 14, 18].

Отже, спираючись на зазначене вище, можливо стверджувати, що взаємозв'язок урбаністики та інноваційних парків є важливим аспектом становлення фінансово-промислового феномену, оскільки сучасні міста виступають центрами економічного зростання, технологічних інновацій та розвитку підприємництва. Урбаністика, як наука про планування та розвиток міських територій, створює сприятливе середовище для розміщення інноваційних парків, які є ключовими елементами фінансово-промислових груп. Особливості взаємозв'язку представимо в таблиці 2.

Прикладами успішної реалізації такої взаємодії можливо представити Силіконову долину в Сполучених штатах Америки (регіон з розвиненою інфраструктурою, високим рівнем освіти та сприятливим бізнес-кліматом став глобальним центром технологічних інновацій) та Шеньчжень в КНР (Шеньчжень перетворився на центр високотехнологічного виробництва та інновацій завдяки сприятливому інвестиційному клімату та розвитку

інфраструктури). Таким чином, взаємозв'язок урбаністики та інноваційних парків відіграє ключову роль у становленні та розвитку фінансово-промислових феноменів, сприяючи економічному зростанню, інноваціям та соціально-економічній стабільності міських територій.

Таблиця 2

**Основні аспекти взаємозв'язку урбаністики та інноваційних парків**

Аспект	Урбаністика	Інноваційний парк
Міське планування та інфраструктура	Урбаністика займається розробкою планів розвитку міст, враховуючи потреби в інфраструктурі, транспорті, комунальних послугах та житлових зонах, що забезпечує ефективну інтеграцію інноваційних парків у міське середовище	Інноваційні парки потребують сучасної інфраструктури, яка включає швидкісні інтернет-з'єднання, надійні енергетичні ресурси та зручний транспорт
Залучення інвестицій	Урбаністика сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату в містах, що може включати податкові пільги, підтримку стартапів та розвиток бізнес-інкубаторів	Інноваційні парки, як частина фінансово-промислових груп, залучають інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські проекти, що сприяє економічному зростанню міста
Розвиток людського капіталу	Міста з розвиненою урбаністикою створюють умови для високоякісної освіти, професійної підготовки та розвитку талантів, що забезпечує наявність кваліфікованих кадрів для інноваційних парків	Інноваційні парки, у свою чергу, сприяють залученню молодих талантів та науковців, пропонуючи їм сучасні робочі місця та можливості для розвитку
Соціально-економічний розвиток	Урбаністика забезпечує соціально-економічну стабільність міст, створюючи умови для життєдіяльності та розвитку громад	Інноваційні парки сприяють економічному зростанню міста, створюючи нові робочі місця та стимулюючи розвиток суміжних секторів економіки
Екологічна стійкість	Сучасна урбаністика включає принципи сталого розвитку та екологічної стійкості, що означає збереження природних ресурсів, розвиток зеленої інфраструктури та зменшення впливу на навколишнє середовище	Інноваційні парки, як частина фінансово-промислових груп, можуть впроваджувати екологічно чисті технології та сприяти розвитку «зелених» інновацій
Культурний і соціальний розвиток	Створює привабливе середовище для життя та роботи	Підвищує рівень взаємодії між різними секторами суспільства та сприяє обміну знаннями та ідеями
Підтримка стартапів і підприємництва	Розвиток спеціальних економічних зон та кластерів	Інноваційні парки зазвичай мають бізнес-інкубатори та акселератори, які надають підтримку стартапам, забезпечуючи доступ до фінансування, консультаційних послуг та ресурсів

Продовження табл. 2

Аспект	Урбаністика	Інноваційний парк
Міжнародна співпраця та інтеграція	Сприяє розвитку міжнародних зв'язків та співпраці через створення інтернаціональних бізнес-центрів, зон вільної торгівлі та організацію міжнародних заходів	Слугує своєрідною платформою для міжнародного співробітництва, залучаючи міжнародні компанії та інвесторів, сприяючи обміну технологіями та ноу-хау
Розвиток смарт-міст	Сучасна урбаністика часто включає концепцію смарт-міст, які використовують технології IoT, Big Data та AI для підвищення ефективності міської інфраструктури та послуг	Є важливими центрами розробки та впровадження смарт-технологій, які можуть бути інтегровані в урбаністичні проекти для покращення якості життя мешканців

Джерело: сформовано на основі [4, 6, 8, 9, 12, 13, 17].

Таблиця 3

### Обґрунтування основних аспектів фінансово-промислового феномену

Аспект	Обґрунтування
Інтеграція фінансових і промислових компонентів	Фінансово-промисловий феномен забезпечує синергію між різними секторами економіки, сприяючи підвищенню ефективності та продуктивності, що створює умови для залучення інвестицій, розвитку промислових підприємств і підвищення конкурентоспроможності міст.
Роль урбаністики у розвитку міст	Урбаністика, як наука про розвиток міських середовищ, дозволяє ефективно планувати і управляти просторовим розвитком міст. Вона враховує економічні, соціальні та екологічні фактори, що сприяє створенню комфортного і безпечного міського середовища.
Інноваційні парки як катализатори інновацій	Інноваційні парки стають центрами технологічного прогресу і інноваційної діяльності. Вони забезпечують сприятливі умови для взаємодії між науковими установами, технологічними компаніями та стартапами, що сприяє комерціалізації наукових розробок і впровадженню нових технологій.
Соціально-економічний вплив	Фінансово-промисловий феномен та інноваційні парки мають значний вплив на соціально-економічний розвиток міст. Вони сприяють створенню нових робочих місць, підвищенню рівня зайнятості, розвитку інфраструктури і покращенню якості життя населення.
Глобальна конкурентоспроможність	Завдяки фінансово-промислому феномену та інноваційним паркам міста стають більш конкурентоспроможними на глобальному ринку. Вони приваблюють міжнародні інвестиції, таланти та технології, що сприяє їхньому стійкому економічному зростанню.
Перспективи розвитку	Подальший розвиток фінансово-промислового феномену, урбаністики та інноваційних парків залежить від підтримки держави, ефективного управління та інвестицій в інфраструктуру і технології. Важливо продовжувати розвивати інноваційні екосистеми, що сприяють стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності міст.

Джерело: авторська систематизація.

**Висновки.** Фінансово-промисловий феномен, що об'єднує економічні, промислові та фінансові аспекти, відіграє ключову роль у сучасному розвитку міст і формуванні їхнього економічного потенціалу. В рамках цього феномену урбаністика та інноваційні парки стають важливими елементами, які сприяють економічному зростанню та соціально-культурному розвитку. Саме тому я якості висновки представленого дослідження в таблиці 3 представимо

основні аспекти представлено феномену та їх обґрунтування в господарських реаліях сьогодення.

Узагальнюючи представлене вище, зазначимо, що фінансово-промисловий феномен, урбаністика та інноваційні парки є невід'ємними компонентами сучасного міського розвитку. Їхня інтеграція та взаємодія забезпечують економічне зростання, соціальний прогрес і підвищення якості життя, роблячи міста більш привабливими та конкурентоспроможними у глобальному контексті.

### References

### Література

1. Branscomb, L., Kodama, F., Florida, R. (1999). *Industrializing Knowledge: University-Industry Linkages in Japan and the United States*. MIT Press.
1. Branscomb L., Kodama F., Florida R. *Industrializing Knowledge: University-Industry Linkages in Japan and the United States*. MIT Press, 1999.
2. Desyatnyuk, O., Muravskiy, V., Shevchuk, O., Oleksiiv, M. (2022). Dual use of Internet of Things technology in accounting automation and cybersecurity. *12 th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, P. 360–363. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913080, URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85141153727&origin=resultslist&sort=plf-f>.
2. Desyatnyuk O., Muravskiy V., Shevchuk O., Oleksiiv M. Dual use of Internet of Things technology in accounting automation and cybersecurity. *12 th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. 2022. P. 360–363. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913080, URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85141153727&origin=resultslist&sort=plf-f>.
3. Doran, J., McCarthy, N., O'Connor, M. (2018). The role of entrepreneurship in stimulating economic growth in developed and developing countries. *Cogent Economics & Finance*, No. 6 (1), Art. 1442093. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1442093>.
3. Doran J., McCarthy N., O'Connor M. The role of entrepreneurship in stimulating economic growth in developed and developing countries. *Cogent Economics & Finance*. 2018. No. 6 (1). Art. 1442093. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1442093>.
4. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. Basic Books.
4. Florida R. *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. Basic Books, 2002.
5. Harvey, D. (2012). *Rebel Cities: From the Right to the City to the Urban Revolution*. London, New York: Verso.
5. Harvey D. *Rebel Cities: From the Right to the City to the Urban Revolution*. London, New York: Verso, 2012.
6. Krysovatyu, A., Ptashchenko, O. (2023). The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*, No. 22 (2), P. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti>.
6. Krysovatyu A., Ptashchenko O. The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*. 2023. No. 22 (2). P. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti>.

7. Krysovatyu, A., Ptashchenko, O., Kurtsev, O., Arutyunyan, O. (2024). The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, No. 1, P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
8. Rubmann, M. (2015). Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_indust474ry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx).
9. Krysovatyi, A. I., Sokhatska, O. M., Skavronska, I. V. et al. (2018). Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiinykh potokiv: monohrafiia [The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph]. Ed. A. I. Krysovatyi and O. M. Sokhatska. Ternopil: Osadtsa Yu. V. 480 p. [in Ukrainian].
10. Krysovatyu, A., Desiatniuk, O., Ptashchenko, O. (2023). Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Journal of Strategic Economic Research*, № 3 (14), P. 93–102. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>.
11. Ptashchenko, O. V. (2018). Transformation of the global economic space in the present. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia = Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after V. Dalia*, Vol. 4 (245), P. 14–18 [in Ukrainian].
12. Ptashchenko, O., Reznikova, N., Ivashchenko, O. (2023). Mizhnarodni stratehichni aliansy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii i rozvytku rynku danykh [International strategic alliances in the context of digital transformation and data market development]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, № 2 (12), P. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250> [in Ukrainian].
7. Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. No. 1. P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
8. Rubmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc., 2015. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_indust474ry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx).
9. Крисоватий А. І., Сохацька О. М., Скавронська І. В. та ін. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія. За наук. ред. А. І. Крисоватого та О. М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. 480 с.
10. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3 (14). С. 93–102. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>.
11. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14–18.
12. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 2 (12). С. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250>.

13. Ptashchenko, O. (2023). Systema sotsialnoi bezpeky mista v umovakh tsyfrovoi transformatsii [The social security system of the city in the conditions of digital transformation]. *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia = Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after V. Dalia.*, Vol. 4 (280), P. 41–46, DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-41-46>.
14. Sobko, O., Krysovatyi, I. A. Vdoskonalennia upravlinnia innovatsiinymy proektamy ta pozhvavlennia innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy [Improving the management of innovative projects and revitalizing the innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Visnyk ekonomiky = Bulletin of the economy*, № 3, P. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268> [in Ukrainian].
15. Sobko, O. M. (2016). Kreatsiia vartosti intelektualnoho kapitalu pidpriemstva yak sfera formuvannia konkurentnykh perevah [Creation of the value of the enterprise's intellectual capital as a sphere of formation of competitive advantages]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky = Ukrainian Journal of Applied Economics*, Vol. 1, № 4, P. 120–128 [in Ukrainian].
16. Sobko, O. M., Krysovatyi, I. A. (2021). Otsiniuvannia vplyvu intelektualnoho potentsialu na rozvytok innovatsiinoho pidpriemnytstva v Ukraini [Assessment of the impact of intellectual potential on the development of innovative entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomichniy analiz = Economic analysis*, Vol. 31, № 2, P. 62–69. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42684> [in Ukrainian].
17. Floryda, R. (2018). Homo creativus. Yak novyi klas zavoiovuie svit [Homo creativus. How a new class conquers the world]. Kyiv: Nash format. 380 p. [in Ukrainian].
18. Floryda, R. (2019). Kryza urbanizmu. Chomu mista robliat nas neshchasnymy [Crisis of urbanism. Why cities make us unhappy]. Trans. from English Iryna Bondarenko. Kyiv: Nash format. 320 p. [in Ukrainian].
13. Птащенко О. Система соціальної безпеки міста в умовах цифрової трансформації. *Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2023. Вип. 4 (280). С. 41–46, DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-41-46>.
14. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>.
15. Собко О. М. Креация ценности интеллектуального капитала предприятия как сфера формирования конкурентных преимуществ. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 120–128.
16. Собко О. М., Крисоватий І. А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62–69. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42684>.
17. Флорида Р. Homo creativus. Як новий клас завойовує світ. Київ: Наш формат, 2018. 380 с.
18. Флорида Р. Криза урбанізму. Чому міста роблять нас нещасними / пер. з англ. Ірина Бондаренко. Київ: Наш формат, 2019. 320 с.

УДК 339.137.2:005:338.43

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.10

**Василь М. Матієнко**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

*В дослідженні проаналізовано та доведено необхідність переходу до інноваційного розвитку аграрних підприємств сільських територій далі (АП СТ) задля збалансування та стійкості останнього. Розроблено критерії інноваційного розвитку сільських територій: інституціональний (дослідження стану нормативно-правового забезпечення можливостей застосування інновацій, інноваційних підходів, створення інноваційних передумов та відповідного середовища в аграрному секторі країни тощо); індексно-індикаторний (комплексна оцінка розвитку інноваційного потенціалу країни, до якої належать сільські території шляхом дослідження конкретних показників (індексів та індикаторів) впровадження інновацій); інноваційне підприємництво; інноваційна інфраструктура; інноваційна культура. Досліджено сутність механізму управління розвитком АП СТ за системним, функціональним та процесним підходами. Спираючись на особливості діяльності аграрних підприємств та необхідність запровадження концепції сталого розвитку на сільських територіях, надано визначення механізму управління розвитком АП СТ як системи економічно-організаційного впливу суб'єкта АП на об'єкт управління АП шляхом цілеспрямованого використання сукупності форм і методів, принципів і функцій, інструментів і важелів управління, можливостей організаційної структури тощо під дією зовнішніх та внутрішніх чинників з метою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності АП сільських територій.*

**Ключові слова:** *аграрні підприємства; інновації; інвестиції; інноваційний розвиток аграрних підприємств; механізм управління; сталий розвиток; сільські території; сільськогосподарські угіддя; корпоративне управління; організаційні структури управління.*

**Vasyl M. Matiienko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**FORMATION OF THE MANAGEMENT MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN RURAL AREAS**

*The study analyzed and proved the need to transition to innovative development of agricultural enterprises in rural areas further (A.E R.A) for the sake of balancing and sustainability of the latter. The criteria for the innovative development of rural areas have been developed: institutional (study of the state of regulatory and legal support for the possibilities of applying innovations, innovative approaches, creation of innovative prerequisites and a suitable environment in the country's agrarian sector, etc.); index-indicative (comprehensive assessment of the development of the country's innovation potential, to which rural areas belong, by researching specific indicators (indices and indicators) of innovation implementation); innovative entrepreneurship; innovative infrastructure; innovative culture. The essence of the mechanism of managing the development of A.E R.A according to system, functional and process approaches was studied. Based on the specifics of the activities of agricultural enterprises and the need to introduce the concept of sustainable development in rural areas, the definition of the management mechanism for the development of A.E R.A as a system of economic and organizational influence of the subject of A.E on the object of A.E management through the purposeful use of a set of forms and methods, principles and functions, tools and levers is provided management, capabilities of the organizational structure, etc. under the influence of external and internal factors in order to ensure the sustainable development and competitiveness of A.E rural areas.*

*Keywords: agricultural enterprises; innovations; investments; innovative development of agricultural enterprises; management mechanism; sustainable development; rural areas; agricultural land; corporate management; organizational management structures.*

**Постановка проблеми.** Стан управління сільським господарством України загалом та АП СТ зокрема наразі характеризується незбалансованістю розвитку як аграрної галузі, так і її ключових суб'єктів – сільськогосподарських підприємств, за якої спостерігається зростання монополізації основних продуктивних і ресурсних ринків, прискорюються процеси практично необмеженої концентрації капіталу і землі в рамках окремих корпоративних структур (а особливо з прийняттям законодавства про можливість продажу земель с/г призначення юридичним особам [13]), істотно звужуються можливості розвитку малих та середніх підприємств в умовах лімітованого доступу до ресурсів (у першу чергу фінансових) та об'єктів інфраструктури.

**Невизначені частини проблеми.** За такої ситуації відновлення сталого розвитку аграрного сектору, по-перше, може бути забезпечено за рахунок консолідації зусиль усіх економічних агентів аграрних відносин: держави (національні, регіональні та муніципальні органи влади), галузевих спілок та асоціацій, корпоративних інтегрованих формувань, споживчих кооперативів і господарюючих суб'єктів усіх категорій (сільськогосподарських організацій, селянських (фермерських) господарств, домогосподарств), а по-друге, має спиратися на формування ефективної системи управління АП СТ, що потребує вирішення таких завдань та ґрунтується на таких положеннях:

- основною метою державного управління АП СТ є забезпечення збалансованого (сталого) розвитку агропродовольчого комплексу з урахуванням економічних інтересів усіх суб'єктів аграрних відносин на цих територіях;
- до числа ключових завдань державного управління аграрною економікою СТ належить забезпечення сприятливого конкурентного середовища та добросовісної конкуренції між усіма суб'єктами аграрних відносин;
- управління аграрним виробництвом СТ має здійснюватися в рамках системи управління сільським розвитком;
- розвиток корпоративного сектору аграрної сфери не повинен призводити до монополізації аграрних ринків та обмеження потенціалу розвитку малих форм господарювання на сільських територіях;
- агропромислова інтеграція (кластери, кооперативи) є ефективним засобом консолідації інтересів господарюючих суб'єктів СТ різних типів у рамках формування безперервних технологічних ланцюжків;
- на всіх рівнях управління АП СТ поряд із системним підходом необхідно використовувати процесний підхід, який передбачає управління бізнес-процесами на цих підприємствах [20];
- специфіка системи управління на рівні господарюючого суб'єкта визначається його спеціалізацією, масштабом виробництва, складністю організаційної структури, кількістю бізнес-процесів, обсягом та інтенсивністю інформаційних потоків, якістю системи інформаційного забезпечення управління, якістю управлінського персоналу тощо;
- на рівні АП СТ особлива увага має бути приділена формуванню ефективних механізмів управління розвитком АП, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність останніх.

**Аналіз сучасної літератури.** Визначення дефініції «сільська територія» став неприйнятний у подальшому законопроекті «Про планування територіальної інфраструктури сільської місцевості», згідно з яким сільська територія – «це територія, на якій частка

сільського населення у його загальній чисельності перевищує 15–50 відсотків» [15]. В іншому чинному Законі України від 17.06.2004 року «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» міститься поняття «сільської місцевості» в якості «території, що знаходяться за межами міст і є переважно зонами сільськогосподарського виробництва та сільської забудови» [16]. К. Ешли, С. Максвел, визначають сільську територію як місця з низьким рівнем заселеності (густота населення 5–10 тисяч осіб) та місцевість, на якій переважна більшість населення працює у сільському господарстві та має погано розвинену інфраструктуру [26]. М. Хомюк сільською територією називає «просторову соціально-економічну систему, сформовану на території за містом, для якої характерна взаємодія та взаємозалежність таких її складових, як природнича, соціально-трудова, фінансово-інвестиційна, екологічна, матеріально-технічна, й вона формується під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників» [25, с. 118].

Заслуговує увагу в контексті прагнення входження до ЄС та впровадження європейського інструментарію ідентифікації сільських територій запропоноване визначення СТ вітчизняних вчених І.З. Сторонянської, І.Р. Залуцького, Х.О. Патицької, згідно якого «сільська територія – це адміністративно-територіальне утворення на базовому / субрегіональному (районному) рівні з унікальним алфавітно-цифровим кодом об'єкта державної регіональної політики» [22, с. 23], в якому густота населення зазвичай менше 300 мешканців на 1 км<sup>2</sup>, а частка міського населення (на рівні місцевої адміністративної одиниці) не більше 50% (сільське населення складає понад 50%), на субрегіональному (районному) рівні – менше 50% (частка сільського населення щонайменше 50%) [22].

Зважаючи на аналіз наукових джерел [3, 8, 9, 19, 21–23, 26], під сільськими територіями розуміють адміністративно-територіальні утворення (місцевості) за межами міст, що включають території сільських населених пунктів і міжселенські території (місцевості, що знаходяться поза межами сільських населених пунктів, сіл, селищ, хуторів тощо) із переважною часткою сільського населення.

**Метою статті** є дослідити та сформулювати складові механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій

**Виклад основних результатів дослідження** З точки зору системного підходу, під механізмом управління АП як аграрними економічними утвореннями розуміють систему принципів, правил, норм і процедур, в рамках якої реалізуються цілі та завдання аграрного економічного утворення відповідно до економічних законів, що визначають його існування та розвиток. Компоненти такого механізму об'єднані, насамперед, певними господарськими відносинами, та повинні відповідати узгодженому комплексу факторів – формі власності, організаційній структурі виробництва, ринковим соціально-економічним відносинам, місцевим умовам господарювання та державній політиці щодо сільського господарства [28, с. 185].

Щодо механізму управління розвитком (МУР) підприємства, то найбільш розгорнуте, на наш погляд, визначення надає українська дослідниця О.В. Раєвнева. Відповідно до її трактування механізм управління розвитком підприємства «...є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і являє собою сукупність: засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають...процесу розвитку підприємства...; організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління» [20, с. 62].

Аналізуючи підходи різних вчених [1, 2, 5–7, 10, 12, 18, 20] до тлумачення сутності та змісту МУР підприємства, зважаючи на особливості діяльності аграрних підприємств та необхідність запровадження концепції сталого розвитку на сільських територіях, під

механізмом управління розвитком АП СТ розуміємо систему економічно-організаційного впливу суб'єкта АП (керуючої системи) на об'єкт управління АП (керованої системи) шляхом цілеспрямованого використання сукупності форм і методів, принципів і функцій, інструментів і важелів управління, можливостей організаційної структури тощо під дією зовнішніх та внутрішніх чинників з метою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності АП сільських територій.

Структурний склад МУР АП СТ може варіюватися в залежності від того чи іншого підходу до його побудови: системного, функціонального, процесного [20, с. 64]. Перший розглядає МУР як систему, у складі якої є суб'єкт та об'єкт управління, чинники впливу та взаємозв'язки між ними. З точки зору функціонального підходу МУР вміщає у себе сукупність структурно-функціональних компонент, що характеризують або впливають на функції управління АП. До цих компонент відносять методи, принципи, функції, засоби, технології тощо. Процесний підхід визначає побудову МУР через бізнес-процеси управління, серед яких головними у контексті розвитку є планування, організація, контроль, виконання (цикл Шухарта-Демінга [27]) щодо бізнес-процесів розвитку: виробництво нової / удосконаленої продукції (нові сорти рослин, породи тварин); впровадження інноваційних технологій у виробництво, організацію збуту; реінжиніринг бізнес-процесів; цифровізація бізнес-процесів тощо.

Представлення формування механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій у відповідності до системного, функціонального та процесного підходів зображено на рис. 1.

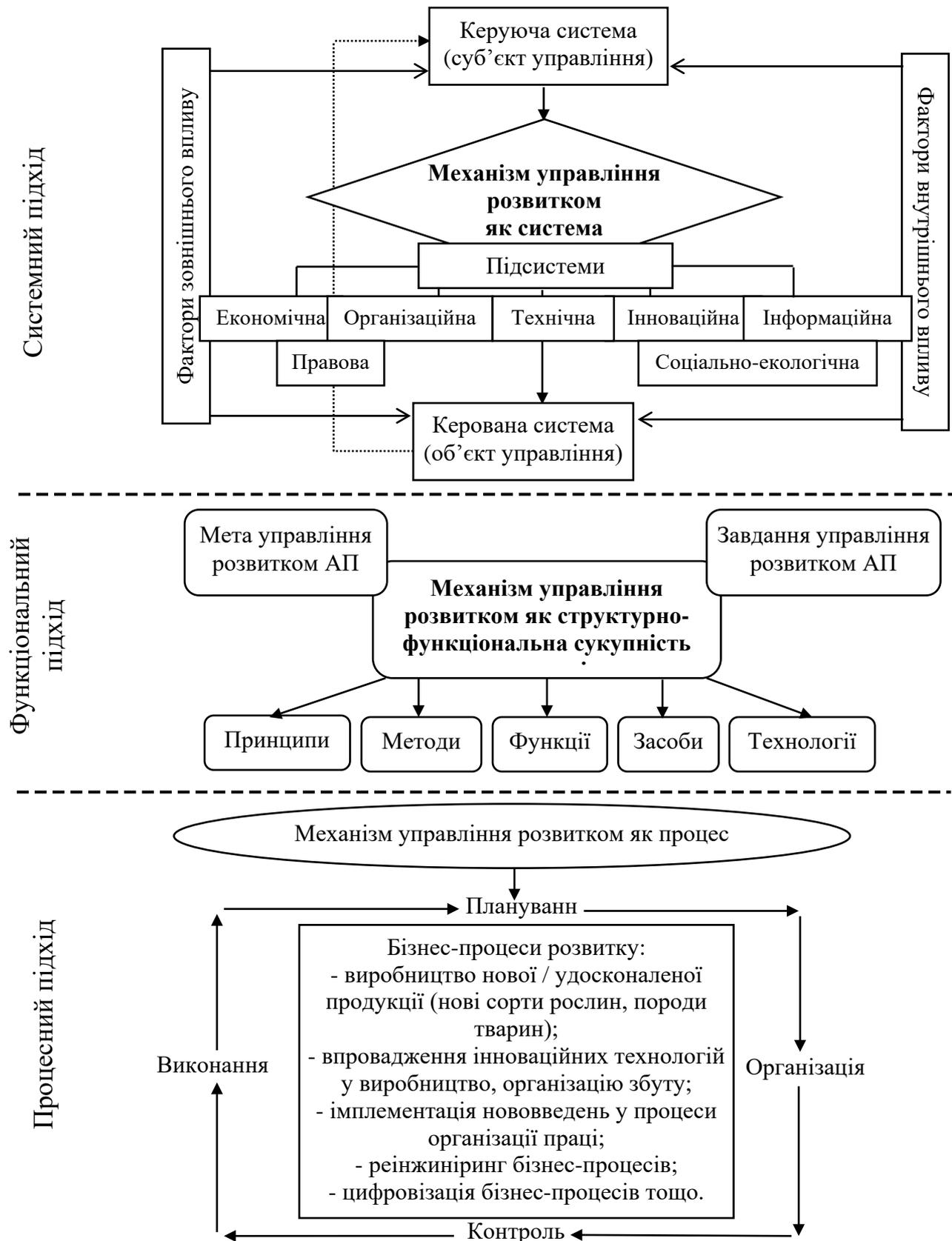
Зважаючи на необхідність дослідження ключових компонент МУР АП СТ, а також вивчення функціональної спрямованості цього механізму, доречно застосовувати системно-функціональний підхід, згідно якого до базових складових механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій віднесено:

- 1) суб'єкти та об'єкти управління розвитком АП СТ;
- 2) мета та завдання управління розвитком АП СТ;
- 3) принципи управління розвитком АП СТ;
- 4) функції управління розвитком АП СТ;
- 5) методи управління розвитком АП СТ;
- 6) фактори впливу на управління розвитком АП СТ.

Даний перелік не є вичерпним, може бути доповненим, проте складає «скелет» механізму, що дає уявлення про змістовну характеристику останнього.

Керуючою системою або суб'єктом управління розвитком АП СТ може виступати як держава в особі її виконавчих органів (міністерств, департаментів, відділів), селищних та сільських ОТГ, органів місцевого самоврядування, так і безпосередньо суб'єкти підприємницької діяльності – аграрні підприємства в особі їх органів управління (директорату або дирекції, загальних зборів, власників бізнесу, акціонерів, управлінського персоналу [10, с. 104]).

Специфіка формування механізму управління розвитком аграрних підприємств СТ з боку держави визначається насамперед безпосередньою участю держави в їх розвитку через ухвалення відповідної національної стратегії розвитку СТ, регіональних програм розвитку СТ, с/г галузі, аграрних підприємств, рівнем їхньої державної підтримки, ступенем впливу держави на процеси сільського розвитку та його елементів, здатністю держави забезпечити паритетність інтересів представників великого, середнього і малого бізнесу, а також його пріоритетність для суспільства на даному етапі розвитку шляхом інструментів та важелів державного регулювання [12, 27].



Джерело: розроблено автором.

Рис. 1. Механізм управління розвитком АП СТ відповідно до системного, функціонального та процесного підходів

Усю систему державного регулювання можна розглядати в рамках трьох основних напрямів. У рамках першого напрямку держава виступає в ролі генератора інституціональних умов, що регламентують процес виробництва економічних і соціальних благ в інтересах населення СТ, формує систему суспільних інститутів, забезпечує добросовісність конкуренції, стимулює розвиток окремих сфер, галузей на цих територіях. Другий напрям пов'язаний із регулюванням обмінних процесів, забезпеченням ефективного функціонування кредитно-фінансової та грошової систем, визначає правила функціонування окремих ринків, стимулює розвиток вітчизняних ринків і регулює їхню взаємодію із міжнародними ринками тощо. Третій напрям орієнтований на забезпечення стандартів споживання благ за рахунок державного впливу на ринкові процеси та недопущення монополізації продуктивних ринків [12].

Об'єктом управління розвитком АП СТ на мікрорівні виступають їх виробничі, організаційні, інноваційні, інформаційні, збутові та інші системи, техніко-технологічні бази цих систем, міжсуб'єктні взаємовідносини, механізми взаємодії із зовнішнім середовищем, окремі елементи і параметри систем, бізнес-процеси, спрямовані на подальший розвиток суб'єктів господарювання. Основними об'єктами управління розвитком АП СТ на макрорівні (державному) пропонується вважати самі СТ як макроекономічні системи та їх елементи, процеси суспільного відтворення, інфраструктурне забезпечення, продуктивні сили суспільства, виробничі відносини, аграрну галузь, територіальні утворення, внутрішньосистемні взаємодії, механізми взаємодії на міжнародних ринках тощо.

Формування МУР АП СТ потребує визначення конкретної мети такого управління, підкріпленої реалізацією відповідних завдань. На макрорівні глобальна ціль управління розвитком АП СТ – стійке та надійне задоволення суспільних потреб у високоякісній конкурентоспроможній сільськогосподарській продукції у достатній кількості та асортименті на внутрішніх та зовнішніх ринках її реалізації, забезпечення продовольчої безпеки держави шляхом збалансованого розвитку СТ та аграрної галузі [28, с. 184]. До супутніх цілей також можна віднести підтримання оптимальної структури с/г сектору, формування умов, необхідних для реалізації цілей його розвитку та згладжування внутрішніх суперечностей, які виникають між виробниками, посередниками, населенням та державою на СТ.

На мікрорівні головною метою управління розвитком аграрних підприємств сільських територій є стаке отримання прибутку та підвищення конкурентоспроможності виготовленої продукції, що й забезпечуватиме стійке отримання цього прибутку. Іншими цілями виступають гнучка адаптація АП до змін умов розвитку, забезпечення балансу інтересів всередині підприємства та за його межами, впровадження інноваційних рішень та технологій, забезпечення АП висококваліфікованими кадрами із локальних мешканців СТ.

У рамках наведених цілей управління розвитком АП спрямоване на вирішення низки завдань:

- розвиток СТ шляхом ефективної підтримки інтегрованих проєктів сільського розвитку;
- розвиток кооперації та кластеризації на СТ, «прозорість» ринків збуту для МСП з виробництва с/г продукції, створення сучасної інфраструктури, імплементація інноваційних технологій, техніки при зберіганні та переробці аграрної сировини;
- стимулювання створення малих форм бізнесу на СТ;
- диверсифікація аграрного виробництва, переорієнтація «сировинного» способу господарювання на переробний [14];
- розбудова конкурентоспроможної екологічно спрямованої сільської економіки;
- ріст добробуту сільського населення [17];
- смарт-спеціалізація СТ [11];

- розвиток потенціалу аграрних підприємств СТ, особливо інноваційного;
- зростання прибутковості за рахунок підвищення конкурентоспроможності продукції АП, її екологічності;
- забезпечення сталого економічного, екологічного та соціального розвитку АП СТ в рамках концепції сталого розвитку;
- пришвидшене впровадження новітніх технологій у виробництво та інші бізнес-процеси АП;
- сталий розвиток АП в умовах війни та повоєнного відновлення СТ.

Іншою складовою МУР АП СТ є відповідні принципи управління. О.С. Прокопишин називає такі принципи управління по відношенню до організаційно-економічного механізму підприємств як відповідність цілям, системність, динамічність, ефективність, інтегрованість, достовірність [18]. І.М. Хвостіна виділяє принципи управління розвитком організації, серед яких комплексність, інтегрованість, гнучкість, економічність, оптимальність, об'єктивність, безперервність, альтернативність [24, с. 31]. О.В. Раєвнева, Т. Тоузани доповнюють принципи управління відповідними принципами побудови МУР підприємств, виділяючи такі: цілеспрямованість, адаптація, універсалізм, економічний раціоналізм, принцип нових знань [20, с. 62–64]. К.О. Бужимська, І.М. Царук до принципів управління відносять окрім ефективності та керованості ще й принципи диференційованої мотивації, керованості і послідовності [2, с. 19].

Оскільки на розвиток управління аграрними підприємствами сільських територій значно впливає як система державного регулювання, створюючи відповідні умови та середовище розвитку (макрорівень впливу), так і безпосередньо самі АП (мікрорівень впливу), нами узагальнено ключові принципи МУР АП СТ у табл. 1.

Таблиця 1

**Принципи механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій**

Принципи МУР АП СТ	
Макрорівень управління (державний рівень)	Мікрорівень управління (рівень окремого підприємства (-тв))
1	2
1) <i>принцип збалансованості</i> (передбачає дотримання балансу інтересів усіх економічних агентів, що взаємодіють на СТ);	1) <i>принцип системності</i> (зміна одного елемента системи АП СТ спричиняє зміни взаємопов'язаних елементів);
2) <i>принцип однорідності економічного простору</i> (забезпечує єдність економічних умов та інституціонального середовища, рівномірність їх розвитку на всій території країни);	2) <i>принцип цільової орієнтації</i> (усі коригувальні та регулювальні впливи управління підпорядковані єдиній меті розвитку АП СТ);
3) <i>принцип прозорості аграрної політики</i> (забезпечує розуміння аграрної політики держави всіма суб'єктами СТ та відкритість її змісту);	3) <i>принцип ефективності</i> (управління розвитком АП СТ має збільшувати прибутковість та продуктивність праці);
4) <i>принцип послідовності</i> (гарантує збереження стратегічних векторів розвитку системи державного регулювання та її «спадкоємності» у довгостроковому періоді);	4) <i>принцип оптимальності</i> (з безлічі альтернативних варіантів щодо управління підприємством чи його системами необхідно обирати найкращий для розвитку АП СТ);
5) <i>принцип раціонального протекціонізму</i> (забезпечення раціонального рівня підтримки вітчизняних с/г виробників, необхідного для забезпечення продовольчої безпеки країни);	5) <i>принцип збалансованості розвитку</i> (дотримання балансу розвитку усіх складових системи управління АП СТ та його підсистем);

Закінчення табл. 1

1	2
б) принцип рівності (передбачає рівний доступ до ресурсів і засобів державної підтримки для аграрних господарюючих суб'єктів одного і того ж типу);	б) принцип пріоритетності (в умовах обмеженості ресурсів пріоритет слід надавати управлінським рішенням щодо розвитку АП, що забезпечують отримання максимального мультиплікативного ефекту);
7) принцип обов'язковості (гарантує виконання державою всіх узятих на себе зобов'язань перед суб'єктами підприємницької діяльності, і навпаки);	7) принцип раціональності (дотримання раціонального використання наявних ресурсів аграрного підприємства);
8) принцип ефективності (забезпечує економічну доцільність державного впливу на процеси розвитку АП СТ та їх елементів).	8) принцип результативності (усі наслідки управління розвитком мають мати кількісну та якісну оцінку і приводити до очікуваного результату).

Джерело: розроблено автором на основі [20, 24].

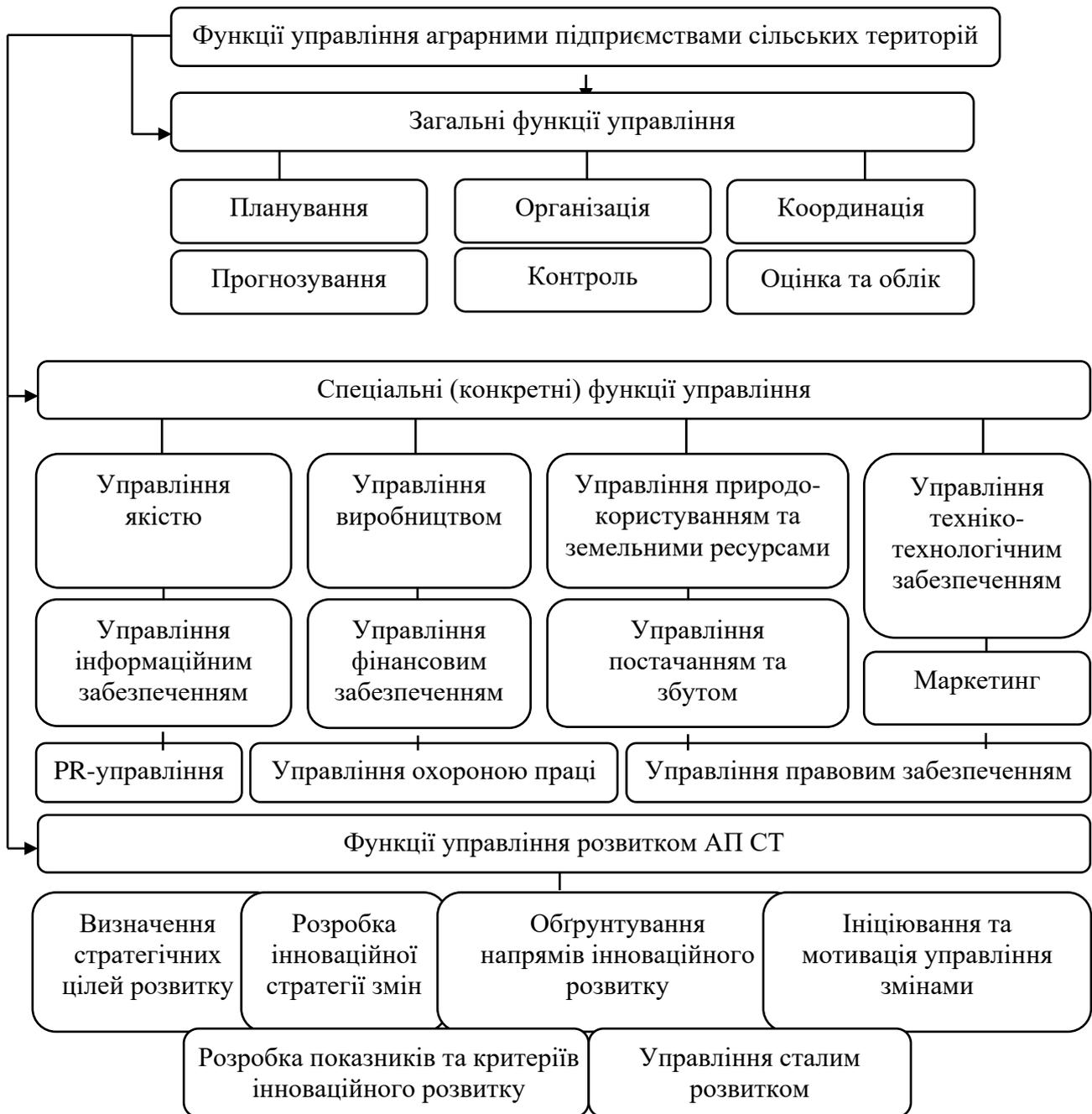
У процесі вибору та реалізації цілей МУР АП СТ провідна роль належить функціям управління. Саме функції визначають стратегічну мету, завдання та зміст роботи суб'єктів управління розвитком аграрного підприємства. В організаційно-технічному плані найважливішим є розподіл функцій на загальні (універсальні) і на конкретні (специфічні). Загальні функції виражають сутність управління, вони застосовні для будь-якого процесу управління, існують у кожній управляючій системі і на кожному рівні. До загальних функцій належать: планування та прогнозування, організація, координація (регулювання), оцінка та облік, контроль [5, с. 19; 18; 20, с. 65]. Оскільки загальні функції управління широко відомі та універсальні, зосередимо увагу на специфічних функціях МУР АП СТ.

Виокремлення конкретних функцій пов'язане з поділом управлінської праці. У сільськогосподарських підприємствах вони впливають зі структури виробництва, його диференційованості в часі (підготовка, виробництво, реалізація продукції).

До функцій управління розвитком АП як аграрно-економічної системи вітчизняні науковці Н. Вдовенко, В. Байдала, Н. Бурлака та А. Дюк відносять:

- освітню, консультаційну та експертну діяльність, спрямовану на забезпечення процесу управління розвитком АП;
- створення єдиного інформаційного простору для технологічного забезпечення всіх видів діяльності АП;
- моніторинг визначальних внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку АП;
- забезпечення продовольчої безпеки шляхом ідентифікації ринкових, природних та інших ризиків;
- забезпечення інтеграції аграрних підприємств у сучасне інформаційне суспільство (міждержавне);
- здійснення прогнозної діяльності АП (прогнозування розвитку);
- забезпечення умов для реалізації інтелектуального потенціалу АП;
- ініціювання оперативних і гнучких рішень. Координація виконавців в процесі управління [28, с. 186].

Групування функцій управління розвитком аграрних підприємств сільських територій та їх місце у системі функцій з урахуванням специфіки діяльності АП та особливостей локалізації останніх саме на сільських територіях здійснено на рис. 2.



Джерело: розроблено автором з урахуванням [5, 18, 20].

Рис. 2. Функції управління розвитком аграрних підприємств як складова МУР АП СТ

Методи управління розвитком АП СТ виступають ще одною складовою МУР АП СТ та представляють собою прийоми, способи, важелі цілеспрямованого впливу органів управління АП на їх системи (об'єкти управління) з метою оптимального варіанту використання наявних у підприємства ресурсів для вирішення тих чи інших завдань. До таких методів належать:

- економічні (планування (стратегічне, поточне, перспективне) і прогнозування, ціноутворення, страхування, стимулювання, фінансово-кредитні важелі, податкові інструменти, ріст продуктивності праці, скорочення термінів окупності капітальних інвестицій, забезпечення фінансової стабільності підприємства тощо) [4];

- адміністративно-організаційні (система законодавчих актів держави, комплекс нормативних і методичних (обов'язкових до застосування) документів підприємства, організаційне регламентування та організаційне нормування (встановлення нормативів) тощо) [10, с. 105];

- соціально-психологічні (соціальна політика підприємства, що створює мікроклімат у колективі. До цих методів належить управління груповою діяльністю та динамікою колективу, мотивація та стимулювання, стиль управління, методи конфліктології та переговори; професійна підготовка кадрів, практика прийняття колективних рішень та інші) [1, с. 65];

- техніко-технологічні (реалізуються через застосування таких техніко-технологічних інструментів як постійне оновлення обладнання та машин [1, 4], автоматизація с/г діяльності підприємства, діджиталізація та цифровізація; застосування інноваційних форм ведення підприємницької діяльності (моделей бізнесу – точне землеробство, сільський туризм, циркулярне с/г, електронна комерція тощо).

Формування ключових складових механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій узагальнено на рис. 3.



Джерело: розроблено автором.

Рис. 3. Складові механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій

**Висновки та перспективи досліджень** Формування механізму управління розвитком аграрних підприємств сільських територій, будучи системою економічно-організаційного впливу керуючої системи на керовану, містить у собі ряд структурних складових, серед яких ключовими є суб'єкти та об'єкти управління розвитком АП СТ, мета та завдання управління таким розвитком, принципи, функції, методи та фактори впливу на управління розвитком АП СТ. При проведенні дослідження виокремлено ключові складові МУР АП СТ за системно-функціональним підходом. До них віднесено: суб'єкти та об'єкти управління розвитком АП СТ; мету та завдання управління розвитком АП СТ; принципи, функції, методи управління розвитком АП СТ; проаналізовано чинники впливу на управління розвитком АП СТ.

### References

1. Andrusiv, U. Ya., Zelinska, H. O., Shtohryn, M. V. (2021). Mekhanizm upravlinnia pidpriemstvom: kontseptualni aspekty [Mechanism of enterprise management: conceptual aspects]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Serii: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti = Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry*, No. 2, P. 60–68 [in Ukrainian].
2. Buzhym'ska, K. O., Tsaruk, I. M. (2020). Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: sutnist i struktura [Management mechanisms of enterprise development: essence and structure]. *Biznes Inform = Business Inform*, No. 7, P. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287> [in Ukrainian].
3. Herzanych, V., Shebeshten, E. (2021). Silski terytorii: vyznachennia sutnosti ta zmistu [Rural areas: definition of essence and content]. *Neopolityka Ukraïny: istoriia i suchasnist: zbirnyk naukovykh prats = Geopolitics of Ukraine: history and modernity: a collection of scientific papers*. Uzhhorod, Vol. 1 (26), P. 180–188 [in Ukrainian].
4. Dovhan, L. Ye., Dudukalo, H. O. (2012). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Formation of the organizational and economic mechanism of effective enterprise management]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats = Economic bulletin of NTUU "KPI": a collection of scientific works*, No. 9 [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, N. O., Honchar, D. K. (2021). Mekhanizm upravlinnia konkurentospro-mozhnistiu pidpriemstv Ukrainy [Mechanism for managing the

### Література

1. Андрусів У. Я., Зелінська Г. О., Штогрин М. В. Механізм управління підприємством: концептуальні аспекти. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 2. С. 60–68.
2. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287>.
3. Герзанич В., Шебештен Е. Сільські території: визначення сутності та змісту. *Геополітика України: історія і сучасність: збірник наукових праць*. Ужгород, 2021. Вип. 1 (26). С. 180–188.
4. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2012. № 9.
5. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспро-можністю підприємств України.

- competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes = Economy. Management. Business*, No. 1 (35). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2528> [in Ukrainian].
6. Yefremova, N. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism of management of innovative activity of agrarian enterprises]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk. Menedzhment = Galician Economic Herald. Management*, Vol. 81. No. 2, P. 115–122. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1151.pdf> [in Ukrainian].
7. Zhulai, H. S. (2015). Mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv [The mechanism for managing the efficiency of enterprises]. *Ahrosvit = Agroworld*, No. 20, P. 94–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2015\\_20\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_20_17) [in Ukrainian].
8. Kutsenko, V. I., Ostafiichuk, Ya. V., Iina, M. V. Et al. (2016). Sotsioekologichni priorytety staloho rozvytku silskykh terytorii: monohrafiia [Socio-ecological priorities of sustainable development of rural areas: monograph]. Kyiv: DU IEPSSR NAN Ukrainy. 351 p. [in Ukrainian].
9. Marmul, L. O. (2016). Metodychni pidkhody do rozvytku silskykh terytorii na zasadakh detsentralizatsii [Methodical approaches to the development of rural areas on the basis of decentralization]. *Ekonomika APK = Economy of agro-industrial complex*, No. 7, P. 80–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2016\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_7_13) [in Ukrainian].
10. Noniak, M. V. (2020). Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiinyym rozvytkom telekomunikatsiinykh pidpriemstv [Mechanism of management of organizational development of telecommunications enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy.*, Vol. 29, P. 103–107. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29\\_2020ua/22.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29_2020ua/22.pdf) [in Ukrainian].
11. Petryha, O. M., Yavorska, T. I., Prus, Yu. O. (2016). *Ekonomika ahrarnoho pidpriemstva: navchalnyy posibnyk* [Economics of an agricultural enterprise: a study guide]. Edited by O. M. Petryha, T. I. Yavorska. Melitopol: Published by the Melitopol
- Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2021. № 1 (35). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2528>.
6. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник. Менеджмент*. 2023. Том 81. № 2. С. 115–122. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/81/1151.pdf>.
7. Жулай Г. С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 94–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2015\\_20\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_20_17).
8. Куценко В. І., Остафійчук Я. В., Ільїна М. В. та ін. Соціоекологічні пріоритети сталого розвитку сільських територій: монографія. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2016. 351 с.
9. Мармуль Л. О. Методичні підходи до розвитку сільських територій на засадах децентралізації. *Ekonomika APK*. 2016. No. 7. С. 80–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2016\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_7_13).
10. Ноняк М. В. Механізм управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 103–107. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29\\_2020ua/22.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/29_2020ua/22.pdf).
11. Петрига О. М., Яворська Т. І., Прус Ю. О. *Ekonomika ahrarnoho pidpriemstva: navchalnyy posibnyk* / за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська

- Printing House "Lux". 498 p. [in Ukrainian].
12. Prysiazhniuk, P. V. (2019). Mekhanizm upravlinnia: sutnist, vydy ta skladovi [Management mechanism: essence, types and components]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.150. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539> [in Ukrainian].
13. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo umov obihu zemel silskohospodarskoho pryznachennia: Zakon Ukrainy [On the introduction of changes to some legislative acts of Ukraine regarding the conditions for the circulation of agricultural land: Law of Ukraine dated 31.03.2020 No. 552-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text> [in Ukrainian].
14. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [On the approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020 No. 695]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text> [in Ukrainian].
15. Pro planuvannia terytorialnoi infrastruktury silskoi mistsevosti: proiekt Zakonu Ukrainy [On planning the territorial infrastructure of rural areas: draft Law of Ukraine (registration number 7334 dated April 7, 2005)]. *Verkhovna Rada of Ukraine: website*. URL: [http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?id=&pf3511=24247](http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=24247) [in Ukrainian].
16. Pro silskohospodarsku doradchu diialnist: Zakon Ukrainy [On agricultural advisory activities: Law of Ukraine 1807-IV dated 17.06.2004 (current edition dated 09.12.2012)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text> [in Ukrainian].
17. Proiekt Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro skhvalennia kontseptsii silskoho rozvytku do 2030 roku [project Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the concept of rural development until 2030]. *Directorate of Rural Development*. 2020. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a707d9ff-0c4b-4b8b-8d84-3f9a994ee729&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkraini-proSkhvalenniaKontseptsiiSilskogoRozvitkuDo2030-Roku-> [in Ukrainian].
- типографія «Люкс», 2016. 498 с.
12. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.150. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>.
13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020 № 552-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>.
14. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text>.
15. Про планування територіальної інфраструктури сільської місцевості: проект Закону України (реєстраційний номер 7334 від 07 квітня 2005 року). *Верховна Рада України: сайт*. URL: [http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?id=&pf3511=24247](http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=24247).
16. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність: Закон України 1807-IV від 17.06.2004 (поточ. ред. від 09.12.2012). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text>.
17. Проект Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення концепції сільського розвитку до 2030 року. *Директорат сільського розвитку*. 2020. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a707d9ff-0c4b-4b8b-8d84-3f9a994ee729&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkraini-proSkhvalenniaKontseptsiiSilskogoRozvitkuDo2030-Roku->

18. Prokopyshyn, O. S. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia rozvytkom silskohospodarskykh kooperatyvnykh vzaiemovidnosyn [Organizational and economic mechanism of managing the development of agricultural cooperative relations]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.82. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7969>.
19. Prushkivskiy, V. H., Kolesnykov, V. I. (2014). Teoretychni pidkhody do vyznachennia silskykh terytorii [Theoretical approaches to the definition of rural areas]. *Problemy ekonomiky = Problems of the economy*, No. 4, P. 127–132.
20. Raevnieva, O. V., Touzani, T. (2021). Upravlinnia povedinkoiu pidpriemstva v umovakh nestatsionarnosti rynkovoho seredovyshcha: kontseptualni zasady ta modelnyi instrumentarii: monohrafiia [Management of enterprise behavior in conditions of non-stationarity of the market environment: conceptual foundations and model tools: monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. 292 p. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26734/1/Raevneva%2CTouzani\\_monohrafiia\\_2021.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26734/1/Raevneva%2CTouzani_monohrafiia_2021.pdf) [in Ukrainian].
21. Semenishyn, Kh. M. (2012). Vyznachennia poniattia "silski terytorii": sotsialnoekonomichnyi aspekt [Definition of the concept of "rural territories": socio-economic aspect]. *Nauk. visn. Nats. un-tu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy (ekonomika, pravo) = Science release National University of the State Tax Service of Ukraine (economics, law)*, No. 4, P. 28–32.
22. Storonianska, I. Z., Zalutsky, I. R., Patytska, Kh. O. (2021). Silski terytorii v Ukraini: praktyka identyfikatsii ta instrumenty rozvytku: naukovy-analitychna dopovid [Rural areas in Ukraine: identification practice and development tools: scientific and analytical report]. Lviv: State University "Institute of Regional Studies named after M. Dolishnyi National Academy of Sciences of Ukraine". 137 p. (Seriia «Problemy rehionalnoho rozvytku» = (Series "Problems of regional development")) [in Ukrainian].
23. Khvesyuk, M. A., Pina, M. V. (2018). Metodolohichni zasady dyferentsiatsii silskykh terytorii [Methodological principles of differentiation of rural areas]. *Ekonomika APK = Economy of agro-*
18. Прокопишин О. С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком сільськогосподарських кооперативних взаємовідносин. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.82. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7969>.
19. Прушківський В. Г., Колесников В. І. Теоретичні підходи до визначення сільських територій. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 127–132.
20. Раєвнева О. В., Тоузани Т. Управління поведінкою підприємства в умовах нестационарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 292 с. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26734/1/Raevneva%2CTouzani\\_monohrafiia\\_2021.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26734/1/Raevneva%2CTouzani_monohrafiia_2021.pdf).
21. Семенишин Х. М. Визначення поняття "сільські території": соціальноекономічний аспект. *Наук. вісн. Нац. ун-ту державної податкової служби України (економіка, право)*. 2012. № 4. С. 28–32.
22. Сторонянська І. З., Залуцький І. Р., Патицька Х. О. Сільські території в Україні: практика ідентифікації та інструменти розвитку: науково-аналітична доповідь. Львів: ДУ «інститут регіональних досліджень імені М. Долишнього НАН України», 2021. 137 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
23. Хвесик М. А., Піна М. В. Методологічні засади диференціації сільських територій. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 12–18.

*industrial complex*. No. 4, P. 12–18 [in Ukrainian].

24. Khvostina, I. M. (2015). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [The mechanism of managing the development of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*. No. 1, P. 30–33. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2015/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf) [in Ukrainian].

25. Khomiuk, N. L. (2018). Osoblyvosti formuvannia katehorii «silski terytorii» [Peculiarities of the formation of the "rural territories" category]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo = International economic relations and the world economy*, No. 17 (2), P. 117–120 [in Ukrainian].

26. Ashley, C., Maxwell, S. (2001). Rethinking rural development. *Development policy review*, No. 19 (4), P. 365–425.

27. Hargrave, M. (2022). What Does PDCA Stand For in Business? Plan-Do-Check-Act Cycle. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pdca-cycle.asp>.

28. Vdovenko, N., Baidala, V., Burlaka, N., Diuk, A. (2018). Management mechanism of agrarian economic system: composition, functions and factors of development in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, No. 16 (2), P. 179–189. DOI: 10.21511/ppm.16(2).2018.16. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-282/management-mechanism-of-agrarian-economic-system-composition-functions-and-factors-of-development-in-ukraine>.

24. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2015/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf).

25. Хоміюк Н. Л. Особливості формування категорії «сільські території». *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 17 (2). С. 117–120.

26. Ashley C., Maxwell S. Rethinking rural development. *Development policy review*. 2001. No. 19 (4). P. 365–425.

27. Hargrave M. What Does PDCA Stand For in Business? Plan-Do-Check-Act Cycle. 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pdca-cycle.asp>.

28. Vdovenko N., Baidala V., Burlaka N., Diuk A. Management mechanism of agrarian economic system: composition, functions and factors of development in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. No. 16 (2). P. 179–189. DOI: 10.21511/ppm.16(2).2018.16. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-282/management-mechanism-of-agrarian-economic-system-composition-functions-and-factors-of-development-in-ukraine>.

УДК 338.4

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.11

**Олександра В. Ольшанська, Богдан С. Бондаренко**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ЦИФРОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*На сьогоднішній день цифрові бізнес-моделі стають визначальним чинником успіху та перемоги підприємств у конкурентній боротьбі. Науково-технічний прогрес, стрімкий розвиток інформаційних технологій та глобалізація спонукають діловий світ до активного впровадження процесів цифровізації та цифрової трансформації з метою забезпечення конкурентоспроможності і конкурентних переваг бізнес-структур та їх сталого розвитку. Метою дослідження є визначення ролі цифровізації у сучасному бізнесі, характеристика сучасних цифрових бізнес-моделей для визначення їх особливостей та можливості і доцільності використання на підприємствах та в організаціях. Методи дослідження, які було використано у процесі дослідження: систематизація, класифікація, порівняння, аналіз, синтез, індукція, дедукція. Проведено аналіз визначень поняття «бізнес-модель», розглянуто класифікацію цифрових бізнес-моделей та наведено характеристику основних цифрових бізнес-моделей, які використовуються в компаніях. Розглянуто переваги та недоліки цифровізації суб'єктів господарювання. Проаналізовано використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронної комерції на підприємствах України. Кожна компанія має бізнес-модель, незалежно від того, наскільки чітко вона прописана. Бізнес-модель вважається цифровою якщо використовує цифрові технології, які впливають на створення споживчої цінності та отримання доходу. На сьогоднішній день існує достатньо велика кількість різновидів цифрових бізнес-моделей, які використовуються на підприємствах. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від специфіки діяльності підприємства, особливостей виробництва та збуту виробів, та ін. Деякі підприємства використовують комбінацію бізнес-моделей. Цифровізація та цифрова трансформація бізнес-моделей дозволить підприємствам та організаціям підвищити власну конкурентоспроможність та забезпечити конкурентні переваги високого рангу на внутрішньому та зовнішньому ринках. Цифровізація бізнес-моделей в Україні відбувається достатньо активно. Майже всі вітчизняні підприємства мають доступ до мережі Інтернет, достатньо велика частка підприємств створили власний вебсайт, купують послуги хмарних обчислень та отримують доходи від електронної торгівлі.*

**Ключові слова:** цифрова бізнес-модель; цифровізація; цифрова трансформація; платформна бізнес-модель; модель підписки; інформаційно-комунікаційні технології; електронна торгівля.

**Oleksandra V. Olshanska, Bohdan S. Bondarenko**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**DIGITAL BUSINESS MODELS AS A FACTOR IN ENSURING  
THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

*Today, digital business models are becoming a determining factor in the success and victory of enterprises in the competitive struggle. Scientific and technological progress, rapid development of information technology and globalization are driving the business world to actively implement digitalization and digital transformation processes to ensure the competitiveness and competitive advantages of business structures and their sustainable development. The purpose of the study is to determine the role of digitalization in modern business, to characterize modern digital business models to determine their features and capabilities and the feasibility of their use in enterprises and*

*organizations. Research methods used in the study: systematization, classification, comparison, analysis, synthesis, induction, deduction. The article analyzes the definitions of the concept of "business model", considers the classification of digital business models and describes the main digital business models used in companies. The advantages and disadvantages of digitalization of business entities are considered. The use of information and communication technologies and e-commerce at Ukrainian enterprises is analyzed. Every company has a business model, regardless of how clearly it is defined. A business model is considered digital if it uses digital technologies that affect the creation of customer value and revenue generation. Today, there are quite a few types of digital business models used by enterprises. The choice of a particular model depends on the specifics of the company's activities, the peculiarities of production and sales of products, etc. Some companies use a combination of business models. The digitalization and digital transformation of business models will allow enterprises and organizations to increase their competitiveness and ensure high-level competitive advantages in domestic and foreign markets. The digitalization of business models in Ukraine is quite active. Almost all domestic enterprises have access to the Internet, and a fairly large share of businesses have created their own websites, purchase cloud computing services, and generate revenue from e-commerce.*

**Keywords:** *digital business model; digitalization; digital transformation; platform business model; subscription model; information and communication technologies; e-commerce.*

**Постановка проблеми.** Науково-технічний прогрес безперервно змінює способи функціонування підприємств. Особливо швидкими темпами це відбувається у цифрову еру, де має місце цифровізація та цифрова трансформація всіх сфер господарської діяльності. Цифрові бізнес-моделі стають ключовим фактором для успіху підприємств на сучасному глобалізованому висококонкурентному ринку. Цифровізація надає підприємству визначних додаткових можливостей. Цифрові технології у сучасному світі швидко змінюються та трансформуються. Характеристика сучасних цифрових бізнес-моделей надає підприємствам та організаціям можливість вибору найбільш доцільних з них та можливої раціональної комбінації бізнес-моделей.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Вагомий внесок у розробку цифрових бізнес-моделей внесли такі відомі іноземні вчені, як А. Афуа, М. Джонсон, А. Остервальдер Р. Тіммерс, Е. Філт та ін. Серед вітчизняних дослідників цю проблему досліджували Ж.М. Жигалкевич, Я.О. Колешня, Р.М. Лісова, Л.В. Шостак та ін. В їх роботах висвітлено підходи до цифровізації та цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств та організацій, досліджено процеси цифровізації, які мають місце в економіці, наведено класифікацію цифрових бізнес-моделей та надано їх характеристику.

**Невирішені частини дослідження.** У зв'язку з тим, що процес цифровізації всіх сфер економіки проходить дуже інтенсивно, це призводить до виникнення нових цифрових технологій та інструментів, тому характер їх впливу на бізнес-моделі підприємств потребує додаткового наукового вивчення. Проблема розвитку цифрових бізнес-моделей підприємств залишається недостатньо вивченою і потребує подальшого доопрацювання.

**Метою дослідження** є визначення ролі цифровізації у сучасному бізнесі, аналіз та характеристика сучасних цифрових бізнес-моделей підприємств та організацій. На основі цього аналізу можна приймати управлінські рішення для посилення цифровізації суб'єктів господарювання.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У сучасному бізнес-середовищі рушійними силами є процеси цифровізації та цифрової трансформації. Кожна компанія має бізнес-модель, незалежно від того, наскільки чітко вона прописана. Більшість науковців вважають бізнес-модель стислим представленням трьох важливих для бізнесу складових, а

саме того, як компанія створює цінність для споживачів та інших стейкхолдерів, в який спосіб отримує доходи та як організувала логістичні потоки. Визначення поняття «бізнес-модель», наданих провідними науковцями, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Визначення поняття «бізнес-модель»**

Автор	Визначення
А. Афуа [6]	Бізнес-модель – це сукупність видів діяльності, які виконує фірма, як вона їх виконує та коли вона їх виконує, оскільки вона використовує свої ресурси для виконання діяльності, враховуючи свою галузь, для створення вищої цінності для споживача (недорогі або диференційовані продукти) та поставити себе в положення привласнити цінність.
Б. Віртц [13]	Тут термін бізнес-модель відноситься до зображення внутрішнього виробництва компанії та системи стимулювання. Бізнес-модель показує в дуже спрощеній та зведеній формі, які ресурси відіграють важливу роль у компанії та як внутрішній процес створення товарів і послуг перетворює ці ресурси на ринкову інформацію, продукти та/або послуги. Отже, бізнес-модель розкриває комбінацію виробничих факторів, які слід використовувати для реалізації корпоративної стратегії, і функції залучених учасників.
М. Джонсон [9]	По суті, бізнес-модель – це відображення того, як бізнес створює та надає цінність як для клієнта, так і для компанії.
А. Остервальдер та ін. [10]	Бізнес-модель – це концептуальний інструмент, що містить набір об'єктів, концепцій та їхніх зв'язків з метою вираження бізнес-логіки конкретної фірми. Тому ми повинні розглянути, які концепції та відносини дозволяють спрощено описувати та відображати цінність, яка надається клієнтам, як це робиться та з якими фінансовими наслідками.
Р. Тіммерс [12]	Бізнес-модель – архітектура продукту, послуг та інформаційних потоків, включаючи опис різних учасників бізнесу та їхніх ролей; опис потенційних вигод для різних учасників бізнесу; опис джерел доходів.
Е. Філт [8]	Бізнес-модель – представлення логіки цінності організації з точки зору того, як вона створює та фіксує споживчу цінність.

Джерело: розроблено авторами на основі [6–14].

Одним із перших визначення бізнес-моделі запропонував Р. Тіммерс, який визначав бізнес-модель як архітектуру продукту, послуг та інформаційних потоків, включаючи опис різних учасників бізнесу та їхніх ролей; опис потенційних вигод для різних учасників бізнесу; опис джерел доходів [12].

А. Афуа [6], Е. Філт [8], М. Джонсон [9], А. Остервальдер [10] вважають, що бізнес-модель – це відображення того, як бізнес створює та надає цінність як для клієнтів так і для всіх інших стейкхолдерів. У цьому руслі Ервін Філт визначає бізнес-модель як представлення логіки цінності організації з точки зору того, як вона створює та фіксує споживчу цінність [8].

Б. Віртц [13] надає визначення бізнес-моделі, направлене більше на внутрішню інфраструктуру підприємства, наголошуючи на тому, що бізнес-модель у спрощеному вигляді визначає як ресурси підприємства перетворюються на готову продукцію чи послуги.

Особливістю сучасного бізнесу є його масштабна цифровізація. Цифрові бізнес-моделі суттєво змінюють підходи до ведення бізнесу. Я.О. Колешня у джерелі [1] виділяє цифровізацію (використання у діяльності сучасних цифрових технологій) та цифрову

трансформацію (перетворення бізнес-моделі на основі використання цифрових технологій). Багато існуючих компаній трансформують свої бізнес-моделі на цифрові, а нові бізнес-структури розпочинають свою діяльність на основі цифрової бізнес-моделі. Ігнорування цифровізації у практичній діяльності підприємств веде до втрати конкурентних позицій та програшу у конкурентній боротьбі.

Бізнес-модель вважається цифровою, у тому випадку, коли використовуються цифрові технології, які вирішальним чином впливають на створення споживчої цінності та отримання доходу. Цифрові бізнес-моделі базуються на використанні штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики Big Data, хмарних технологіях, Інтернеті речей, VR/AR-технологіях [1].

Цифрова трансформація визначає конкурентоспроможність підприємств, одночасно впливаючи на них як позитивно, так і негативно. В перспективі, успішність у сфері бізнесу залежатиме від здатності компаній швидко приєднатися до глобального процесу цифрової трансформації. З використанням безлічі цифрових каналів і засобів комунікації з клієнтами, підприємства мають можливість зібрати та проаналізувати значну кількість даних про уподобання своєї аудиторії [5].

Цифровізація та цифрова трансформація бізнес-моделей забезпечує для підприємства наступні конкурентні переваги:

- забезпечення гнучкості управління;
- зростання адаптивності до умов, що змінюються;
- забезпечення динамічності управління;
- індивідуалізація продукції;
- зростання кількості клієнтів;
- підвищення якості продукції та послуг;
- зменшення витрат;
- зростання доходу та прибутку;
- зменшення кількості паперових документів.

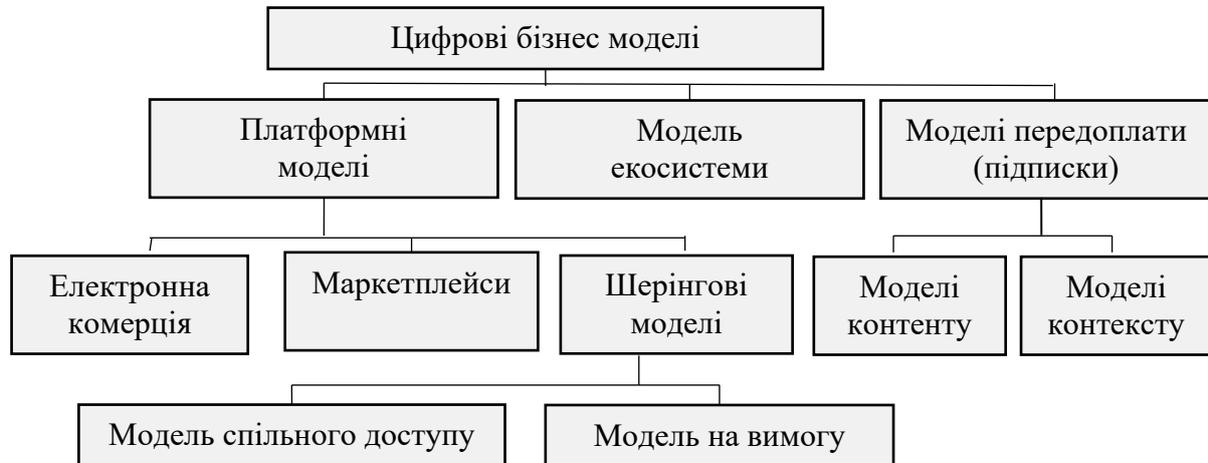
Разом з тим, цифровізація та цифрова трансформація бізнес-моделей несе певні ризики та невизначеності для підприємств:

- високий рівень складності функціонування;
- швидкі перетворення;
- швидка зміна уподобань споживачів;
- необхідність високопрофесійної команди фахівців;
- залежність від електроенергії.

На сьогоднішній день існує достатньо велика кількість різновидів цифрових бізнес-моделей, які використовуються на підприємствах. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від специфіки діяльності підприємства, особливостей виробництва та збуту виробів та ін. Зазвичай підприємство має одну бізнес-модель, але також мають місце комбінації бізнес-моделей.

Існує об'єктивна потреба у класифікації цифрових бізнес-моделей та більш детальному їх аналізі. На сьогоднішній день науковці пропонують підходи до класифікації цифрових бізнес-моделей на основі визначених ознак. Класифікацію цифрових бізнес-моделей наведено на рис. 1.

Найбільш чисельними і поширеними на сьогоднішній день є *платформні* бізнес-моделі. Платформною називають додаток, сайт або просто віртуальний простір, який дає можливість об'єднати учасників, найчастіше продавців та покупців. До платформних бізнес-моделей відносяться електронна комерція, маркетплейси, шерінгова модель, яка включає моделі спільного доступу та моделі на вимогу.



Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 5, 13, 14].

Рис. 1. Класифікація цифрових бізнес-моделей

Модель *екосистеми* побудована на основі цифрової платформи із залученням додаткових учасників (банків, платіжних операторів, транспортних компаній та ін.), що дає можливість збільшити кількість послуг, які надаються споживачу. При цьому створюється екосистема.

Вирізняють також цифрові бізнес-моделі *передплати (підписки)*, за якою працюють провайдери Інтернет та телебачення. Через підписку споживач отримує доступ до додатків, програмного забезпечення, аналітики саме у той час, коли вони для нього потрібні. Постачальник послуги при цьому отримує передоплату. Ці моделі в свою чергу поділяються на моделі контенту та контексту.

Модель *контенту* передбачає збір, відбір, систематизацію, компіляцію (обробку) та доставку контенту для домашнього споживання. Метою даної бізнес-моделі є зробити вміст доступним для користувача через Інтернет у легкій, зручній та візуально привабливій формі.

Бізнес-модель *контексту* зосереджується на класифікації та систематизації інформації, доступної в Інтернеті. Постачальники контексту не створюють власний контент, а пропонують засоби навігації та беруть на себе роль агрегатора контенту в Інтернеті [14].

У джерелах [2, 11] наведено етапи цифрової трансформації бізнес-моделі та перелік завдань та заходів на кожному етапі. На першому етапі Digital Reality (цифрова реальність) здійснюється аналіз існуючої бізнес-моделі компанії, з характеристикою ланцюга вартості та стейкхолдерів з обов'язковим визначенням вимог клієнтів. На другому етапі Digital Ambition (цифрові амбіції) на основі попереднього етапу встановлюють цілі та пріоритети майбутньої цифрової бізнес-моделі. На третьому етапі Digital Potential (цифровий потенціал) аналізується існуючий у світовій практиці досвід у сфері цифрової трансформації, визначаються чинники та засоби забезпечення цифрової трансформації компанії. Розробляються можливі варіанти дизайну бізнес-моделі. На етапі Digital Fit (цифрова адаптація) проводиться оцінка варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі, та обирається з них найбільш оптимальний щодо відповідності цілям компанії та вимогам її заінтересованих сторін. Завершальним етапом Digital Implementation (цифрова реалізація) є впровадження обраної цифрової бізнес-моделі. При цьому триває розроблення мереж створення вартості та інтеграція з партнерами по бізнесу.

В таблиці 1 наведено іноземні та вітчизняні компанії, які використовують цифрові бізнес-моделі.

Таблиця 1

**Компанії, які використовують цифрові бізнес-моделі**

Цифрові бізнес моделі	Компанії, які використовують цифрову бізнес-модель
Платформні моделі	Amazon, Etsy, Uber, Uklon, OLX, Розетка, Violy
Модель екосистеми	Apple, Нова пошта
Моделі передоплати (підписки)	Netflix, Spotify, Adobe Creative Cloud, Amazon Prime, Microsoft Office 365, Google, Dropbox
Електронна комерція	Nike, Adidas, Inditex, LVMH
Маркетплейси	Amazon, Розетка, OLX, Violy
Шерінгові моделі	Spotify, Netflix, Мого

Джерело: розроблено авторами.

На вітчизняних підприємствах активно відбуваються процеси цифровізації та трансформації бізнес-моделей. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на підприємствах за видами економічної діяльності в Україні наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронна торгівля на підприємствах за видами економічної діяльності в Україні**

Види економічної діяльності	Частка кількості підприємств, які						Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств	
	Мають доступ до мережі Інтернет		Мають вебсайт		Купують послуги хмарних обчислень			
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Переробна промисловість	90,1	87,3	44,1	...	9,9	9,4	3,1	3,2
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	88,3	96,9	41,8	...	11,8	8,9	0,1	0,1
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	92,1	85,1	24,3	...	7,6	7,0	0,4	0,4
Будівництво	83,7	84,0	23,6	...	8,7	8,4	0,7	0,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	87,7	84,4	38,8	...	11,3	11,1	4,5	4,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	85,5	86,2	21,4	...	7,7	7,5	31,1	30,9
Тимчасове розміщування й організація харчування	76,8	71,8	34,9	...	10,0	8,7	11,6	12,0
Інформація та телекомунікації	89,6	88,4	57,1	...	18,7	15,1	3,5	3,6

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Операції з нерухомим майном	89,5	99,7	23,6	...	6,6	6,5	0,7	0,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	84,4	82,4	43,8	...	13,5	13,2	1,5	1,4
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	78,3	75,3	22,1	...	8,6	8,1	4,1	4,5
Надання інших видів послуг	85,9	88,5	54,9	...	17,2	17,5	1,0	1,0
Усього	86,6	85,1	35,3	...	10,2	9,8	5,0	5,3

Джерело: розроблено авторами на основі [3, 4].

За останні роки інформаційно-комунікаційні технології, електронна торгівля на підприємствах України знайшли широке застосування. Проте прослідковується нерівномірність в освоєнні ІКТ за сферами діяльності. 80–90% вітчизняних підприємств мають доступ до мережі Інтернет. У 2022 році найбільше підприємств, які користуються Інтернет, у сфері операцій з нерухомим майном (99,7%) та постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (96,9%). У цих сферах економічної діяльності спостерігається найбільший ріст частки підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Достатньо велика частка підприємств мають власний веб-сайт, найбільша частка за підприємствами у сфері інформацій та телекомунікацій (57,1%). Значно менше підприємств купують послуги хмарних обчислень. Відсоток таких підприємств коливається в межах від 18,7% до 6,6% у 2021 році. Причому по всіх підприємствах всіх сфер економічної діяльності, крім надання інших видів послуг спостерігається зменшення цього показника у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Для сучасних підприємств важливою складовою є електронна торгівля, яка збільшує кількість клієнтів і призводить до зростання доходів. Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств знаходиться у середньому на рівні 5,0–5,3%. Найбільша частка реалізованої продукції, отримана від електронної торгівлі у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності 31,1% у 2021 році та 30,9% у 2021 році.

**Висновки.** У сучасних умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств та ефективного ведення бізнесу вимагає цифровізації та цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств та організацій. Цифрові бізнес-моделі компаній доцільно класифікувати на основі виокремлення певних груп. Існує достатньо велика кількість різновидів цифрових бізнес-моделей, які використовуються в бізнесі. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від специфіки діяльності підприємства, особливостей виробництва та збуту виробів та ін. Підприємство може застосовувати комбінації бізнес-моделей. Цифрова трансформація бізнес-моделі передбачає етапи Digital Reality, Digital Ambition, Digital Potential, Digital Fit та Digital Implementation. В Україні використання інформаційно-комунікаційних технологій на вітчизняних підприємствах відбувається достатньо активно. За статистичними даними майже всі підприємства мають доступ до мережі Інтернет. Достатньо велика частка підприємств створили власний вебсайт, купують послуги хмарних обчислень та отримують доходи від електронної торгівлі.

## References

## Література

1. Koleshnia, Ya. O. (2022). Suchasni tsyfrovi biznes-modeli: sutnist, ohliad ta osoblyvosti [Modern digital business models: essence, overview and features]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii = Entrepreneurship and innovation*, Vol. 24, P. 87–91 [in Ukrainian].
  2. Lisova, R. M. (2019). Vplyv didzhytalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoi transformatsii [Impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, Vol. 24, Part 2, P. 114–118. [in Ukrainian].
  3. State Statistics Service of Ukraine (2022). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2021* [Statistical yearbook of Ukraine 2021]. Under the editorship I. E. Werner. Kyiv. 447 p. [in Ukrainian].
  4. State Statistics Service of Ukraine (2023). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2022* [Statistical yearbook of Ukraine 2022]. Under the editorship I. E. Werner. Kyiv. 383 p. [in Ukrainian].
  5. Shostak, L. V., Bilo, I. O., Ulianytskyi, A. O. (2024). *Biznes-modeli pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: zarubizhnyi dosvid* [Business models of the enterprise in the digital age: foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, Vol. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3702/3631> [in Ukrainian].
  6. Afuah, A. (2004). *Business models—A strategic management approach*. 1st ed. New York: McGrawHill.
  7. Cherniavska, O, Gryshchenko, I., Hanushchak-Yefimenko, L., Olshanska, O., Cherniavska, O. (2023). Transformative innovations, virtual exchange, and collaborative leadership: reshaping higher education for the global digital world Web 4.0. *Management*, No. 37 (1), P. 106–117.
  8. Fielt, E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, No. 1 (1), P. 85–105.
  9. Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for groth and renewal*. Boston: Harvard Business Press. 208 p.
1. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 87–91.
  2. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24, Ч. 2. С. 114–118.
  3. Статистичний щорічник України 2021 / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 447 с.
  4. Статистичний щорічник України 2022 / за ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 383 с.
  5. Шостак Л. В., Біло І. О., Ульяницький А. О. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3702/3631>.
  6. Afuah A. *Business models—A strategic management approach*. 1st ed. New York: McGrawHill, 2004.
  7. Cherniavska O, Gryshchenko I., Hanushchak-Yefimenko L., Olshanska O., Cherniavska O. Transformative innovations, virtual exchange, and collaborative leadership: reshaping higher education for the global digital world Web 4.0. *Management*. 2023. № 37 (1). P. 106–117.
  8. Fielt E. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*. 2013. № 1 (1). P. 85–105.
  9. Johnson M. W. *Seizing the white space: Business model innovation for groth and renewal*. Boston: Harvard Business Press,

10. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, No. 16 (1), P. 1–25.
11. Shalmo, D., Williams, C. A., Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 21 (08), P. 1–17.
12. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, No. 8 (2), P. 3–8.
13. Wirtz, B. W. (2000). *Electronic business*. 1st ed. Wiesbaden: Gabler.
14. Wirtz, B. W. (2019). *Digital business models: Concepts, models, and the alphabet case study*. Berlin: Springer. 247 p.
2010. 208 p.
10. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. № 16 (1). P. 1–25.
11. Shalmo D., Williams C. A., Boardman L. Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21 (08). P. 1–17.
12. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1998. № 8 (2). P. 3–8.
13. Wirtz B. W. *Electronic business*. 1st ed. Wiesbaden: Gabler, 2000.
14. Wirtz B. W. *Digital business models: Concepts, models, and the alphabet case study*. Berlin: Springer, 2019. 247 p.

УДК 330.15

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.12

**Віктор І. Свистун**

*Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна*

**ЕКОЛОГІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЗАПОРУКА  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ЕКОСИСТЕМИ**

*Сучасний світ стикається з численними екологічними викликами, які вимагають невідкладного вирішення. Забруднення навколишнього середовища, вичерпання природних ресурсів, зміна клімату та втрата біорізноманіття є лише частиною проблем, з якими доводиться боротися людству. У цих умовах питання сталого розвитку набуває критичного значення. Сталій розвиток передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціального добробуту та збереження довкілля для майбутніх поколінь. Екологічне підприємництво відіграє важливу роль у досягненні сталого розвитку. Це підхід до ведення бізнесу, який базується на принципах екологічної відповідальності, ефективного використання ресурсів та впровадження інноваційних технологій. Екологічні підприємства спрямовані на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, зниження викидів парникових газів, економії енергії та ресурсів, а також на створення продуктів і послуг, що сприяють збереженню природного середовища. Основними принципами екологічного підприємництва є використання відновлюваних ресурсів, перехід на безвідходні технології, розвиток зеленої енергетики та впровадження замкнутих циклів виробництва. Цей підхід дозволяє не тільки знизити екологічні ризики, але й забезпечити довгострокову економічну стабільність підприємств. Крім того, екологічне підприємництво сприяє формуванню нових ринків, створенню робочих місць та підвищенню конкурентоспроможності. В Україні екологічне підприємництво тільки починає набирати оберти. Проте, воно вже демонструє значний потенціал для розвитку різних секторів економіки, таких як енергетика, сільське господарство, будівництво та транспорт. Підтримка з боку держави, міжнародних організацій та громадськості є важливим фактором для подальшого розширення екологічних ініціатив. Отже, екологічне підприємництво є ключовим елементом стратегії сталого розвитку сучасної екосистеми. Воно забезпечує збереження природних ресурсів, підвищення якості життя населення та створення нових можливостей для економічного зростання. Впровадження екологічних підходів у підприємницьку діяльність є необхідною умовою для забезпечення сталого майбутнього нашої планети.*

**Ключові слова:** *бізнес; екологічне підприємництво; екосистема; екосистема підприємництва; екологічне підприємництво; підприємство; конкурентоспроможність; сталій розвиток; розвиток; розвиток екосистеми підприємництва; економічний розвиток; сучасний розвиток бізнесу.*

**Viktor I. Svystun**

*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*

**ECOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP AS A KEY TO THE SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT OF THE MODERN ECOSYSTEM**

*The modern world is faced with numerous environmental challenges that require urgent solutions. Environmental pollution, depletion of natural resources, climate change and loss of biodiversity are just some of the challenges facing humanity. In these conditions, the issue of sustainable development becomes critical. Sustainable development involves a harmonious combination of economic growth, social well-being and preservation of the environment for future generations. Environmental entrepreneurship plays an important role in achieving sustainable development. This is an approach to doing business based on the principles of environmental*

*responsibility, efficient use of resources, and the introduction of innovative technologies. Ecological enterprises are aimed at minimizing the negative impact on the environment, reducing greenhouse gas emissions, saving energy and resources, as well as creating products and services that contribute to the preservation of the natural environment. The main principles of ecological entrepreneurship are the use of renewable resources, the transition to waste-free technologies, the development of green energy and the introduction of closed production cycles. This approach allows not only to reduce environmental risks, but also to ensure the long-term economic stability of enterprises. In addition, ecological entrepreneurship contributes to the formation of new markets, job creation and increased competitiveness. In Ukraine, ecological entrepreneurship is just beginning to gain momentum. However, it already shows significant potential for the development of various sectors of the economy, such as energy, agriculture, construction and transport. Support from the state, international organizations and the public is an important factor for the further expansion of environmental initiatives. Therefore, ecological entrepreneurship is a key element of the strategy of sustainable development of the modern ecosystem. It ensures the preservation of natural resources, the improvement of the quality of life of the population and the creation of new opportunities for economic growth. The implementation of ecological approaches in business activity is a necessary condition for ensuring a sustainable future of our planet.*

**Keywords:** *business; ecological entrepreneurship; ecosystem; ecosystem of entrepreneurship; ecological entrepreneurship; enterprise; competitiveness; sustainable development; development; development of ecosystem of entrepreneurship; economic development; modern business development.*

**Постановка проблеми.** В умовах постійних трансформацій та прискорення глобалізації екологічне підприємництво стає новітнім підходом до ведення комерційної діяльності, що інтегрує принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. В умовах глобальної екологічної кризи та зростаючої потреби в охороні навколишнього середовища, цей підхід набуває все більшої популярності та значення. Основна ідея екологічного підприємництва полягає в поєднанні економічної вигоди з екологічною та соціальною користю, що дозволяє зберігати природні ресурси, зменшувати вплив на довкілля та забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу.

Екологічне підприємництво сьогодні охоплює широкий спектр діяльності: від виробництва екологічно чистих продуктів та використання відновлюваних джерел енергії до впровадження безвідходних технологій та програм з рециклінгу. Такі підприємства орієнтовані на інновації, що дозволяють зменшити екологічний слід та підвищити ефективність використання ресурсів. Вони також активно співпрацюють з державними та міжнародними організаціями для досягнення спільних екологічних цілей [1, 3, 4, 7, 8].

Так зазначимо, що важливим аспектом екологічного підприємництва є його вплив на суспільство. Так званий «Зелений бізнес» сприяє підвищенню рівня екологічної свідомості серед населення, створює нові робочі місця та покращує якість життя громади. Крім того, екологічно відповідальні компанії часто користуються високим рівнем довіри та підтримки з боку споживачів, що позитивно впливає на їх репутацію та конкурентоспроможність.

Сьогодні в Україні екологічне підприємництво тільки починає розвиватися, однак вже демонструє значний потенціал для сталого економічного зростання. Ініціативи, спрямовані на розвиток зеленої енергетики, екологічно чистого виробництва та ефективного використання природних ресурсів, стають дедалі більш актуальними та важливими для майбутнього країни [9–11].

Таким чином, екологічне підприємництво є ключовим елементом сучасної економіки, що сприяє збереженню довкілля, забезпеченню с/тійкого розвитку та підвищенню якості

життя. Розвиток цього напрямку потребує підтримки на державному та міжнародному рівнях, а також активної участі бізнесу та громадськості. Лише спільними зусиллями ми можемо досягти гармонійного поєднання економічних інтересів з екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю. Саме тому представлене до розгляду питання є актуальним та своєчасним.

**Аналіз сучасних літературних джерел.** Сучасний розвиток суспільний процесів окреслив новий вектор досліджень для вчених та економістів – зелена економіка. Так питання сучасного розвитку економічних процесів в умовах цифровізації дозволило вченим та економістам обґрунтувати необхідність появи такого поняття, як цифрова економіка. Але не тільки цифровізація дала поштовх для розвитку нових економічних знань. Так ще одним вектором нового розвитку економіки стала зелена економіка чи зелений бізнес. Представлена проблематика почала свій розвиток через все більшу увагу людства до екологічних проблем та подолання сучасних кліматичних змін, дозволила динамічно розвинути соціальній відповідальності бізнесових структур та окреслити нові вектори економічного розвитку. Саме тому сьогодні питання соціальної відповідальності бізнесу, проблематика екологічного підприємництва та становлення зеленої економіки знайшло своє місце в роботах таких вчених та економістів, як F. Nyame-Asiamah, S. Ghulam, L. Li, S. Wang, S. Zeng, H. Ma, R. Zheng, M. Rubmann, К. Алексеїва, О. Брінцева, Т. Горохова, О. Грішнова, В. Думанська, О. Іващенко, Н. Норіцина, Н. Резнікова, Д. Смоленнікова та інші. Через постійні зміни навколишнього економічного простору представлене питання не втрачає своєї актуальності та своєчасності, що дозволило сформулювати поточний вектор дослідження.

**Метою роботи** є визначення особливостей екологічного підприємництва, як основного елементу побудови екосистеми підприємництва в умовах сталого розвитку.

**Результати дослідження.** У сучасному світі підприємництво відіграє ключову роль у розвитку економіки, створенні робочих місць та інноваціях. Однак, паралельно з економічним зростанням, виникає потреба в гармонізації цього процесу з вимогами екологічної стійкості. Сучасна екосистема підприємництва поступово інтегрує екологічну складову, розвиваючи підходи та практики, що сприяють збереженню навколишнього середовища та раціональному використанню природних ресурсів.

Саме тому, слід зазначити, що сьогодні екологічна складова стає невід'ємною частиною бізнес-стратегій підприємств. Вона включає в себе не лише впровадження екологічних інновацій та технологій, але й формування нової корпоративної культури, що базується на принципах сталого розвитку. Це означає, що підприємства прагнуть досягати своїх економічних цілей, одночасно мінімізуючи негативний вплив на довкілля та сприяючи соціальній відповідальності.

Одним із головних драйверів впровадження екологічної складової в підприємницькій діяльності є зростаюча вимогливість споживачів до екологічних аспектів продукції та послуг. Сучасні споживачі все частіше обирають товари та послуги, які виготовлені з дотриманням екологічних стандартів, що стимулює підприємства до пошуку екологічно чистих рішень та впровадження зеленої інноваційної діяльності.

Також важливою є роль урядів та міжнародних організацій, які створюють нормативно-правову базу та стимули для розвитку екологічного підприємництва. Це включає введення податкових пільг, субсидій, грантів та інших форм підтримки, що сприяють розвитку екологічно орієнтованого бізнесу.

Таким чином, сучасна екосистема підприємництва, яка інтегрує екологічну складову, стає основою для створення стійкої економіки, що забезпечує баланс між економічними інтересами та збереженням довкілля. Це не лише відповідає сучасним викликам, але й відкриває нові можливості для інноваційного розвитку та підвищення конкуренто-

спроможності підприємств на глобальному ринку. Екологічно відповідальний бізнес сприяє формуванню більш справедливого та екологічно стійкого світу, де економічний прогрес йде пліч-о-пліч з екологічною свідомістю та соціальною відповідальністю.

Представлене дає змогу зазначити в табл. 1 основні аспекти проблематики сучасної екосистеми підприємництва з орієнтацією на екологічне підприємство.

Таблиця 1

**Проблематика екопідприємництва**

Аспект	Показники
Екологічні виклики	- зміна клімату та пов'язані з нею екстремальні погодні явища, що негативно впливають на економіку та добробут населення; - забруднення повітря, води та ґрунтів, що призводить до погіршення здоров'я людей та деградації природних екосистем; - виснаження природних ресурсів, зокрема водних та мінеральних, що створює загрозу для майбутніх поколінь
Економічні аспекти	- необхідність переходу до зеленої економіки, яка забезпечує економічне зростання без шкоди для довкілля; - впровадження екологічних інновацій, що підвищують конкурентоспроможність підприємств та створюють нові ринки; - залучення інвестицій у проекти з відновлюваної енергетики, зеленої інфраструктури та екологічно чистих технологій
Соціальні аспекти	підвищення рівня екологічної свідомості населення та формування культури відповідального споживання
Регуляторні та політичні аспекти	розробка та впровадження державної політики, спрямованої на підтримку екологічного підприємництва та сталого розвитку
Міжнародне співробітництво	співробітництво у сфері охорони навколишнього середовища та обміну передовими технологіями

Джерело: [2, 4, 5, 7, 9, 16, 19].

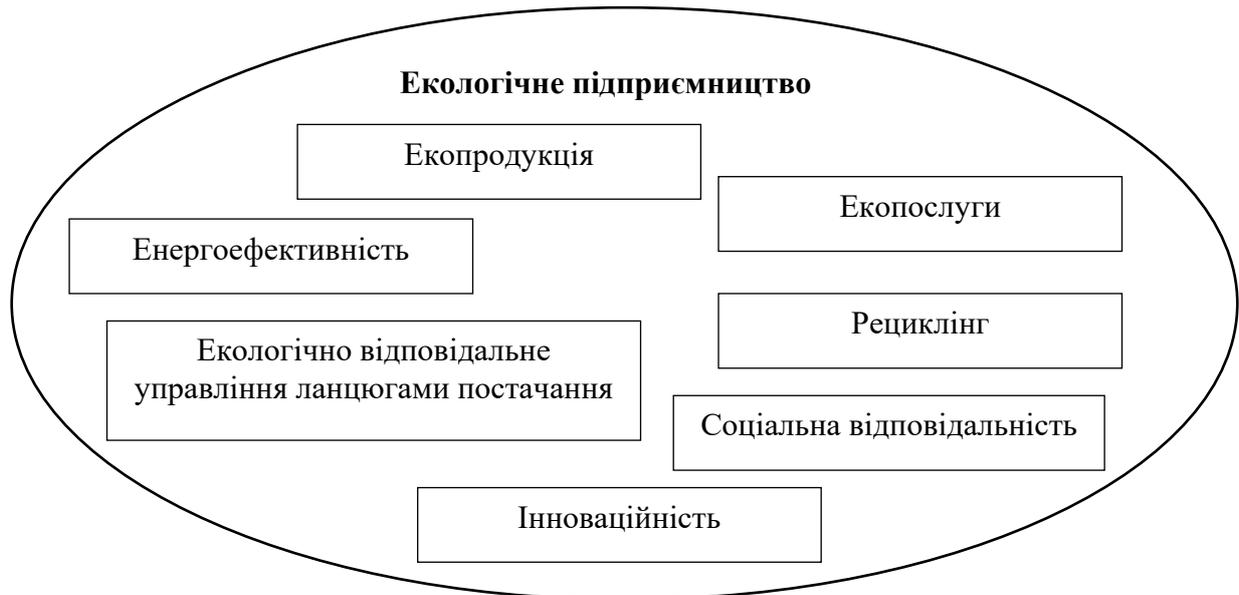
Дослідження екологічного підприємництва є надзвичайно важливим з огляду на його потенціал для забезпечення сталого розвитку. Воно дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на успішне впровадження екологічних інновацій та розробити рекомендації для підприємств, урядів та громадських організацій щодо підтримки та розвитку зеленого бізнесу.

Отже, екологічне підприємництво виступає ключовим інструментом для досягнення балансу між економічним зростанням та охороною довкілля, що є основою для забезпечення стійкого майбутнього для нашої планети.

Екологічне підприємництво являє собою комплексний підхід до ведення бізнесу, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти (рис. 1). Зазначені на рис. 1 складові є основою для розвитку екологічного підприємництва, яке сприяє збереженню природних ресурсів, зниженню негативного впливу на довкілля та забезпеченню сталого розвитку суспільства. Впровадження екологічних підходів у бізнес-практики дозволяє не тільки підвищити конкурентоспроможність підприємств, але й створити нові можливості для економічного зростання та інновацій.

Саме тому, якщо розглядати сучасне підприємництво як аутентичну екосистему, можливо зазначити, що воно об'єднує такі елементи: впровадження екологічних інновацій стимулює розвиток нових ринків та секторів, таких як відновлювана енергетика, зелений транспорт та екологічно чисті продукти; допомагає зберегти навколишнє середовище, але й знижує операційні витрати завдяки ефективнішому використанню ресурсів; впровадження

екологічних практик може призвести до довгострокових економічних вигод, таких як зниження витрат на енергію, зменшення витрат на управління відходами та підвищення ефективності виробництва; інвестування в зелений бізнес відкриває нові можливості для партнерства та кооперації з іншими екологічно орієнтованими компаніями та організаціями; розвиток екологічного підприємництва сприяє формуванню зелених фінансових ринків та інструментів, таких як зелені облігації та екологічні інвестиційні фонди; включає участь у програмах та ініціативах, спрямованих на збереження довкілля та підтримку сталого розвитку.



Джерело: складено автором на основі [7, 8, 10, 12–15, 18].

Рис. 1. Складові екологічного підприємства

Враховуючи такі елементи сучасної екосистеми підприємництва, звернемо увагу на те, що екологічне підприємство сьогодні є не лише елементом, але й надає їй новий імпульс для розвитку, орієнтованого на стійкість та відповідальність. Інтеграція екологічних принципів у бізнес-практики є необхідною умовою для забезпечення довгострокового успіху та створення стійкого майбутнього для всіх учасників економічної системи.

**Висновки.** Так спираючись на зазначене вище, можливо стверджувати, у світлі сучасних викликів, пов'язаних із збереженням довкілля та сталим розвитком, екологічне підприємство виступає важливим компонентом сучасної економічної екосистеми. Інтеграція екологічної складової в підприємницьку діяльність є необхідною умовою для досягнення гармонійного розвитку, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти.

Саме тому сформулюємо основні вектори висновків поточного дослідження:

- екологічне підприємство забезпечує мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, сприяючи раціональному використанню ресурсів та збереженню біорізноманіття. Воно є ключовим фактором для зниження екологічних ризиків та забезпечення довгострокової стійкості економічної діяльності;
- підприємства, що впроваджують екологічно чисті технології та продукти, отримують конкурентні переваги на ринку. Зростаючий попит на екологічно відповідальні продукти та послуги сприяє підвищенню довіри споживачів та зміцненню репутації компаній;
- впровадження новітніх технологій та підходів дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати та покращити екологічні показники підприємств;

- ефективного розвитку екологічного підприємництва потребує підтримки з боку держави та міжнародних організацій, що включає створення сприятливого нормативно-правового середовища, надання фінансових стимулів та технічної підтримки;

- екологічне підприємництво сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня екологічної свідомості населення та покращенню якості життя;

- незважаючи на значний потенціал, розвиток екологічного підприємництва стикається з численними викликами, включаючи фінансові бар'єри, нестачу знань та досвіду, а також необхідність адаптації до змін клімату та інших екологічних факторів. Проте, подальший розвиток цього напряму відкриває нові перспективи для економічного зростання та стійкого розвитку.

Таким чином, можливо наголосити на тому, що екологічне підприємництво є не лише актуальною тенденцією, але й необхідною умовою для забезпечення стійкого майбутнього. Інтеграція екологічних принципів у бізнес-стратегії дозволяє не тільки зберегти природні ресурси та покращити екологічну ситуацію, але й створити нові можливості для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Стале підприємництво сприяє формуванню екологічно відповідального суспільства, що здатне ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечити довгостроковий добробут для всіх.

#### References

#### Література

1. Alekseieva, K., Maletych, M., Ptashchenko, O., Baranova, O., Buryk, Z. (2023). State Business Support Programs in Wartime Conditions. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, P. 231–242. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.26>. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz.pdf>.
1. Alekseieva K., Maletych M., Ptashchenko O., Baranova O., Buryk Z. State Business Support Programs in Wartime Conditions. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, No. 01s. P. 231–242. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.26>. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz.pdf>.
2. Gorokhova, T. et al. (2023). Circular Economy as an alternative to the traditional linear economy: case study of the EU. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, No. 17.5, P. e03385–e03385.
2. Gorokhova T. et al. Circular Economy as an alternative to the traditional linear economy: case study of the EU. *Revista De Gestão Social E Ambiental*. 2023. No. 17.5. P. e03385–e03385.
3. Nyame-Asiamah, F., Ghulam, S. (2019). The relationship between CSR activity and sales growth in the UK retailing sector. *Social Responsibility Journal*. URL: <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2018-0245>.
3. Nyame-Asiamah F., Ghulam S. The relationship between CSR activity and sales growth in the UK retailing sector. *Social Responsibility Journal*. 2019. URL: <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2018-0245>.
4. Khaminich, S., Broshkov, M., Kuznietsov, E., Ptashchenko, O., Milcheva, V., Boiko, O. (2019). Transformation of managerial innovations in conditions of digitalization of market relations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, No. 8 (4), P. 7888–7893. DOI: 10.35940/ijrte.D9137.118419.
4. Khaminich S., Broshkov M., Kuznietsov E., Ptashchenko O., Milcheva V., Boiko O. Transformation of managerial innovations in conditions of digitalization of market relations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. No. 8 (4). P. 7888–7893. DOI: 10.35940/ijrte.D9137.118419.
5. Li, L., Wang, S., Zeng, S., Ma, H., Zheng, R. (2023). Unveiling the social responsibility factors in
5. Li L., Wang S., Zeng S., Ma H., Zheng R. Unveiling the social responsibility

- new infrastructure construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2023-0305>.
6. Liakh, O., Mucelli, A. (2023). Implications of COVID-19 policies on the sustainable corporate practices of European firms. *Kybernetes*, No. 52 (7). P. 2371–2394.
7. Mair, J., Marty, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, № 41, P. 36–44.
8. Reznikova, N. (2016). Ecological imperatives for extension of globalization processes: problem of economic security. *Investysii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, № 21, P. 23–26.
9. Reznikova, N., Ivashchenko, O., Rubtsova, M. (2020). Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. *Ekonomika ta derzhava = Economy and the state*, № 7, P. 24–31.
10. Rubmann, M. (2015). Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx).
11. Zaitsev, Y., Krysovaty, I., Gavkalova, N., Sobko, O., Boichyk, V. (2024). Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.*, Iss. 69 (Special Issue). P. 217–227. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>.
12. Zhang, C., Mirza, S. S., Ahsan, T., Usman, S. M. (2023). Corporate digitalization, managerial power distance and corporate sustainability performance: evidence from China. *Business Process Management Journal*, No. 29 (4), P. 1031–1056.
13. Zheng, T., Ardolino, M., Bacchetti, A., Perona, M. (2021). The applications of Industry 4.0 technologies factors in new infrastructure construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2023-0305>.
6. Liakh O., Mucelli A. Implications of COVID-19 policies on the sustainable corporate practices of European firms. *Kybernetes*. 2023. No. 52 (7). P. 2371–2394.
7. Mair J., Marty I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. № 41. P. 36–44.
8. Reznikova N. Ecological imperatives for extension of globalization processes: problem of economic security. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 23–26.
9. Reznikova N., Ivashchenko O., Rubtsova M. Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. *Економіка та держава*. 2020. № 7. P. 24–31.
10. Rubmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc., 2015. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx).
11. Zaitsev Y., Krysovaty I., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk V. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.* 2024. Iss. 69 (Special Issue). P. 217–227. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>.
12. Zhang C., Mirza S. S., Ahsan T., Usman S. M. Corporate digitalization, managerial power distance and corporate sustainability performance: evidence from China. *Business Process Management Journal*. 2023. No. 29 (4). P. 1031–1056.
13. Zheng T., Ardolino M., Bacchetti A., Perona M. The applications of Industry 4.0

in manufacturing context: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, No. 59, P. 1922–1954.

14. Horishna, N. M. (2016). Fenomen sotsialnoho pidpriemnytstva: sutnist i kryterii [The phenomenon of social entrepreneurship: essence and criteria]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Pedagogika. Sotsialna robota = Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Social work*, Vol. 2 (39). URL: [file:///users/macbook/desktop/nvuuped\\_2016\\_2\\_16.pdf](file:///users/macbook/desktop/nvuuped_2016_2_16.pdf) [in Ukrainian].

15. Kotler, F., Li, N. (2005). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshе dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]. Trans. from English S. Yarynych. Kyiv: Standart. 302 p. [in Ukrainian].

16. Krysovatyi, A. I., Sokhatska, O. M., Skavronska, I. V. et al. (2018). Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiinykh potokiv: monohrafiia [The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph]. According to the scientific editorship A. I. Krysovatyi and O. M. Sokhatska. Ternopil: Osadtsa Yu. V. 480 p. [in Ukrainian].

17. Paladiieva, Ya. Sotsialna vidpovidalnist biznesu: shcho tse oznachaie ta chomu vazhlyvo [Corporate social responsibility: what it means and why it matters]. URL: <https://mbusinesspartner.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu> [in Ukrainian].

18. Sobko, O., Krysovatyi, I. A. (2021). Vdoskonalennia upravlinnia innovatsiinykh proektamy ta pozhvavlennia innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy [Improving the management of innovative projects and revitalizing the innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Visnyk ekonomiky = Bulletin of the economy*, № 3, P. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268> [in Ukrainian].

19. Shaulska, L. V., Kabachenko, H. S. (2016). Rozvytok sotsialnoho pidpriemnytstva yak napriam derzhavnoho rehuliuвання rynku pratsi [Development of social entrepreneurship as a direction of state regulation of the labor market]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia = Economics and management organization*, № 2 (22), P. 300–310 [in Ukrainian].

technologies in manufacturing context: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*. 2021. No. 59. P. 1922–1954.

14. Горішна Н. М. Феномен соціального підприємництва: сутність і критерії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2016. Вип. 2 (39). URL: [file:///users/macbook/desktop/nvuuped\\_2016\\_2\\_16.pdf](file:///users/macbook/desktop/nvuuped_2016_2_16.pdf).

15. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005. 302 с.

16. Крисоватий А. І., Сохацька О. М., Скавронська І. В. та ін. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія. За наук. ред. А. І. Крисоватого та О. М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. 480 с.

17. Паладієва Я. Соціальна відповідальність бізнесу: що це означає та чому важливо. URL: <https://mbusinesspartner.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu>.

18. Собко О., Крисоватий І. А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>.

19. Шаульська Л. В., Кабаченко Г. С. Розвиток соціального підприємництва як напрям державного регулювання ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 300–310.

УДК 330.341.1:338.43:339.137

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.13

**Сергій Б. Турбовець**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**СИСТЕМИ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ  
ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ІННОВАЦІЙНОГО ТИПУ**

*В статті узагальнено та доведено, що створення ефективних вітчизняних кластерних систем розвитку аграрних підприємств потребує активної участі держави в управлінні розвитком кластерних структур у частині використання різноманітних форм державно-приватного партнерства в рамках забезпечення стійкості розвитку територій, на яких утворено аграрні кластери, а також у частині формування ефективного інституціонального забезпечення аграрних підприємств шляхом утворення відповідних інституцій та нормативно-правового законодавства щодо стимулювання впровадження інновацій та інноваційного способу ведення господарства суб'єктами підприємництва аграрної галузі. Досліджено системи розвитку аграрних підприємств як інструментарій та дієвий чинник формування економіки інноваційного типу. Розкрито основні ознаки інноваційного типу розвитку різного рівня економічних систем, сутність економіки інноваційного типу, її особливості. Запропоновано концептуальний базис економіки інноваційного типу у взаємозв'язку її структурних елементів, де ключовими компонентами виступають національна інноваційна система та інноваційні системи розвитку підприємств, зокрема аграрні інноваційні системи. Досліджено інноваційні системи розвитку аграрних підприємств на рівні конкретних аграрних підприємств. Запропоновано та обґрунтовано узагальнену модель внутрішньої інноваційної системи розвитку аграрного підприємства, яка включає такі підсистеми: стратегічно-цільовий (управлінський) блок, науково-дослідну, кадрово-інтелектуальну, інвестиційно-фінансову, інформаційно-комунікаційну підсистеми.*

*Ключові слова:* аграрні підприємства; агропродукція; аграрні кластери; державно-приватне партнерство; інновації; інноваційні системи.

**Serhii B. Turbovets**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**DEVELOPMENT SYSTEMS OF AGRARIAN ENTERPRISES AS TOOLS  
FOR THE FORMATION OF AN INNOVATIVE ECONOMY**

*The article summarizes and proves that the creation of effective domestic cluster systems for the development of agrarian enterprises requires the active participation of the state in the management of the development of cluster structures in terms of the use of various forms of public-private partnership in the framework of ensuring the sustainability of the development of territories where agrarian clusters are formed, as well as in part of the formation of effective institutional support for agrarian enterprises through the formation of relevant institutions and regulatory legislation regarding the stimulation of the introduction of innovations and innovative ways of managing the economy by subjects of agrarian entrepreneurship. The system of development of agrarian enterprises was studied as a toolkit and an effective factor in the formation of an innovative type of economy. The main features of the innovative type of development of various levels of economic systems, the essence of EIT, and its features are revealed. The conceptual basis of the innovation-type economy in the interrelation of its structural elements is proposed, where the national innovation system and innovative systems of enterprise development, in particular agrarian innovation systems, are the key components. Innovative systems for the development of agrarian enterprises at the level of specific agrarian enterprises have been studied. A generalized*

*model of the internal innovation system of agricultural enterprise development is proposed and substantiated, which includes the following subsystems: strategic-target (management) block, scientific-research, personnel-intellectual, investment-financial, information-communication subsystems.*

*Keywords: agricultural enterprises; agricultural products; agricultural clusters; public-private partnership; innovations; innovation systems.*

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток АП окреслюється найрізноманітнішими процесами, серед яких: розробка нового або принципова зміна наявного агропродукту; впровадження нових видів діяльності; розвиток нових методів виробництва та розподілу (складування, доставка та реалізація) продукту; освоєння нових ринків збуту; розробка нових джерел поставок сировини та інших чинників виробництва; розвиток нових форм управління персоналом, впровадження нових методів і стандартів загального управління с/г підприємствами; реалізація нових або змінених інноваційних стратегій підприємства; пошук та впровадження нових джерел (схем) отримання грошово-кредитних ресурсів [19, 29, 31].

Проте інноваційний розвиток конкретного АП не може відбуватися поза межами наявної національної економічної системи, не взаємодіючи з нею. Більш того, держава як ключовий генератор інституційних норм та положень, що визначають «поле гри» для підприємницьких структур, безпосередньо формує сприятливе інноваційне середовище та сприяє чи, навпаки, гальмує Ір вітчизняної економіки. Відтак аби українські бізнес-структури залишалися конкурентоспроможними та «привабливими» для вітчизняних та міжнародних ринків (у першу чергу, європейського), необхідно на всіх рівнях управління національним господарством формувати відповідний дієвий стратегічний та інформаційно-інституційний інструментарій для якомога швидшого становлення в Україні економіки інноваційного типу (ЕІТ) або інноваційної економіки.

**Аналіз сучасної літератури.** Загалом виділяють два традиційні типи розвитку економіки або господарських систем: переважно екстенсивний та переважно інтенсивний. Перший характеризується розширенням виробництва або організацією нового виробництва традиційного товару шляхом збільшення виробничих потужностей на відомому для практичного застосування технологічному підґрунті без істотних змін в організації, управлінні, мотивації, за попередньої якості ресурсної бази. Другий передбачає здійснення розширеного відтворення продукту на основі використання вдосконалених, істотно оновлених або інноваційних засобів виробництва, ефективних методів організації праці, управління та маркетингу. Тобто – це розвиток під впливом нових або оновлених чинників. Цей тип характеризується підвищенням ефективності виробництва, інтенсифікації праці [6; 20].

З розвитком ІТ-технологій, поглибленням процесів цифровізації та інтелектуалізації виробництва з'являється новий тип розвитку економічних систем – інноваційний, який можна назвати логічним продовження інтенсивного типу. Виходячи з ознак інноваційного типу розвитку економічних систем, під економікою інноваційного типу зазвичай розуміють «...таку, яка заснована на знаннях та інформаційних технологіях» [4, с. 5]. Інноваційна економіка (економіка знань) вирізняється наявністю певного способу функціонування, за якого формування валового продукту відбувається на основі високої доданої вартості технологій і технологічного вдосконалення у процесі створення високотехнологічної та наукомісткої продукції [9].

Погоджуємося із твердженням вітчизняної дослідниці Н.М. Краус, що результатом успішного впровадження ЕІТ виступає наявність сталого циклу виготовлення інноваційної продукції та постійних суб'єктів-генераторів такої продукції (підприємців) задля досягнення

надприбутковості підприємств, галузей, національного господарства та якісного росту добробуту населення [10, 11, с. 69]. Усе це вимагає глибокої інтелектуалізації кадрового складу компаній та установ, переходу на інноваційні «рейки» мислення [10, С. 41–43], інноваційної сприйнятливості.

**Метою дослідження** є дослідження та формування інноваційної системи розвитку аграрних підприємств

**Основні результати дослідження** Національна інноваційна система – це драйвер інноваційного розвитку держави, що формує та скеровує потік технології та інформації між індивідами, підприємствами та установами, які мають ключове значення для інноваційного процесу на національному рівні.

Важливими структурними елементами НІС є наука й освіта (джерела інноваційних ідей), підприємницький сектор (генератор та втілювач інновацій, сюди ж ми відносимо аграрні підприємства) і різноманітні елементи інноваційної інфраструктури, що сприяють комерціалізації наукових розробок (центри трансферу технологій, венчурні компанії, технополіси, бізнес-інкубатори, кластерні інтегровані структури тощо) [13, 18].

Ключовим учасником у будь-якій ефективній національній інноваційній системі є держава, яка здійснює координацію діяльності всіх її структурних елементів, забезпечує створення сприятливого середовища для здійснення інновацій та формує інституціональну інфраструктуру (сукупність законодавчих актів, норм і правил, відомчих інструкцій, що регулюють взаємодію суб'єктів інноваційної діяльності з іншими сегментами національної економіки. Дана інфраструктура (середовище) утворюється через діяльність відповідних органів влади у рамках формування державної науково-технічної та інноваційної політики).

НІС задає орієнтири формування інноваційного інтелекту, інноваційної культури та інноваційних систем розвитку на мікрорівні, які трансформуються та удосконалюються з плином часу сприяють «переформатуванню» НІС із врахуванням подальших нових реалій чи факторів.

В умовах інтеграції до європейського простору, з одного боку, та воєнного стану та активних воєнних дій на території України, з іншого, аграрний сектор вітчизняної економіки не має альтернатив розвитку, окрім тих, які базуються на інноваційних стратегіях, інструментах та методології.

Переконані, що перешкодами для інноваційного шляху розвитку АП виступають: неоформленість багатьох найважливіших інститутів сучасного ринкового господарства та збереження адміністративно-бюрократичних бар'єрів, що підривають внутрішній попит на інноваційні продукти; екстенсивні форми відтворення у сільському господарстві, зумовлені усталеною традиційною структурою аграрної економіки та відповідною до неї специфікою географічного розміщення й розвитку продуктивних сил; стійка тенденція зниження вартості робочої сили, особливо вищої кваліфікації, що супроводжується деградацією, фрагментацією та дезорієнтацією вітчизняного наукового потенціалу [9, 10]; відсутність інвестиційного оптимізму через воєнні дії, внаслідок чого обсяг інвестицій замалий для інноваційних «ривків»; недостатня увага з боку держави до розвитку сільських територій; монополізація агрохолдингами земельного банку країни; формальний характер державної політики щодо сприяння малому бізнесу (особливо на селі); технологічні розриви у рівні розвитку регіонів країни за обсягами виробництва, якісною структурою, показниками впровадження інновацій у господарюванні тощо.

Задля подолання таких перешкод, з метою формування та усталення економіки інноваційного типу в Україні у контексті тематики нашого дослідження дієвим інструментарієм інноваційного розвитку АП ставатимуть не поодинокі новації, що час від часу застосовуватимуться на тому чи іншому с/г підприємстві (аби підвищити продажі

продукції тут і зараз у короткостроковому періоді), а реально функціонуючі інноваційні системи розвитку АП (на мікро- та мезорівнях), які корелюючи із НІС забезпечуватимуть високотехнологічне функціонування суб'єктів підприємницької діяльності аграрної галузі та їх сталий новаторських тип розвитку на довгострокову перспективу із метою формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Інноваційні системи розвитку (ІСР) АП на рівні конкретних підприємств в Україні мало досліджені, у більшій мірі увага вітчизняних науковців [1, 4, 11, 13, 18, 21] приділяється питанням теоретико-методичних засад побудови та розвитку інноваційних систем макrorівня – НІС. Щодо ІСР аграрних підприємств мікрорівня (ІСРм АП або внутрішніх ІСР АП), то Руснак А.В. наголошує, що наявність таких систем сприяє виготовленню конкурентоспроможного продукту та подібно до НІС «складається з інноваційних ультра-, інфра- та інфраструктур» Ультраструктура виступає первинним елементом інноваційної системи організації, генерує знання та новації та включає спеціалістів компанії, які займаються науковими дослідженнями та розробками. До інфраструктури відносяться співробітники, які займаються просуванням інновацій (маркетинговий відділ, науково-технічна рада) та формують умови підтримки інноваційних проєктів на підприємствах на всіх рівнях та відділах підприємства (прибирають внутрішні бар'єри у розвитку новацій між підрозділами). Під інноваційною інфраструктурою дослідник розуміє основні виробничі підрозділи, які виготовляють інноваційний продукт [17, с. 511]. Зауважимо, що реалізація такої структури ІСРм за Руснаком можлива для великих високотехнологічних компаній.

Інші вітчизняні дослідники Л.В. Волошенюк, Н.І. Горностай, О.Є. Михальченкова говорять про інноваційну екосистему (сюди відносять підприємців, науковців, венчурні компанії, інвесторів, інші бізнес-структури), де одним із рівнів інноваційного розвитку є саме корпоративна інноваційна екосистема, опорним базисом якої виступають: наявність приватно-державного партнерства, відкритих інновацій, внутрішніх функціонуючих відділів (організацій) науково-пошукової діяльності корпорацій та існуючої мережі малих інноваційно-активних підприємств [2, с. 4].

Погоджуємося із думкою датської вченої S. Borrás та шведського науковця С. Edquist, що переважна частина інноваційних процесів за ринкової економіки так чи інакше продукується всередині фірм, відтак останні мають бути здатними постійно впроваджувати інновації протягом тривалих періодів часу, а отже, їх інноваційні системи розвитку повинні передбачати:

- здатність здійснювати рутинний пошук нових знань;
- можливість змінювати процедури пошуку, коли це необхідно;
- здатність ефективно використовувати результати пошуку;
- здатність засвоювати нові знання, створені деінде (в інших фірмах тощо);
- стимулювання появи та ефективного використання «неочікуваних» нових знань [24].

Надамо узагальнене визначення інноваційної системи розвитку аграрного підприємства. ІСРм АП – це організаційно-економічні відносини на конкретному аграрному підприємстві, які виникають з приводу провадження інноваційної діяльності. Вона включає у себе певні підсистеми, які взаємодіють між собою в межах підприємства та забезпечують бізнес-процеси ініціювання, підтримки, розвитку, реалізації та поширення нових технологій та інновацій, у першу чергу, на такому підприємстві [30]. Розглядаючи інноваційну систему за функціональним призначенням можна також стверджувати, що остання є організаційно-економічним механізмом, за допомогою якого здійснюється інноваційна діяльність підприємства, тобто сукупністю методів, засобів, форм провадження такої діяльності, її регулювання, стимулювання та обслуговування в рамках підприємства, що складається з певних структурних елементів, пов'язаних між собою [22].

По суті ІСРм виступає ефективним інструментом практичного втілення інновацій в компанії, оскільки сприяє:

- забезпеченню стратегічних напрямів розробки та впровадження інноваційних проєктів, а також ухваленню рішень про їх реалізацію, джерела фінансування, умови участі в реалізації сторонніх підприємств та організацій;

- збільшенню прибутковості АП шляхом удосконалення технологій та процесів, а отже, отримання конкурентоспроможної актуальної продукції підприємства для споживача аграрного сектору;

- інноваційно-виробничому розвитку АП, формуючи відповідний потенціал і необхідні механізми його реалізації та створюючи необхідні об'єктивні передумови для нарощування темпів конкурентних переваг на с/г підприємствах (за умови використання потенційних можливостей розвитку) [28];

- зростанню продуктивності праці та зниженню собівартості продукту;

- росту кваліфікації кадрів та зростанню науково-інтелектуального потенціалу компанії;

- оптимізації корпоративного управління та впровадженню корпоративної культури тощо.

Основна функція ІСРм полягає у якісному продукуванні нового знання, різного роду нововведень та їх використання на практиці. До інших функцій ІСРм аграрних підприємств відносимо: маркетинговий аналіз поточної ситуації на сільськогосподарському ринку, внутрішніх та зовнішніх факторів впливу; вибір пріоритетного напрямку(-ів) науково-технічних досліджень та розробок; стратегічне планування та організація інноваційної діяльності підприємства; пошук, оцінювання, вибір та подальша реалізація інноваційних проєктів; ефективне управління та контроль за поточними інноваційними проєктами компанії, їх вчасна корекція.

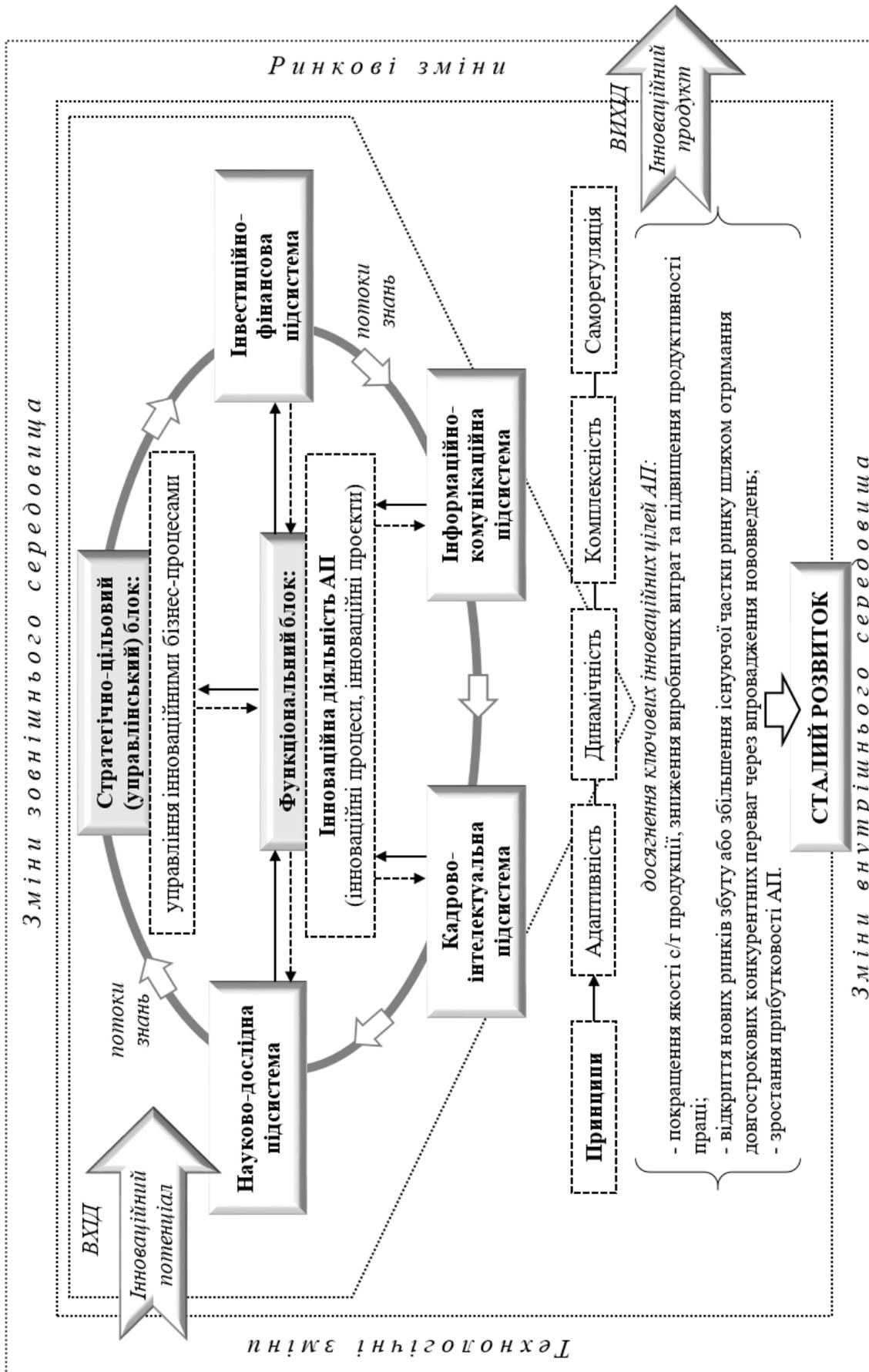
Узагальнена модель внутрішньої інноваційної системи розвитку аграрного підприємства наведена на рис. 1.

Так, зазвичай система має у своїй структурі вхід, вихід, блок (підсистема) управління та об'єкт управління [14]. У нашому випадку входом системи виступає інноваційний потенціал (ресурси) с/г підприємства, виходом – конкретний інноваційний продукт (наприклад, новий сорт с/г культури, нова технологія обробітку ґрунту тощо), а об'єктом управління – інноваційна діяльність та інноваційні процеси (функціональний блок).

Сама ІСРм АП містить у собі такі підсистеми:

1. Стратегічно-цільовий (управлінський) блок – передбачає встановлення цілей, завдань, принципів і правил функціонування інноваційної системи. Головна мета даної підсистеми – забезпечити якісне управління інноваційними бізнес-процесами конкретної організації. Сюди належать такі підпроцеси: управління інноваційними ідеями; управління потребою в інноваціях; управління прикладними дослідженнями; управління інноваційним проєктуванням; управління впровадженням інновацій; управління інноваційним потенціалом; управління експериментами; управління економікою інновацій, інші процеси.

2. Науково-дослідна підсистема – виступає генератором нового знання, на базі якого може створюватися новація, що трансформується в інновацію. Дана підсистема «зачіпає» академічну, галузеву, вузівську, виробничу науки, досягнення яких АП здатне реалізувати внутрі-фірмовими ресурсами. Науково-дослідний блок ІСРм формує науковий потенціал агропідприємства шляхом виконання НДДКР, забезпечує організацію конкретними науково-пошуковими результатами (новими знаннями, технологіями, патентами, ліцензіями, тестовими зразками продукції тощо), спроможність фірми проводити прикладні дослідження задля перевірки інноваційних ідей на їх здатність бути використаними у виробництві нової продукції [3, с. 50].



Джерело: розроблено автором.

Рис. 1. Модель внутрішньої інноваційної системи розвитку аграрного підприємства

3. Кадрово-інтелектуальна підсистема. Одна з найважливіших підсистем ІСРм АП, оскільки «високий професійний і освітній рівень працівників – необхідна умова інноваційності» [12, с. 140] підприємства. Дана підсистема покликана здійснювати підбір, навчання, мотивацію і підвищення креативно-творчого потенціалу персоналу. На сьогодні через війну посилюються негативні демографічні та міграційні процеси, а існуюча система освіти поки не відповідає запитам реального сектору економіки (у т. ч. аграрного) та потребам ринку праці, відтак збільшується дефіцит кваліфікованих кадрів для створення і впровадження інноваційних проєктів та активізації інноваційної діяльності.

Кожна аграрне підприємство потребує формування висококваліфікованого колективу фахівців, які спроможні до творчої, наукової праці, створювати нові ідеї та перетворювати їх на інновації. Головні компетенції такого колективу виражаються у: рівні кваліфікації (відсоток інженерів на с/г підприємстві з вищою освітою, чисельність працівників, які займаються НДДКР, частка персоналу з вищою освітою, науковими ступенями – пряме відображення інноваційності компанії загалом), інноваційності самих співробітників (спроможність персоналу генерувати та застосовувати новітні ідеї. Сюди відноситься розвиток компетенцій технологічного характеру, креативне мислення, лідерство, наставництво при реалізації інноваційних проєктів, стала безперервна освіта, поглиблення отриманих знань тощо) та їх здатності постійно навчатися (самоорганізація, самодисципліна при засвоєнні нових професійних знань, навичок, умінь)) [12, с. 140–141].

Задля розвитку кадрово-інтелектуальної підсистеми необхідно займатися корпоративним навчанням співробітників, яке у своїй основі забезпечує адекватне, своєчасне і повномасштабне реагування на запити ринку і сприяє не тільки підвищенню знань, а й виробленню практичних навичок персоналу у виробничій сфері. Так, детально рівні еволюції корпоративного навчання на вітчизняних підприємствах охарактеризовано українськими дослідницями О.В. Кир'яною та А.І. Волковською, які на базі концептуального підходу розподілили всі підприємства за шістьма групами: від компаній з «хаотичним» навчанням до підприємств у формі «корпоративного університету», де «...організація системно та ефективно навчається і навчає, накопичує і передає унікальні корпоративні знання, розвиває інноваційне мислення та креативність персоналу тощо [8, с. 178–179]. Зауважимо, що на жаль, навіть визнаючи необхідність та важливу роль вкладень в інститут інтелектуального капіталу компанії, останні все ж переважно просувають короткострокові курси (програми) розвитку фахівців підприємства та провадять «стихийну» політику щодо менеджменту корпоративної освіти.

Ще однією проблемою кадрового розвитку агропідприємств на сьогодні став відтік наукових кадрів за кордон через війну. Так, ЮНЕСКО у 2024 році опублікував звіт «Analysis of war damage to Ukrainian science sector and its consequences», де вказано, що 12% вітчизняних науковців та науково-педагогічних працівників ЗВО змушено виїхали з України або стали внутрішньо переміщеними особами, до 30% усіх українських дослідників вимушені працювати у дистанційному режимі, ще 1518 кваліфікованих наукових кадрів підприємства та виші втратили через їх добровільну мобілізацію на фронт [23].

4. Інвестиційно-фінансова підсистема. Наявність ланцюжка безперервного фінансування є принциповою умовою розвитку ІСПм. Відсутність фінансування та інвестицій у розробку інноваційних продуктів робить низькоефективним функціонування всіх інших складових системи. У контексті формування цієї складової зауважимо, стан фінансового забезпечення науково-технічної діяльності підприємств в Україні характеризується спадною динамікою протягом останніх 10 років (частка витрат на провадження наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок (ДІР) по відношенню до ВВП у 2010 році складала 0,75%, у 2016 р. впала до 0,48%, у 2021 р.

зменшилася ще і становила 0,41%, а у надскладний 2022 рік становила 0,33%. Наразі даний показник наукоємності за оцінками Державної служби статистики станом на 2023 рік тримався на рівні 0,33%, рис. 2), що поглибилося повномасштабними воєнними діями та негативними наслідками від них.



Джерело: побудовано автором за даними [5].

Рис. 2. Динаміка наукоємності валового внутрішнього продукту в Україні за 2010–2023 рр., %

Підприємницький сектор інвестував найбільше коштів у розвиток інноваційної діяльності шляхом фінансування ДІР, що у 2023 році склало 12613,1 млн грн або 59,1% від загального обсягу витрат. Витрати держави і підприємств разом на ДІР аграрної галузі у 2023 році становили 1160, 3 млн грн або 5,44% від усіх витрат за галузями і секторами діяльності. Проте більшість витрат наразі пов'язана з відновленням зруйнованої інфраструктури та технологічного оснащення військовослужбовців, тобто йде на інженерну діяльність [16, с. 19–20]. Брак / нераціональність залучення інвестиційних коштів у розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств також яскраво ілюструє показник кількості організацій, які здійснювали ДІР за видом економічної діяльності «Сільське господарство, лісове та рибне господарство», який у 2022 та 2023 році становив лише 8 підприємств, у 2021 році – 11 [5].

5. Інформаційно-комунікаційна підсистема – передбачає створення ефективно функціонуючої мережі інформаційних ресурсів, що дають змогу всім учасникам інноваційного процесу отримувати необхідні дані, обмінюватися ними, а також повідомляти достовірну інформацію про своє підприємство та його діяльність [15]. Дана підсистема має побудувати ефективний інформаційний простір всередині АП між усіма іншими структурами, елементами, підрозділами останнього, який сприятиме використанню інформаційно-комунікативних технологій та ресурсів (швидкісного Інтернету, автоматизації виробництва, цифровізації та діджиталізації бізнес-процесів тощо), а також підтримувати зв'язок організації із зовнішнім середовищем. Протягом всього життєвого циклу інновацій інформаційно-комунікаційна підсистема ІСРм АП забезпечує повноту та доступ до інформації підприємства керівництва, партнерів, потенційних інвесторів, що пришвидшує сам інноваційно-інвестиційний процес за рахунок прямих та зворотних потоків інформації і знань [7].

Успішне функціонування ІСРм на конкретному аграрному підприємстві дозволяє досягнути його ключових інноваційних агроцілей: покращення якості с/г продукції, зниження виробничих витрат та підвищення продуктивності праці; відкриття нових ринків збуту або збільшення існуючої частки ринку шляхом отримання довгострокових конкурентних переваг через впровадження нововведень [27, с. 168].

Окрім досягнення поставлених перед організацією цілей, ІСРм дає змогу аграрним підприємствам розвивати власну інноваційну спроможність, яка пов'язана з їхньою здатністю поєднувати знання з внутрішніх та зовнішніх джерел. Агрокомпанії повинні розвивати зв'язки з іншими фірмами аграрної галузі та організаціями для отримання знань, необхідних для інноваційного процесу. Ці взаємозв'язки зміцнюються завдяки підвищенню здатності до засвоєння та використання знань, а також завдяки внутрішньому навчанню. Ключовим викликом для АП є управління великими трансформаціями в міру зростання їхньої інноваційної активності. Саме ІСРм покликана полегшити трансформаційні процеси, здійснюючи поступовий перехід від одного більш простого рівня інноваційності компанії до іншого більш складного, але прибутковішого (рис. 3).



Джерело: побудовано автором на основі [26].

Рис. 3. Рівні інноваційності аграрних підприємств

На жаль, створення та розвиток потужної внутрішньої інноваційної системи розвитку на тому чи іншому вітчизняному АП ускладнений, оскільки потребує значних зусиль та фінансових вливань. Такі комплексні системи розвитку інновацій можуть собі дозволити лише великі розвинені компанії (в Україні зазвичай представлені агрохолдингами), які ще діють у парадигмі «закритих інновацій» – моделі розвитку інноваційного процесу, за якої компанії самі генерують та розробляють власні ідеї, самі ж створюють на їхній основі продукт, виходять з ним на ринок, самостійно займаються його розповсюдженням, обслуговуванням, фінансуванням і підтримкою. Вкладаючи великі кошти в НДДКР, агрохолдинги здійснюють відкриття проривного характеру. Проте такий підхід призводить

до того, що лише великі компанії з потужною науково-дослідницькою та фінансовою базою і довгостроковими науково-технічними програмами можуть реально конкурувати на ринку.

**Висновки та перспективи дослідження** В умовах переходу до економіки знань; переходу від масштабних форм організації виробництва до більш дрібних фірм, які є часом більш стійкими і більш готовими до постійного розвитку; появи множинного знання у галузях біотехнологій, комп'ютерних та нанотехнологій, які потребують одночасну участь багатьох фахівців; активного розвитку відкритого ринку інтелектуальної власності; зростанні ролі приватного венчурного капіталу у створенні нових стартап-фірм модель систем розвитку аграрних підприємств на засадах закритих інновацій більше не працює. Необхідним є створення стратегічних партнерств щодо спільного розвитку ключових технологій, проведення маркетингових досліджень і НДДКР, що знаменує перехід до моделі «відкритих інновацій» [25], які передбачають використання цільових потоків знань для прискорення внутрішніх інноваційних процесів, а також для розширення ринків для більш ефективного використання інновацій.

Ключові цілі інноваційних систем розвитку за моделі «відкритих інновацій» – мотивація, інтеграція, ефективне використання інновацій. Такі ІСР характеризуються великою кількістю зовнішніх ідей, активною взаємодією із ЗВО та науково-дослідними інститутами, високою мобільністю персоналу, значною кількістю компаній-новачків.

Світова спільнота вже давно виділяє малий та середній бізнес (МСП) як важливого гравця у розвитку аграрного сектору економіки та сільських територій, де і зосереджено більшість с/г підприємств. Проте в Україні недостатня або замала матеріально-технічна база, превалювання екстенсивних технологій виробництва над інтенсивними, низькокваліфіковані кадри на селі помітно знижують конкурентоспроможність МСП на й так досить монополізованих ринках сільськогосподарської продукції, гальмують їхню ефективність та стійкість розвитку у парадигмі переходу на рейки інноваційної аграрної економіки і нарощування людського капіталу сільського населення.

З одного боку малі АП мають конкурувати на агропродовольчому ринку не стільки між собою, скільки з великими агропромисловими формуваннями, з іншого боку – створення та підтримка внутрішньої ІСР потребує значних ресурсів, яких в умовах воєнного стану у малого бізнесу й так не вистачає. Відтак для МСП аграрної галузі доцільно використовувати переваги створення інтегрованих інноваційних систем розвитку, де малі підприємства можуть у співпраці із великими ефективно розвиватися та досягати успіху.

Інноваційними системами розвитку АП на мезорівні національного господарства можуть стати кластерні системи. Звичайно, вітчизняні агрохолдинги як великі бізнес-структури з величезним капіталом мають беззаперечні переваги над дрібнішими у таких галузях як, наприклад, виробництво зернових та технічних культур, тобто у тих аграрних секторах, де шляхом застосування інноваційних засобів виробництва та технологій можна гарантовано знизити собівартість продукції, наростити обсяги її виготовлення, підвищити продуктивність праці у разі тощо. Проте є чимало секторів аграрної економіки, де малий та середній бізнес зможе конкурувати з великими АП (наприклад, виробництво молока, м'яса худоби та птиці, картоплі, овочів тощо) у якості допоміжного джерела суттєвого нарощування обсягів продукції галузей цього сектору.

Слід зауважити, що кластеризація АП сприяє утворенню гнучких підприємницьких структур всередині АК, які здатні реалізовувати ризикові інноваційні проекти та створювати нові точки зростання аграрної економіки локалізованих територій. Інноваційні агрокластери по суті виступають «щитами», які надають можливість МСП знизити рівень підприємницьких ризиків, зайняти вагоме місце у системі внутрікластерного поділу праці, отримати доступ до значних кредитних коштів та капіталу підприємства-інтегратора (ядро

кластеру), створюють мотивацію переходу до моделі їх інноваційного розвитку, а також знизити гостроту конкуренції сільськогосподарських виробників за рахунок їхнього включення до єдиного технологічного ланцюга і забезпечення економічного балансу інтересів усіх учасників аграрних кластерів.

### References

### Література

1. Androshchuk, H. O., Davymuka, S. A., Fedulova, L. I. (2015). Natsionalni innovatsiyni systemy: evoliutsiia, determinanty rezultatyvnosti [National innovation systems: evolution, determinants of effectiveness]. Kyiv. 512 p. [in Ukrainian].
1. Андрощук Г. О., Давимука С. А., Федулова Л. І. Національні інноваційні системи: еволюція, детермінанти результативності. Київ, 2015. 512 с.
2. Volosheniuk, L. V., Hornostai, N. I., Mykhalchenkova, O. Ye. (2020). Innovatsiina ekosystema: poniattia, funktsii, rivni innovatsiinoho rozvytku, pryklady [Innovative ecosystem: concepts, functions, levels of innovative development, examples]. *Nauka, tekhnolohii, innovatsii = Science, technology, innovation*, Vol. 1, P. 3–9. URL: [http://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/Volosheniuk\\_1-20.pdf](http://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/Volosheniuk_1-20.pdf) [in Ukrainian].
2. Волошенко Л. В., Горностаї Н. І., Михальченкова О. Є. Інноваційна екосистема: поняття, функції, рівні інноваційного розвитку, приклади. *Наука, технології, інновації*. 2020. Вип. 1. С. 3–9. URL: [http://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/Волошенко\\_1-20.pdf](http://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2021/07/Волошенко_1-20.pdf).
3. Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2014). Innovatsiyni rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini: stratehichni oriientyry: monohrafiia [Innovative development of entrepreneurship in Ukraine: strategic orientations: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 400 p. [in Ukrainian].
3. Ганущак-Єфіменко Л. М. Інноваційний розвиток підприємництва в Україні: стратегічні орієнтири: монографія. К.: Національна академія управління, 2014. 400 с.
4. Holovinov, O. M. (2013). Innovatsiina aktyvnist i innovatsiini protsesy v natsionalnii ekonomitsi [Innovative activity and innovative processes in the national economy]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and the state*, № 6, P. 4–8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2013\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_6_3) [in Ukrainian].
4. Головінов О. М. Інноваційна активність і інноваційні процеси в національній економіці. *Економіка та держава*. 2013. № 6. С. 4–8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2013\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_6_3).
5. State Statistics Service of Ukraine. Official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Dovhan, L. Ye., Karakay, Yu. V., Artemenko, L. P. (2019). Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Strategic management: a study guide]. Kyiv: Tsentr navch. lit-ry. 440 p. [in Ukrainian].
6. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: Центр навч. літ-ри, 2019. 440 с.
7. Zakharin, S. V., Ishchenko, I. S. (2023). Informatsiine zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh isnuiochykh vyklykiv [Information provision of innovative activities of economic entities in the conditions of existing challenges]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia = Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, No. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02>.
7. Захарін С. В., Іщенко І. С. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в умовах існуючих викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. No. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02>.

- <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02> [in Ukrainian].
8. Kyrianova, O. V., Volkovska, A. I. (2017). Suchasni pidkhody do orhanizatsii korporatyvnoho navchannia v Ukraini [Modern approaches to the organization of corporate training in Ukraine]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka = Social and labor relations: theory and practice*, № 1, P. 174–181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2017\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_17) [in Ukrainian].
8. Кир'янова О. В., Волковська А. І. Сучасні підходи до організації корпоративного навчання в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 174–181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2017\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_17).
9. Kovalenko, O. V. (2021). Kontseptualna model innovatsiinoho typu ekonomichnoho rozvytku [Conceptual model of an innovative type of economic development]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu = Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University*, № 1 (2). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/232538> [in Ukrainian].
9. Коваленко О. В. Концептуальна модель інноваційного типу економічного розвитку. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 1 (2). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/232538>.
10. Kraus, N. M. (2019). Innovatsiyna ekonomika v hlobalizovanomu sviti: instytutsionalnyy bazys formuvannia ta traiektoriia rozvytku: monohrafiia [Innovative economy in the globalized world: institutional basis of formation and development trajectory: monograph]. Kyiv: Ahrar Media Hrup. 492 p. [in Ukrainian].
10. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
11. Kraus, N. M. (2015). Stanovlennia innovatsiinoi ekonomiky v umovakh instytutsionalnykh zmin: monohrafiia [Formation of an innovative economy in conditions of institutional changes: monograph]. Kyiv: Tsentр uchbovoi l-ry. 596 p. [in Ukrainian].
11. Краус Н. М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін: монографія. Київ: Центр учбової л-ри, 2015. 596 с.
12. Mykytiuk, P. P., Krysko, Zh. L., Ovsianiuk-Berdadina, O. F., Skochylias, S. M. (2015). Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva: navchalnyi posibnyk [Innovative development of the enterprise: a study guide]. Ternopil: PP «Prynter Inform». 224 p. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/684/1/innovatsiinyi%20rozvytok%20pidpriemstva.pdf> [in Ukrainian].
12. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/684/1/інноваційний%20розвиток%20підприємства.pdf>.
13. Odotiuk, I. V. (2019). Natsionalna innovatsiina systema Ukrainy: struktura, nedoliky innovatsiinoi spetsializatsii i shliakhy yikh usunennia [National innovation system of Ukraine: structure, shortcomings of innovative specialization and ways to eliminate them]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7375> [in Ukrainian].
13. Оdotiuk І. В. Національна інноваційна система України: структура, недоліки інноваційної спеціалізації і шляхи їх усунення. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7375>.

14. Osnovy menedzhmentu: navch. posib. dlia studentiv spetsialnosti 073 «Menedzhment» osvitho-profesiynoi prohramy «Menedzhment i biznes-administruvannia» [Basics of management: education. manual for students of the specialty 073 "Management" of the educational and professional program "Management and business administration"]. Compilers: T. V. Lazorenko, S. O. Perminova. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2021. 166 p. [in Ukrainian].
14. Основи менеджменту: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / укладачі: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
15. Pysarenko, T. V., Kvasha, T. K., Berezniak, N. V., Prudka, O. V. (2015). Informatsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku: svitovy ta vitchyzniani dosvid: monohrafiia [Information provision of innovative development: world and domestic experience: monograph]. Kyiv: UkrINTEI. 239 p. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2731/informzabesp5.pdf> [in Ukrainian].
15. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Березняк Н. В., Прудка О. В. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід: монографія. К.: УкрІНТЕІ, 2015. 239 с. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2731/informzabesp5.pdf>.
16. Pysarenko, T. V., Kuranda, T. K. et al. (2024). Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2023 rotsi: naukovo-analitychna dopovid [Scientific, scientific, technical and innovative activity in Ukraine in 2023: scientific and analytical report]. Kyiv: UkrINTEI. 108 p. [in Ukrainian].
16. Писаренко Т. В., Куранда Т. К. та ін. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 108 с.
17. Rusnak, A. V. (2023). Innovatsiina systema pidpriemstv yak element natsionalnoi innovatsiinoi systemy [The innovation system of enterprises as an element of the national innovation system]. *Materialy KhIV mizhnar. nauk.-tekhn. konf. "Innovatsii v sudnobuduvanni ta okeanotekhnitsi" = Materials of the 14th International science and technology conf. "Innovations in shipbuilding and ocean engineering"*. Mykolaiv: NUK. P. 510–512 [in Ukrainian].
17. Руснак А. В. Інноваційна система підприємств як елемент національної інноваційної системи. *Матеріали ХІV міжнар. наук.-техн. конф. "Інновації в суднобудуванні та океанотехніці"*. Миколаїв: НУК, 2023. С. 510–512.
18. Strizhkova, A. V., Savchenko, R. I. (2019). Vyznachennia natsionalnoi innovatsiinoi systemy v naukovykh doslidzhenniakh Ukrainy [Definition of the national innovation system in scientific research of Ukraine]. *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsiynomu suspilstvi: zb. nauk. pr. za materialamy II Internet-konferentsii = Modern problems of the development of law and economics in an innovative society: coll. of science pr. based on the materials of the II Internet Conference (Kharkiv, November 29, 2019)*. Kharkiv: NDI PZIR NAPrN Ukrainy. P. 203–211 [in Ukrainian].
18. Стріжкова А. В., Савченко Р. І. Визначення національної інноваційної системи в наукових дослідженнях України. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. пр. за матеріалами ІІ Інтернет-конференції* (м. Харків, 29 листоп. 2019 р.). Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С. 203- 211.
19. Surkova, V. O. (2021). Faktory innovatsiynoho rozvytku pidpriemstv APK [Factors of innovative development of agribusiness enterprises]. *Aktualni*
19. Суркова В. О. Фактори інноваційного розвитку підприємств АПК. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021.

- problemy innovatsiynoi ekonomiky = Actual problems of innovative economy*, № 4, P. 44–50. URL: [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/apie\\_2021\\_r04\\_a08.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/apie_2021_r04_a08.pdf) [in Ukrainian].
20. Trubnik, T. Ye. (2015). Otsiniuvannya yakisnykh ta kilkisnykh kryteriiv ekonomichnoho zrostantia [Evaluation of qualitative and quantitative criteria of economic growth]. *Efektivna ekonomika. Dnipropetr. derzh. ahr.-ekon. un-t = Efficient economy. Dnipropetrovsk State University of Agricultural Economics*, № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4301> [in Ukrainian].
21. Tiutiunnykova, S. V., Fridman, O. A. (2020). Natsionalna innovatsiina systema: suchasni trendy ta vyklyky dlia Ukrainy [National innovation system: modern trends and challenges for Ukraine]. *Visn. Kharkiv. nats. un-tu imeni V. N. Karazina = Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazin*, P. 171–179. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/16838/15544> [in Ukrainian].
22. Agricultural innovation systems : an investment sourcebook. 2012. International Bank for Reconstruction and Development / International Development Association or The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/140741468336047588/pdf/672070PUB0EPI0067844B09780821386842.pdf>.
23. Analysis of war damage to Ukrainian science sector and its consequences. *UNESCO*. 2024. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/analysis-war-damage-ukrainian-science-sector-and-its-consequences>.
24. Borrás, S., Edquist, C. (2014). Institutions and Regulations in Innovation Systems: Effects, Problems and Innovation Policy Design (CIRCLE Working Paper 2014/29). Lund University, Sweden: Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy. Alternate Preview.
25. Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. 272 p.
26. OECD (2002). Dynamising National Innovation Systems. 100 p. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/dynamising-national-innovation-systems\\_9789264194465-en](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/dynamising-national-innovation-systems_9789264194465-en).
- № 4. С. 44–50. URL: [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/apie\\_2021\\_r04\\_a08.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/apie_2021_r04_a08.pdf).
20. Трубнік Т. Є. Оцінювання якісних та кількісних критеріїв економічного зростання. *Ефективна економіка. Дніпропетр. держ. агр.-екон. ун-т*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4301>.
21. Тютюнникова С. В., Фрідман О. А. Національна інноваційна система: сучасні тренди та виклики для України. *Вісн. Харків. нац. ун-ту імені В. Н. Каразіна*. 2020. С. 171–179. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/16838/15544>.
22. Agricultural innovation systems : an investment sourcebook. 2012. International Bank for Reconstruction and Development / International Development Association or The World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/140741468336047588/pdf/672070PUB0EPI0067844B09780821386842.pdf>.
23. Analysis of war damage to Ukrainian science sector and its consequences. *UNESCO*. 2024. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/analysis-war-damage-ukrainian-science-sector-and-its-consequences>.
24. Borrás S., Edquist C. Institutions and Regulations in Innovation Systems: Effects, Problems and Innovation Policy Design (CIRCLE Working Paper 2014/29). Lund University, Sweden: Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy. Alternate Preview, 2014.
25. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, 2003. 272 p.
26. Dynamising National Innovation Systems. OECD, 2002. 100 p. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/dynamising-national-innovation-systems\\_9789264194465-en](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/dynamising-national-innovation-systems_9789264194465-en).

27. OECD (2001). Innovative Clusters. Drivers of National Innovation Systems. 405 p. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/innovative-clusters\\_9789264193383-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/innovative-clusters_9789264193383-en).
28. Kruhlova, O., Pohozhykh, M., Niemirich, O., Ustymenko, I., Havrysh, A., Hubenia, V., Matiushenko, R. (2020). Innovative activity of enterprises of food industry in Ukraine: State and trends of development. *Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration : scientific monograph*. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences. P. 81-89.
29. Kyrylov, Y., Hranovska, V., Zhosan, H., Dotsenko, I. (2020). Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth Industrial Revolution. *Solid State Technology*, Vol. 63, P. 1430–1448. URL: <https://elar.khmn.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2266533f-f617-44d9-9dcc-40d70099df85/content>.
30. Parfentieva, O., Grechan, P., Grechan, A. (2019). Stimulating innovative activity as a tool for ensuring strategic development of motor transport enterprises. *Management Science Letters*, No. 9 (10), P. 1655–1668.
31. Sodoma, R., Lesyk, L., Hryshchuk, A., Dubynetska, P., Shmatkovska, T. (2022). Innovative development of rural territories and agriculture in Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, Vol. 22, Issue 4. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/11417>.
27. Innovative Clusters. Drivers of National Innovation Systems. 2001. OECD. 405 p. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/innovative-clusters\\_9789264193383-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/innovative-clusters_9789264193383-en).
28. Kruhlova O., Pohozhykh M., Niemirich O., Ustymenko I., Havrysh A., Hubenia V., Matiushenko R. Innovative activity of enterprises of food industry in Ukraine: State and trends of development. *Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration : scientific monograph*. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2020. P. 81–89.
29. Kyrylov Y., Hranovska V., Zhosan H., Dotsenko I. Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth Industrial Revolution. *Solid State Technology*. 2020. Vol. 63. P. 1430–1448. URL: <https://elar.khmn.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2266533f-f617-44d9-9dcc-40d70099df85/content>.
30. Parfentieva O., Grechan P., & Grechan A. Stimulating innovative activity as a tool for ensuring strategic development of motor transport enterprises. *Management Science Letter*. 2019. No. 9 (10). P. 1655–1668.
31. Sodoma R., Lesyk L., Hryshchuk A., Dubynetska P., Shmatkovska T. Innovative development of rural territories and agriculture in Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2022. Vol. 22, Issue 4. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/11417>.

УДК 658.6:004

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.14

**Олена В. Птащенко**

*Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна*

**Олена М. Шершенюк**

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна*

**Ігор В. Кізілов**

*Експерт компанії Лотранс, Київ, Україна*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Цифрова трансформація є одним із найважливіших чинників, що впливають на розвиток сучасних підприємств, особливо в сфері логістики. Впровадження передових цифрових технологій, таких як IoT, Big Data, AI, блокчейн та автоматизація, суттєво змінює підходи до управління ланцюгами поставок, підвищуючи їхню ефективність, прозорість та гнучкість. Саме тому в представленій роботі розглянуті основні аспекти цифрових трансформацій, представлено особливості їх впливу на інноваційну активність сучасних логістичних підприємств. Метою представленої роботи є визначення впливу цифрових трансформацій на інноваційну активність логістичних підприємств. Методи, що були використані в роботі: метод аналізу та синтезу, методи дедукції та індукції, метод порівняння, логічний метод, метод експертного оцінювання, метод узагальнення, графічний метод. Саме тому, в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції логістичні підприємства, які активно інтегрують ці технології, отримують значні переваги та можливості для інноваційного розвитку. Цифрова трансформація сприяє створенню нових бізнес-моделей, оптимізації операційних процесів та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Вона дозволяє логістичним компаніям більш точно прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність. Крім того, використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками логістичного ланцюга, що сприяє покращенню координації та швидкому реагуванню на зміни ринкових умов. Також в умовах динамічних змін на ринку цифрові технології дозволяють логістичним підприємствам швидко адаптуватися до нових умов, що забезпечує підвищення гнучкості та здатності до інновацій, що є критично важливим для успішного функціонування у сучасному конкурентному середовищі. Загалом, цифрова трансформація має суттєвий вплив на інноваційну активність логістичних підприємств. Вона відкриває нові можливості для покращення операційних процесів, підвищення рівня обслуговування клієнтів, розвитку нових бізнес-моделей та підтримки сталого розвитку. Логістичні підприємства, які активно впроваджують цифрові технології та адаптуються до нових умов, мають значні переваги в умовах сучасного конкурентного середовища.*

**Ключові слова:** логістичне підприємство; логістичний ланцюг; інноваційна активність; інноваційний розвиток; трансформація бізнес-процесів; цифрова трансформація; цифрова економіка; цифрові технології; організаційна культура; логістика; логістичний процес; конкурентна перевага; конкуренція; ринок логістичних послуг; цифровізація; організаційна культура логістичного підприємства; цифрова інклюзія; вплив цифрової трансформації на економічну інклюзію.

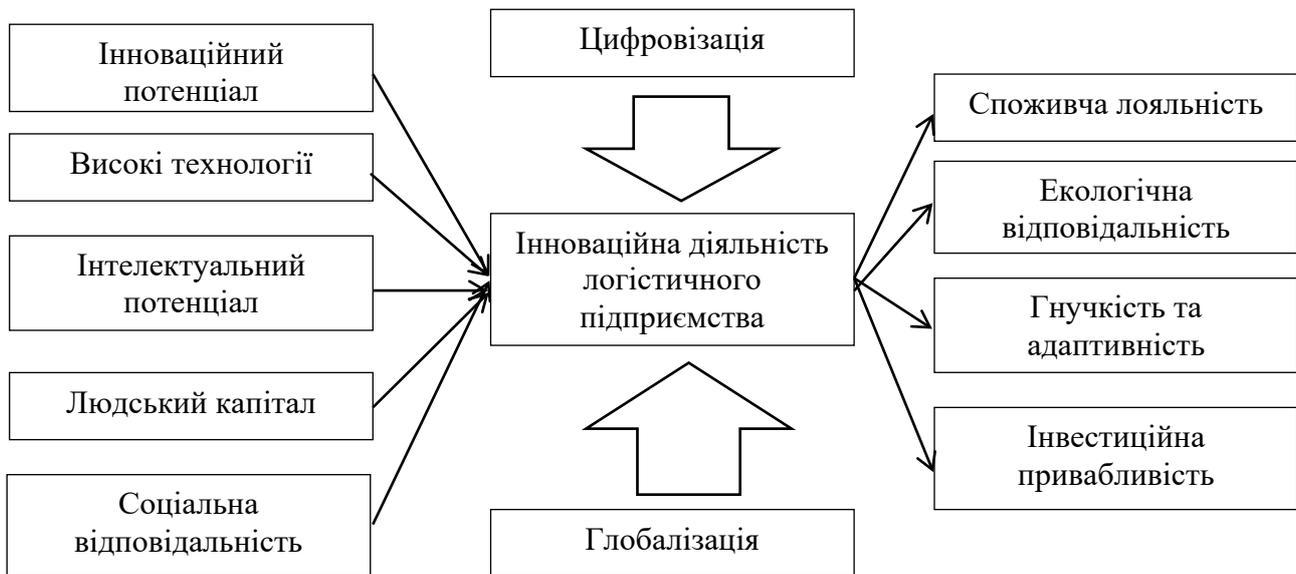
Olena V. Ptashchenko  
*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*  
Olena M. Shersheniuk  
*Kharkiv National Automobile and Highway University, Ukraine*  
Ihor V. Kizilov  
*Lotrans company expert, Kyiv, Ukraine*

## IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE INNOVATIVE ACTIVITY OF LOGISTICS ENTERPRISES

*Digital transformation is one of the most important factors affecting the development of modern enterprises, especially in the field of logistics. The introduction of advanced digital technologies such as IoT, Big Data, AI, blockchain and automation are significantly changing approaches to supply chain management, increasing their efficiency, transparency and flexibility. That is why the main aspects of digital transformations are considered in the presented work, and the features of their influence on the innovative activity of modern logistics enterprises are presented. The purpose of the presented work is to determine the impact of digital transformations on the innovative activity of logistics enterprises. Methods used in the work: method of analysis and synthesis, methods of deduction and induction, method of comparison, logical method, method of expert evaluation, method of generalization, graphic method. That is why, in the conditions of globalization and growing competition, logistics enterprises that actively integrate these technologies receive significant advantages and opportunities for innovative development. Digital transformation helps to create new business models, optimize operational processes and improve the quality of customer service. It allows logistics companies to more accurately forecast demand, optimize delivery routes, reduce costs and increase productivity. In addition, the use of digital tools allows for effective interaction between all participants in the logistics chain, which contributes to improved coordination and quick response to changes in market conditions. Also, in the conditions of dynamic changes in the market, digital technologies allow logistics enterprises to quickly adapt to new conditions, which provides increased flexibility and ability to innovate, which is critical for successful functioning in the modern competitive environment. In general, digital transformation has a significant impact on the innovative activity of logistics enterprises. It opens up new opportunities for improving operational processes, increasing the level of customer service, developing new business models and supporting sustainable development. Logistics enterprises that actively implement digital technologies and adapt to new conditions have significant advantages in the conditions of the modern competitive environment.*

**Keywords:** *logistics enterprise; logistics chain; innovative activity; innovative development; transformation of business processes; digital transformation; digital economy; digital technologies; organizational culture; logistics; logistics process; competitive advantage; competition; logistics services market; digitalization; organizational culture logistics enterprise; digital inclusion; the impact of digital transformation on economic inclusion.*

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація є ключовим фактором, що змінює сучасний бізнес-ландшафт, особливо в галузі логістики. Впровадження новітніх цифрових технологій, таких як IoT, Big Data, AI та блокчейн, сприяє підвищенню ефективності, прозорості та адаптивності логістичних процесів. Логістичні підприємства, які активно інтегрують ці технології у свою діяльність, мають можливість не лише покращити свої операційні показники, але й стимулювати інноваційну активність, створюючи нові продукти та послуги, а також оптимізуючи існуючі (рис. 1).



Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 5–7, 17].

Рис. 1. Схематичне відображення впливу цифрових трансформацій на інноваційну активність логістичних підприємств

У контексті глобалізації та зростаючої конкуренції, здатність логістичних компаній швидко адаптуватися до змін та впроваджувати інновації є вирішальним чинником їх успіху. Цифрові інструменти та платформи дозволяють логістичним підприємствам більш точно прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки, зменшувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів. Більш того, цифрова трансформація сприяє розвитку екосистем, де різні учасники логістичного ланцюга можуть ефективно співпрацювати та обмінюватися даними в режимі реального часу. Зазначене підтверджує актуальність та своєчасність представленого дослідження.

**Аналіз сучасних літературних джерел.** Акцент на питання пов'язаних з транспортуванням, оптимізацією ланцюгів постачання та цифровізацією представлених процесів сьогодні займаються не тільки вчені та економісти, а й багато практиків діляться в своїх блогах спостереженнями щодо покращення логістичної інфраструктури.

Так проблематика цифрових трансформацій знайшла своє відображення в роботах О. Desyatnyuk, М. Naumenko, І. Lytovchenko, О. Beketov [1], D. Galoyan, Т. Mkrtchyan, V. Hrosul, R. Buhrimenko, P. Smirnova, Н. Balamut [2], V. Hrosul, R. Buhrimenko, P. Smirnova, О. Timchenko, Н. Balamut, О. Rachkovan [3], А. Krysovatyuy, О. Ptashchenko, О. Kurtsev, О. Arutyunyan [4], М. Naumenko, V. Valiavska, М. Saiensus, О. Ptashchenko, V. Nikitiuk, А. Saliuk [5], Н.О. Іванченко, Ж.В. Кудрицької, К.В. Рекачинської [7], О.В. Шатілової, Н.О. Шишук [17]. В представлених роботах розглянуті окремі аспекти трансформації бізнес-процесів сьогодення та представлена взаємодія цифрових технологій на різних етапах процесу трансформаційних змін.

Питання розвитку логістичних систем, становлення ланцюгів постачання та можливості оптимізації сучасної логістичної діяльності до міжнародних стандартів знайшли своє відображення в роботах А.В. Євдокимова, Ю.В. Чортка, А.О. Родимченко [6], Д.В. Кочубея [8], Є.В. Крикавського [9, 10], Л.Ю. Михальчук [11], О.В. Птащенко [12, 13], І.І. Стец [14], М.В. Талан [15], М.О. Устенко [16] та інших.

Не зважаючи на великий інтерес наукової спільноти до логістичної проблематики, через змінність навколишнього середовища, трансформацію глобального економічного

простору та становлення цифрової економіки деякі аспекти представленого питання потребують уточнення та дають змогу для провадження нових досліджень для широкого наукового загалу.

**Мета.** Метою представленої роботи є визначення впливу цифрових трансформацій на інноваційну активність логістичних підприємств.

**Результати дослідження.** Сучасні зміни глобального економічного простору та окреме його явище «цифрова трансформація» стали одними з найважливіших змінних процесів сучасного бізнесу і суспільства. Цифрова трансформація, як окреме суспільно-економічне явище сьогодення охоплює широкий спектр технологічних змін, що кардинально змінюють спосіб ведення бізнесу, управління організаціями та взаємодії з клієнтами. Впровадження цифрових технологій у різні сфери економіки і суспільного життя сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємницьких структур, а також покращенню якості життя громадян.

Так можливо зазначити, що цифрова трансформація включає в себе такі ключові аспекти, як автоматизація бізнес-процесів, використання Big Data та аналітики, впровадження штучного інтелекту, розвиток Інтернет-речей, блокчейн-технологій та хмарних обчислень. Зазначені технології змінюють традиційні підходи до управління, виробництва, маркетингу і продажів, створюючи нові можливості для інноваційного розвитку всіх суб'єктів господарювання.

Особливістю цифрових трансформацій є те, що вони не обмежуються лише технічними аспектами, але також включають організаційні та культурні зміни. Впровадження нових технологій вимагає адаптації бізнес-процесів, змін у структурі організацій та розвитку нових навичок і компетенцій у працівників, що, в свою чергу, сприяє формуванню інноваційної культури, яка підтримує безперервне вдосконалення і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Слід також звернути увагу і на те, що цифрові трансформації мають значний вплив на споживачів, змінюючи їхні очікування та поведінку. Зростає попит на персоналізовані продукти і послуги (орієнтація на концепцію індивідуального маркетингу), зростає роль цифрових каналів комунікації і продажів. Представлене вимагає від підприємницьких структур бути більш клієнтоорієнтованими, швидко реагувати на зміни ринку і впроваджувати нові підходи до взаємодії зі споживачами.

Таким чином, цифрова трансформація є комплексним і багатогранним процесом, що включає технологічні, організаційні та культурні зміни. Вона відкриває нові можливості для розвитку бізнесу і суспільства, проте також вимагає значних зусиль для успішної реалізації та адаптації до нових умов.

Також важливо акцентувати увагу на те, що цифрова трансформація охоплює широкий спектр компонентів і технологій, що разом створюють нові можливості для розвитку бізнесу, підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій. Основні складові цифрової трансформації представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Складові цифрової трансформації бізнесу

Складова	Характеристика
Автоматизація	Роботизація процесів; Автоматизовані системи управління
Аналітика великих даних	Збір та аналіз даних; Прогнозна аналітика
Штучний інтелект та машинне навчання	Розпізнавання образів і мови; Автоматизовані рекомендаційні системи

Продовження табл. 1

Складова	Характеристика
Інтернет-речей	Використання датчиків і пристроїв для збору та передачі даних у режимі реального часу; Моніторинг та управління
Хмарні обчислення	Мобільність і масштабованість
Блокчейн-технології	Децентралізовані реєстри; Смарт-контракти
Цифрові платформи та екосистеми	Цифрові маркетплейси; Екосистеми додатків
Кібербезпека	Захист даних; Управління ризиками
Цифрові навички та культура	Навчання і розвиток персоналу; Інноваційна культура
Мобільні технології	Мобільні додатки; Мобільна інфраструктура

Джерело: складено на основі аналізу джерел [1–5, 7, 10, 17].

Розгляну ті в таблиці 1 складові цифрової трансформації взаємопов'язані і разом створюють комплексний підхід до модернізації бізнесу та підвищення його ефективності. Успішна цифрова трансформація вимагає не лише технічних змін, але й адаптації організаційної структури, процесів і культури підприємства.

Цифровізація кардинально змінює логістичну діяльність, впроваджуючи нові технології та підходи, які підвищують ефективність, прозорість та гнучкість логістичних процесів. Основні особливості логістичної діяльності в умовах цифровізації представимо на рис. 2.

Представлені на рис. 2 особливості логістичної діяльності в умовах цифровізації значно підвищують ефективність, прозорість і гнучкість логістичних процесів, сприяючи розвитку інновацій і покращенню обслуговування клієнтів. Логістичні підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, отримують значні переваги в умовах сучасного конкурентного середовища.

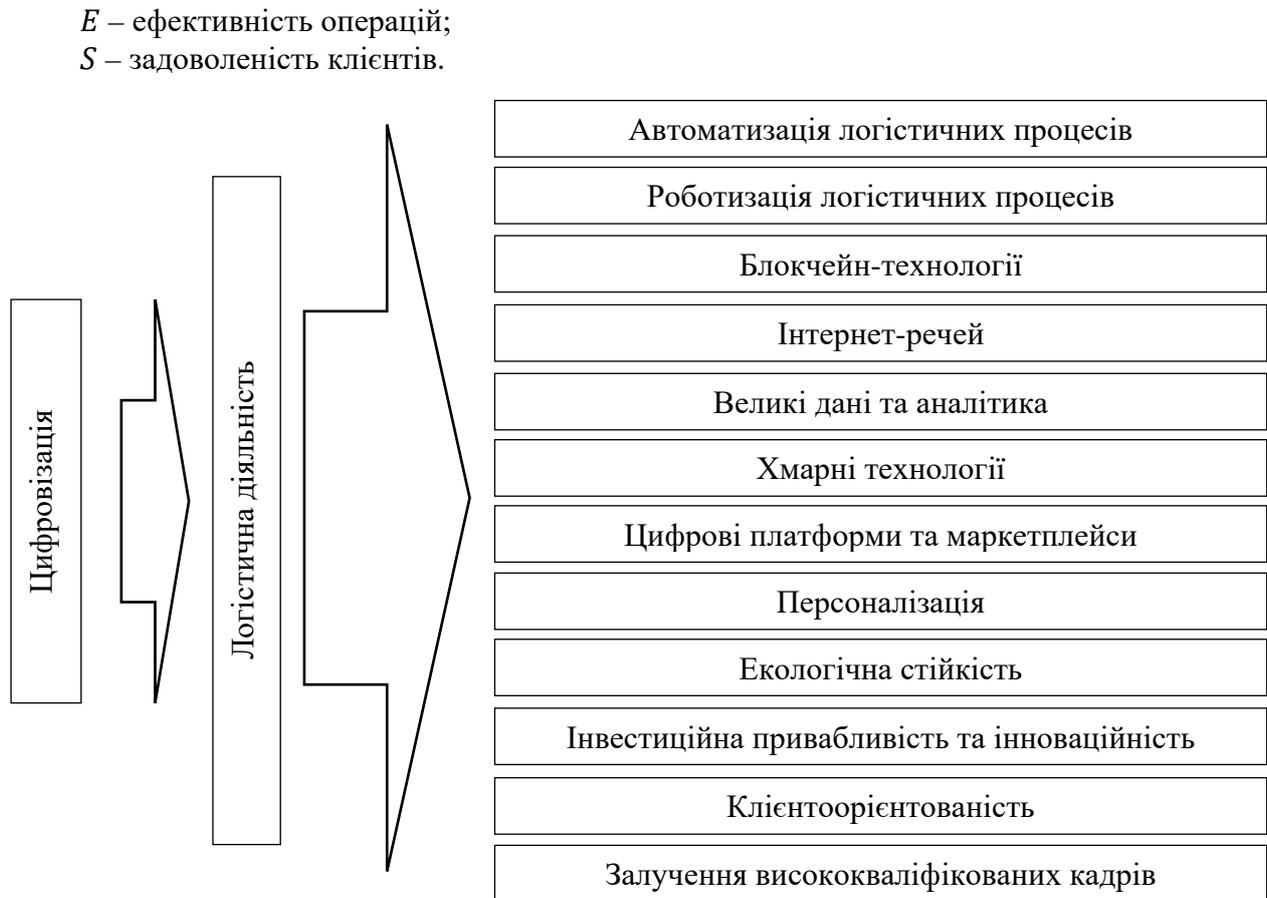
Інноваційна активність логістичних підприємств визначається рядом кількісних та якісних показників, які дозволяють оцінити рівень впровадження нових технологій, процесів та підходів. Основні показники інноваційної активності представимо в табл. 2.

Представлені в таблиці 2 показники дозволяють оцінити рівень інноваційної активності логістичних підприємств, їх здатність впроваджувати нові технології та процеси, а також ефективність цих інновацій у покращенні роботи підприємства.

Для оцінки впливу цифрових трансформацій на інноваційну активність логістичних підприємств можна використати математичну модель, яка враховує різні фактори та показники. Нижче представлена базова модель, яка включає основні змінні та параметри.

Основні змінні моделі:

- $I$  – інноваційна активність підприємства;
- $D$  – рівень цифровізації підприємства;
- $R$  – інвестиції в дослідження та розробки (R&D);
- $A$  – автоматизація бізнес-процесів;
- $C$  – рівень використання хмарних технологій;
- $IoT$  – впровадження Інтернету речей;
- $B$  – використання блокчейн-технологій;
- $P$  – продуктивність праці;



Джерело: сформовано авторами на основі систематизації [2–5, 7, 9–11, 14].

Рис. 2. Особливості впливу цифровізації на логістичну діяльність

Таблиця 2

Показники інноваційної активності	
Показник	Складові показника
Рівень інвестицій в інновації	Витрати на дослідження та розробки; Інвестиції в нове обладнання та технології
Кількість впроваджених інновацій	Кількість нових технологій та процесів; Кількість нових продуктів та послуг
Показники ефективності інновацій	Зниження витрат; Підвищення продуктивності; Скорочення часу доставки
Кількість поданих та отриманих патентів	Кількість поданих патентних заявок; Кількість отриманих патентів
Рівень автоматизації та цифровізації	Відсоток автоматизованих процесів; Рівень використання цифрових технологій
Рівень клієнтоорієнтованості	Задоволеність клієнтів; Кількість персоналізованих послуг
Показники екологічної стійкості	Зниження викидів CO <sub>2</sub> ; Зменшення використання пакувальних матеріалів
Рівень розвитку персоналу	Кількість навчальних програм та тренінгів; Частка працівників, що пройшли навчання

Джерело: систематизовано на основі [3, 4, 6, 9–12].

Модель може бути представлена як лінійна регресія, де інноваційна активність підприємства  $I$  залежить від рівня цифровізації та інших факторів:

$$I = \beta_0 + \beta_1 D + \beta_2 R + \beta_3 A + \beta_4 C + \beta_5 IoT + \beta_6 B + \beta_7 P + \beta_8 E + \beta_9 S + \epsilon, \quad (1)$$

де  $\beta_0$  – константа (вільний член);

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_9$  – коефіцієнти регресії, які показують вплив кожного фактора на інноваційну активність.

$\epsilon$  – похибка моделі.

Також слід зазначити деякі особливості змінних параметрів моделі:

$D$  (рівень цифровізації) – інтегральний показник, який може враховувати кількість впроваджених цифрових технологій, рівень автоматизації та використання цифрових платформ;

$R$  (інвестиції в R&D) – витрати на дослідження та розробки, що включають бюджети на нові технології, інноваційні проекти та наукові дослідження;

$A$  (автоматизація бізнес-процесів) – відсоток бізнес-процесів, які були автоматизовані за допомогою нових технологій (роботи, програмні рішення тощо);

$C$  (рівень використання хмарних технологій) – відсоток використання хмарних рішень для зберігання даних, обробки інформації та управління бізнес-процесами;

$IoT$  (впровадження Інтернет-речей) – кількість пристроїв IoT, впроваджених у логістичні процеси, та рівень їх використання для моніторингу та управління;

$B$  (використання блокчейн-технологій) – відсоток операцій, які здійснюються з використанням блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки;

$P$  (продуктивність праці) – зростання продуктивності праці завдяки впровадженню цифрових технологій та автоматизації процесів;

$E$  (ефективність операцій) – показник, що відображає зниження операційних витрат і підвищення ефективності логістичних процесів;

$S$  (задоволеність клієнтів) – індекс задоволеності клієнтів, який показує рівень задоволеності обслуговуванням та якістю логістичних послуг.

Представлена модель дозволяє кількісно оцінити вплив цифрових трансформацій на інноваційну активність логістичних підприємств, враховуючи різноманітні фактори, що сприяють розвитку інновацій.

**Висновок.** Цифрова трансформація має значний вплив на інноваційну активність логістичних підприємств, сприяючи їхньому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Саме тому спираючись на результати поточного дослідження визначимо основний його висновок:

- використання цифрових технологій, таких як автоматизація та штучний інтелект, дозволяє значно підвищити ефективність логістичних операцій, знижуючи витрати та скорочуючи час виконання завдань;

- системи управління запасами та транспортуванням стають більш точними та ефективними завдяки автоматизованим рішенням;

- впровадження технологій, таких як блокчейн та Інтернет-речей, забезпечує високу прозорість та можливість відстеження товарів на всіх етапах ланцюга поставок;

- аналітика великих даних та штучний інтелект дозволяють краще розуміти потреби клієнтів, персоналізувати послуги та підвищувати рівень задоволеності;

- логістичні підприємства можуть швидко реагувати на зміни в попиті та пропонувати клієнтам більш гнучкі та адаптивні рішення;

- цифрова трансформація сприяє створенню нових підходів до управління ланцюгами поставок, таких як спільне використання ресурсів та розвиток логістичних хабів;

- логістичні підприємства стають більш гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін на ринку завдяки впровадженню цифрових технологій;
- цифрові технології дозволяють зменшити екологічний вплив логістичних операцій, оптимізуючи маршрути та використання ресурсів;
- впровадження цифрових технологій вимагає нових навичок та знань від працівників, що сприяє розвитку інноваційної культури.

Загалом, цифрова трансформація значно підвищує інноваційну активність логістичних підприємств, відкриваючи нові можливості для розвитку та підвищення ефективності. Вона сприяє оптимізації операційних процесів, покращенню обслуговування клієнтів, розвитку нових бізнес-моделей та підтримці сталого розвитку. Логістичні підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, мають значні переваги в умовах сучасного конкурентного середовища.

### References

### Література

1. Desyatnyuk, O., Naumenko, M., Lytovchenko, I., Beketov, O. (2024). Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, No. 1, P. 104–114, URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341>.
  2. Galoyan, D., Mkrtchyan, T., Hrosul, V., Buhrimenko, R., Smirnova, P., Balamut, H. (2023). Formation of adaptation strategy for business entities in the context of digital transformation of the economy. *Review of Economics and Finance*, Issue 21, P. 616–621.
  3. Hrosul, V., Buhrimenko, R., Smirnova, P., Timchenko, O., Balamut, H., Rachkovan, O. (2022). Specifics of economical digital transformation in the context of the diversification processes impact. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, Czech Republic: Hradec Kralove, Vol. 12, Issue 2, P. 154–159.
  4. Krysovaty, A., Ptashchenko, O., Kurtsev, O., Arutyunyan, O. (2024). The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, No. 1, P. 164–172, URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
  5. Naumenko, M., Valiavska, V., Saiensus, M., Ptashchenko, O., Nikitiuk, V., Saliuk, A. (2020).
1. Desyatnyuk O., Naumenko M., Lytovchenko I., Beketov O. Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. No. 1. P. 104–114. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341>.
  2. Galoyan D., Mkrtchyan T., Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Balamut H. Formation of adaptation strategy for business entities in the context of digital transformation of the economy. *Review of Economics and Finance*. 2023. Issue 21. P. 616–621.
  3. Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Timchenko O., Balamut H., Rachkovan O. Specifics of economical digital transformation in the context of the diversification processes impact. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research* (Czech Republic: Hradec Kralove). 2022. Vol. 12, Issue 2. P. 154–159.
  4. Krysovaty A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. No. 1. P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
  5. Naumenko M., Valiavska V., Saiensus M., Ptashchenko O., Nikitiuk V., Saliuk A.,

- Optimization Model of the Enterprise Logistics System Using Information Technologies. *International Journal of Management*, No. 11 (5), P. 54–64, URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>.
6. Yevdokymov, A. V., Chortok, Yu. V., Rodymchenko, A. O. (2012). Lohistychni stratehii ta lohistychni protsesy na torhovelnykh pidpriemstvakh [Logistics strategies and logistics processes at trade enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky: Vseukrainskyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal = Sustainable development of the economy: All-Ukrainian scientific and industrial journal*, Vol. 1 (11), P. 246–249 [in Ukrainian].
7. Ivanchenko, N. O., Kudrytska, Zh. V., Rekachynska, K. V. (2020). Biznes-model v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Business model in conditions of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho = Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi*, № 3, P. 185–190 [in Ukrainian].
8. Kochubei, D. V. (2009). Otsinka efektyvnosti funktsionuvannia lohistychnykh system torhovelnykh pidpriemstv [Evaluation of the effectiveness of the functioning of logistics systems of trade enterprises]. *Visn. Kyiv. nats. torh.-ekon. un-tu = Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, № 4, P. 59–66 [in Ukrainian].
9. Krykavskiy, Ye. V. (2001). Lohistychna kontseptsiiia yevropeiskoi intehratsii ekonomiky Ukrainy [Logistical concept of the European integration of the economy of Ukraine]. *Vypusk XXIV NAN Ukrainy = Issue XXIV of the National Academy of Sciences of Ukraine*. Lviv: Instytut rehionalnykh doslidzhen. P. 555–558 [in Ukrainian].
10. Krykavskiy, Ye. V. (2005). Lohistychnе upravlinnia [Logistics management]. Lviv: Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic". 254 p. [in Ukrainian].
11. Mykhalchuk, L. Yu. (2009). Analiz vplyvu lohistychnykh vytrat na efektyvnist funktsionuvannia lohistychnoi systemy [Analysis of the impact of logistics costs on the efficiency of the logistics system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu = Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, № 1, P. 30–34 [in Ukrainian].
- Optimization Model of the Enterprise Logistics System Using Information Technologies. *International Journal of Management*. 2020. No. 11 (5). P. 54–64. URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=5>.
6. Євдокимов А. В., Чортюк Ю. В., Родимченко А. О. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. Вип. 1 (11). С. 246-249.
7. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 3. С. 185–190.
8. Кочубей Д. В. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем торговельних підприємств. *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2009. № 4. С. 59–66.
9. Крикавський Є. В. Логістична концепція європейської інтеграції економіки України. *Випуск XXIV НАН України*. Львів: Інститут регіональних досліджень, 2001. С. 555–558.
10. Крикавський Є. В. Логістичне управління. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. 254 с.
11. Михальчук Л. Ю. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 30–34.

12. Ptashchenko, O. V., Arkhipova, D. Ye. (2019). Osoblyvosti lohystychnoho protsesu v suchasnykh umovakh hospodariuvannya [Peculiarities of the logistics process in modern economic conditions]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya: Ekonomichni nauky = Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design. Series: Economic Sciences*, № 6 (141), P. 148–155, DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.14> [in Ukrainian].
13. Ptashchenko, O. V., Kushch, Ya. M. (2019). Osoblyvosti lohystychnoi diialnosti v riznykh umovakh hospodariuvannya [Peculiarities of logistic activities in different economic conditions]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 12, P. 234–239 [in Ukrainian].
14. Stets, I. I. (2019). Identyfikatsiia biznes-protsesiv pidpryemstva [Identification of business processes of the enterprise]. *Infrastruktura rynku = Market infrastructure*, Vol. 33, P. 233–239 [in Ukrainian].
15. Talan, M. V. (2008). Modeliuvannya lohystychnykh stratehii torhovelynykh pidpryemstv [development of logistics strategies of trade enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". "Lohistyka" = Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. "Logistics"*, № 633, P. 696–701 [in Ukrainian].
16. Ustenko, M. O. (2010). Osnovni problemy transportnoi lohistyky UkrDAZT [The main problems of transport logistics of UkrDAZT]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti = Herald of the economy of transport and industry*, № 29, P. 2–5 [in Ukrainian].
17. Shatilova, O. V., Shyshuk, N. O. (2020). Tsyfrovii instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii [Digital tools of innovative development of a business organization]. *Problemy ekonomiky = Problems of the economy*, № 4 (46), P. 249–255 [in Ukrainian].
12. Птащенко О. В., Архіпова Д. Є. (2019). Особливості логістичного процесу в сучасних умовах господарювання. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 6 (141). С. 148–155, DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.14>.
13. Птащенко О. В., Кушч Я. М. Особливості логістичної діяльності в різних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 234–239.
14. Стец І. І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 233–239.
15. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". "Логістика"*. 2008. № 633. С. 696–701.
16. Устенко М. О. Основні проблеми транспортної логістики УкрДАЗТ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 2–5.
17. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249–255.

УДК 004.415.5:65.012.7

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.15

**Олександр М. Рябчиков, Людмила М. Ганущак-Єфіменко**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

### **ІНТЕГРАЦІЯ МЕТОДИК SIX SIGMA DMAIC ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО КОМАНДНОГО УПРАВЛІННЯ СЕРЕДНЬОГО РІВНЯ В ІТ ПРОЄКТАХ МЕТОДОЛОГІЇ SCRUM**

*У сучасному світі розробки програмного забезпечення ІТ-проєкти стикаються з викликами, що вимагають поєднання гнучкості і швидкості виконання із суворим контролем якості та ефективністю процесів. У цій статті досліджується інтеграція процесу DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), який є частиною методології Six Sigma, як середнього рівня управління в рамках методології Scrum. Поєднання цих підходів дозволяє компенсувати недоліки кожної з них, створюючи синергію між структурованістю Six Sigma і гнучкістю Scrum. Робота детально аналізує наявні дослідження щодо інтеграції Scrum і Six Sigma, виявляє ключові виклики та переваги такого підходу в контексті ІТ-проєктів. Представлено концептуальну модель інтеграції DMAIC у процесі Scrum, яка адаптована до специфіки розробки програмного забезпечення. Важливу увагу приділено адаптації DMAIC до динамічного середовища Scrum, забезпечуючи постійне покращення процесів без втрати гнучкості. Крім того, у статті наведено методологічні рекомендації щодо впровадження цього підходу, орієнтовані на підвищення ефективності, якості та швидкості розробки програмного забезпечення. Для ілюстрації практичного застосування представлено детальне дослідження випадку (case study), яке показує значні покращення у продуктивності команди, зниженні кількості дефектів та підвищенні загальної задоволеності клієнтів після впровадження гібридної моделі Scrum-DMAIC. Стаття стане корисним ресурсом для керівників проєктів, команд розробників та інших зацікавлених сторін, які прагнуть впровадити структуровані методи покращення якості у гнучке середовище ІТ-проєктів, зберігаючи при цьому здатність швидко адаптуватися до змін.*

**Ключові слова:** гібридні методи керування проєктами; Скрам; Six Sigma; DMAIC.

**Oleksandr M. Ryabchikov, Lyudmila M. Hanushchak-Efimenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

### **INTEGRATION OF SIX SIGMA DMAIC METHODS FOR EFFECTIVE MIDDLE-LEVEL TEAM MANAGEMENT IN IT PROJECTS OF SCRUM METHODOLOGY**

*In today's software development landscape, IT projects face challenges that require a combination of flexibility and speed with strict quality control and process efficiency. This article explores the integration of the DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) process, a key component of the Six Sigma methodology, as a mid-level management model within the Scrum framework. The combination of these approaches allows for mitigating the shortcomings of each, creating a synergy between the structured nature of Six Sigma and the flexibility of Scrum. The study thoroughly analyzes existing research on the integration of Scrum and Six Sigma, identifying the key challenges and benefits of this approach in the context of IT projects. A conceptual model for integrating DMAIC into Scrum processes is presented, specifically adapted to the software development environment. Significant attention is given to adapting DMAIC to the dynamic nature of Scrum, ensuring continuous process improvement without sacrificing flexibility. Additionally, the article provides methodological recommendations for implementing this approach, aimed at enhancing the efficiency, quality, and speed of software development. A detailed case study is presented to illustrate the practical application, demonstrating significant improvements in team productivity, defect reduction, and overall customer satisfaction after the implementation of the hybrid Scrum-DMAIC model. This article will serve as a valuable resource for project managers,*

*development teams, and other stakeholders looking to introduce structured quality improvement methods into the flexible environment of IT projects while maintaining the ability to quickly adapt to changes.*

**Keywords:** *hybrid project management methods; Scrum; Six Sigma; DMAIC.*

**Постановка проблеми.** У динамічному ландшафті управління проектами, гнучкі методики, такі як Scrum, здобули широку популярність завдяки своїй здатності сприяти співпраці, гнучкості та швидкій доставці цінності. Scrum, зі своїми ітеративними циклами, відомими як спринти, надає командам можливість реагувати на змінні вимоги та здійснювати поступові покращення. Однак, незважаючи на те, що Scrum відмінно справляється з управлінням проектами з еволюційними рамками, він іноді недостатньо ефективний у наданні структурованих підходів до вирішення проблем для оптимізації процесів та усунення неефективностей.

З іншого боку, Six Sigma, відома своєю суворою увагою до якості та покращення процесів, пропонує потужну методологію, відому як DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control - Визначити, Виміряти, Аналізувати, Покращити, Контролювати). Рамки DMAIC розроблені для систематичного виявлення та усунення дефектів у процесах, що підвищує загальну продуктивність. Хоча традиційно Six Sigma застосовується в умовах виробництва та виробничих середовищах, принципи Six Sigma та процес DMAIC мають потенційні застосування у різних галузях, включаючи розробку програмного забезпечення та управління проектами.

**Аналіз публікацій за проблемою.** Попередні дослідження свідчать про значний потенціал інтеграції гнучких методологій, таких як Scrum, з підходами Six Sigma. Дослідження показують, що поєднання цих двох методологій може покращити якість та ефективність процесів розробки програмного забезпечення, зменшуючи кількість дефектів та підвищуючи задоволеність клієнтів. Наприклад, у статті «Agile and Lean Six Sigma integration: a Leadership framework» [1] дослідники вивчали, як застосування принципів Six Sigma до гнучких методологій може сприяти створенню продукції високої якості, скороченню часу на розробку та покращенню загальної ефективності команди. Вони відзначили, що комбінація Six Sigma та Scrum допомагає структурувати процеси, що сприяє швидшому виявленню та усуненню проблем. Але не вистачає практичних рекомендацій для впровадження цих методологій в реальних проектах, що заважає їх використовувати на практиці.

Інші дослідження показують, що використання методології DMAIC в рамках Scrum допомагає забезпечити більш структурований підхід до вирішення проблем та прийняття рішень на основі даних. Це підвищує прозорість процесів та дозволяє командам більш ефективно управляти проектами, одночасно зберігаючи гнучкість, властиву Scrum [2]. Але не було досліджено використання цих методологій в IT проектах.

Крім того проводились дослідження case study такого підходу в виробництві [3]. Дослідження випадків або приклади успішної інтеграції. Одним з прикладів успішної інтеграції є компанія, яка займається розробкою програмного забезпечення та впровадила гібридну модель Scrum-Six Sigma для покращення своїх процесів. Після впровадження методології DMAIC в процеси Scrum, компанія змогла скоротити час на вирішення дефектів на 30% та зменшити кількість дефектів у кінцевому продукті на 25%. Це було досягнуто завдяки структурованому підходу до ідентифікації та аналізу проблем, що дозволило команді швидше знаходити корінні причини та ефективніше вирішувати їх. Проте впровадження в IT проектах має бути досліджено додатково і має певну специфіку. Наявні дослідження з одного боку виявляють потребу в інтеграції цих двох методологій для забезпечення

контрольованого покращення процесу виробництва, з іншого боку не вистачає методологічних засад для практичного впровадження в управлінську роботу IT команд.

**Невирішені частини проблеми.** Ця стаття досліджує інтеграцію процесу DMAIC у рамки Scrum, пропонуючи його як середню модель командного управління для підвищення ефективності проектів Scrum. Включаючи структурований підхід до вирішення проблем DMAIC у гнучке середовище Scrum, ми прагнемо досягти збалансованої методології, яка використовує сильні сторони обох рамок. Цей гібридний підхід спрямований на усунення прогалин в оптимізації процесів Scrum, зберігаючи при цьому його гнучкість та чутливість.

**Метою дослідження** є розробка методологічних засад інтеграції методик Scrum та Lean Six Sigma та оцінка ефективності отриманої методології на реальних Scrum проектах.

**Виклад основного матеріалу.** Завданнями дослідження визначено:

1) **Розробка концептуальної моделі інтеграції** методологій Scrum та Six Sigma DMAIC, яка буде відповідати специфіці IT-проектів, враховуючи особливості роботи команд та їх потреби у гнучкості та структурованості.

2) **Розробка методологічних рекомендацій** для впровадження DMAIC у процеси Scrum, орієнтованих на практичне застосування в IT-проектах, з урахуванням вимог до якості, ефективності та часу розробки.

3) **Емпіричне дослідження ефективності розробленої методології** шляхом проведення case study у реальних Scrum-проектах, що дозволить оцінити вплив інтеграції на продуктивність команди, якість продукту та задоволеність клієнтів.

4) **Аналіз результатів впровадження гібридної методології** Scrum-DMAIC для ідентифікації ключових факторів успіху та потенційних викликів, що можуть виникнути при застосуванні цієї методології в IT-проектах.

5) **Розробка рекомендацій** для подальших досліджень та можливих напрямків розвитку інтеграції Scrum і Six Sigma у різних галузях, зокрема у контексті розробки програмного забезпечення.

Інтеграція **Six Sigma** та **Scrum** вимагає адаптації, щоб забезпечити узгодженість між структурованими, даними орієнтованими змінами і регулярними, невеликими вдосконаленнями. Залучення принципів Kaizen у Scrum допоможе забезпечити постійне вдосконалення, але для інтеграції з Six Sigma може знадобитися особливий підхід для поєднання масштабних поліпшень з частими ітераціями. [4,5]

Водночас при можливості інтеграції цих двох підходів їх синергія дозволить значно підвищити як продуктивність роботи команди так і точність процесів, що відбуваються на проекті. А саме:

- **Покращення якості та швидкість:**

- **Six Sigma** забезпечує інструменти для детального аналізу і усунення дефектів, що підвищує загальну якість продукту або процесу.

- **Scrum** дозволяє швидко доставляти функціональність і адаптуватися до змін.

Поєднання з Six Sigma допомагає зберегти високу якість при швидкому впровадженні нових функцій.

- **Постійне вдосконалення:**

- **Scrum** забезпечує регулярні спринти і ретроспективи, що сприяє постійному вдосконаленню процесів.

- **Six Sigma** доповнює цей процес за допомогою структурованого підходу до аналізу і контролю якості. Це допомагає впроваджувати значні покращення на основі отриманих даних.

- **Зменшення дефектів і витрат:**

- *Six Sigma* спеціалізується на зменшенні дефектів і вартості процесів за допомогою аналітики і статистичних методів.

- *Scrum* зменшує витрати завдяки швидкому випуску ітерацій, що дозволяє швидше виявляти і усувати проблеми. Об'єднання обох підходів допомагає знижувати витрати на виправлення дефектів та оптимізувати процеси.

• **Поліпшення комунікації та співпраці:**

- *Scrum* заохочує постійну комунікацію і співпрацю всередині команди.

- *Six Sigma* використовує міжфункціональні команди для вирішення проблем якості.

Інтеграція обох підходів може підвищити ефективність комунікації і зменшити бар'єри між різними функціональними групами.

• **Збільшення прозорості та контролю:**

- *Six Sigma* забезпечує чіткі метрики і контроль якості.

- *Scrum* зосереджений на прозорості через регулярні демонстрації і зустрічі.

Інтеграція дозволяє створити більш прозорі процеси і забезпечити краще відстеження якості на всіх етапах розробки.

• **Гнучкість і адаптація до змін:**

- *Scrum* забезпечує можливість швидко адаптуватися до змін.

- *Six Sigma* може бути адаптована для використання в ітеративному середовищі, що дозволяє ефективно вносити корективи на основі отриманих даних без втрати фокусу на якості.

• **Покращення результатів проєкту:**

- *Scrum* допомагає забезпечити швидке досягнення цілей проєкту і забезпечує регулярні зворотні зв'язки.

- *Six Sigma* підтримує досягнення високих стандартів якості. Разом вони дозволяють покращити результати проєкту, забезпечуючи як швидкість, так і якість.

• **Інновації і ефективність:**

- *Six Sigma* за допомогою аналітики може виявляти можливості для інновацій і вдосконалення процесів.

- *Scrum* дозволяє реалізувати ці інновації швидше і тестувати їх на ранніх етапах.

Об'єднання *Six Sigma* та *Scrum* створює потужний підхід до управління проєктами, який поєднує переваги гнучкості і швидкості *Scrum* з детальним аналізом і покращенням якості *Six Sigma*. Це дозволяє досягати високих стандартів якості при збереженні здатності швидко адаптуватися до змін і потреб ринку.

В контексті ІТ проєктів це потребує додаткових вимог, а саме:

**1. Адаптація до швидкої зміни вимог.** ІТ-проєкти часто стикаються з частими і непередбачуваними змінами вимог. Це може бути пов'язано з змінюваними потребами клієнтів або змінами у технологіях [6].

**Scrum:** Завдяки ітеративному підходу і спринтам, *Scrum* забезпечує гнучкість для адаптації до змін.

**Six Sigma:** Структуровані методи *Six Sigma* допомагають контролювати якість навіть при змінах, через аналіз даних і контроль процесів.

**2. Складність і динамічність.** ІТ-проєкти часто мають складні технічні вимоги і швидко змінюються. Це може ускладнити підтримання стабільної якості.

**Scrum:** Забезпечує регулярні перевірки і корекції для впровадження нових функцій.

**Six Sigma:** Використовує статистичні методи для аналізу складних процесів і визначення дефектів.

**3. Ітеративна розробка.** ІТ-проєкти часто використовують ітеративний підхід для швидкого впровадження нових функцій і отримання зворотного зв'язку.

*Scrum*: Фокусується на регулярних ітераціях і швидкому впровадженні.

*Six Sigma*: Може адаптуватися для роботи в ітеративному середовищі, що дозволяє вносити покращення на основі даних з кожної ітерації.

**4. Велика роль користувацького досвіду.** Якість користувацького досвіду (UX) є критично важливою для успіху IT-проектів, особливо для програмного забезпечення і веб-додатків.

*Scrum*: Підтримує регулярний зворотний зв'язок від користувачів через демонстрації та спринти.

*Six Sigma*: Допомогає оцінити і покращити UX через аналіз даних і контроль якості.

**5. Технічний борг і швидкість розробки.** В IT-проектах може накопичуватися технічний борг, що впливає на довгострокову якість продукту.

*Scrum*: Регулярні спринти можуть допомогти управляти технічним боргом через планування технічних завдань.

*Six Sigma*: Допомогає виявити і усунути проблеми, які можуть призвести до технічного боргу.

**6. Міжфункціональні команди.** IT-проекти зазвичай виконуються командами, які включають різні спеціалістів, такі як розробники, аналітики, тестувальники та інші.

*Scrum*: Підтримує міжфункціональні команди і забезпечує їх ефективну співпрацю.

*Six Sigma*: Використовує міжфункціональні команди для вирішення проблем якості і процесів.

**7. Автоматизація і інструменти.** IT-проекти часто використовують автоматизацію для тестування, розгортання і моніторингу.

*Scrum*: Може інтегрувати автоматизацію для забезпечення швидкого випуску функцій.

*Six Sigma*: Може використовувати автоматизовані інструменти для збору і аналізу даних для покращення процесів.

**8. Короткий «фідбек луп» продукту.** Продукти в IT-сфері можуть мати короткий життєвий цикл, з частими оновленнями і релізами.

*Scrum*: Підтримує швидкий цикл розробки і релізів.

*Six Sigma*: Допомогає підтримувати високу якість навіть при частих змінах і оновленнях.

Об'єднання *Six Sigma* і *Scrum* в IT-проектах дозволяє поєднати гнучкість і швидкість *Scrum* з точністю і аналітичними методами *Six Sigma*. Це забезпечує ефективне управління якістю і можливість швидкої адаптації до змін, що є критично важливими для успіху в динамічному світі IT.

Використання *Six Sigma DMAIC*, як моделі командного управління середнього рівня в проектах з використанням *Scrum* методології:

**Складності одночасного використання *Scrum* і *Six Sigma*.** Безпосереднє поєднання підходів *Six Sigma DMAIC* з проектом *Scrum*, оскільки вони мають кілька значних відмінностей. Перш за все, проект *Six Sigma* спрямований на значне покращення, тоді як *Scrum* слідує філософії *Kaizen* і спрямований більше на малі постійні покращення у великому масштабі. Однак, якщо ми подивимось на рівень вище за звичайну *Scrum* команду, ми побачимо систему KPI (ключових показників ефективності), які стосуються кожного проекту і яких команди прагнуть досягти.

Звичайні KPI, що використовуються для *Scrum* команди, включають:

– Velocity (Швидкість):

• Визначення: Обсяг роботи, яку команда може завершити протягом одного спринту, зазвичай вимірюється у сторі-пойнтах або годинах.

- Призначення: Для відстеження продуктивності команди та прогнозування майбутньої роботи.
  - Sprint Burndown (Діаграма залишку спринту):
  - Визначення: Графік, що показує залишок роботи у беклозі спринту з часом.
  - Призначення: Для моніторингу прогресу спринту та забезпечення того, що команда встигає завершити роботу до кінця спринту.
  - Release Burndown (Діаграма залишку релізу):
  - Визначення: Графік, що відстежує прогрес у напрямку завершення роботи для релізу протягом кількох спринтів.
  - Призначення: Для забезпечення видимості загального прогресу проекту та підтримки його на графіку.
  - Cycle Time (Час циклу):
  - Визначення: Час, який потрібен для завершення завдання від початку до кінця.
  - Призначення: Для виявлення вузьких місць у процесі та покращення ефективності.
  - Lead Time (Час виконання):
  - Визначення: Загальний час від моменту створення завдання до його завершення.
  - Призначення: Для вимірювання оперативності команди щодо нової роботи.
  - Sprint Goal Success Rate (Рівень досягнення цілей спринту):
  - Визначення: Відсоток успішно досягнутих цілей спринту.
  - Призначення: Для оцінки здатності команди виконувати свої зобов'язання та надавати цінність.
  - Defect Density (Щільність дефектів):
  - Визначення: Кількість виявлених дефектів у спринті, поділена на розмір коду або кількість завершених сторі-пойнтів.
  - Призначення: Для вимірювання якості виконаної роботи.
  - Customer Satisfaction (Задоволеність клієнтів):
  - Визначення: Відгуки клієнтів або зацікавлених сторін щодо наданого продукту.
  - Призначення: Для забезпечення відповідності продукту потребам та очікуванням користувачів.
  - Team Satisfaction (Задоволеність команди):
  - Визначення: Моральний стан та рівень задоволення членів команди, часто вимірюється за допомогою опитувань.
  - Призначення: Для підтримання мотивованої та продуктивної команди.
  - Escaped Defects (Пропущені дефекти):
  - Визначення: Кількість дефектів, виявлених користувачами після релізу.
  - Призначення: Для оцінки ефективності тестування та процесів забезпечення якості команди.
  - Planned vs. Actual Stories Completed (Плановані vs. фактично завершені сторі):
  - Визначення: Порівняння кількості сторі, запланованих для спринту, і кількості фактично завершених.
  - Призначення: Для оцінки точності планування команди та її здатності виконувати зобов'язання.
  - Work in Progress (WIP) (Робота в процесі):
  - Визначення: Кількість завдань або сторі, над якими ведеться робота.
  - Призначення: Для управління та обмеження обсягу поточної роботи, щоб уникнути вузьких місць та неефективності.
  - Time to Market (Час виходу на ринок):
  - Визначення: Час від початкової ідеї до фінального релізу продукту.

• Призначення: Для вимірювання ефективності процесу розробки в доставці нових функцій або продуктів.

В свою чергу як KPI Six Sigma Lean проекта можуть використовуватись наступні KPI (ключові показники ефективності):

1. **Відсоток зменшення дефектів** (вимірює зменшення кількості дефектів або помилок після впровадження покращень).

2. **Зменшення циклового часу** (вимірює скорочення часу, необхідного для завершення процесу або завдання).

3. **Зменшення часу виконання** (вимірює загальний час від початку до завершення завдання або процесу).

4. **Відсоток досягнення цілей проекту** (вимірює відсоток досягнутих цілей проекту відповідно до запланованих цілей).

5. **Витрати на одиницю продукції**: (вимірює витрати на виготовлення одиниці продукції або виконання послуги).

6. **Рівень задоволення клієнтів** (оцінює, наскільки добре кінцевий продукт або послуга відповідає потребам і очікуванням клієнтів).

7. **Відсоток зменшення витрат** (вимірює зменшення загальних витрат після впровадження покращень).

8. **Ефективність використання ресурсів** (вимірює, наскільки ефективно використовуються ресурси (наприклад, матеріали, робочий час)).

9. **Продуктивність працівників** (вимірює, наскільки ефективно працівники виконують свої завдання після впровадження покращень).

10. **Частота повторних дефектів** (вимірює кількість дефектів, які повторюються після того, як були вирішені).

11. **Відсоток успішних проектів** (вимірює відсоток проектів, які були успішно завершені відповідно до запланованих термінів і бюджетів).

12. **Відсоток використання стандартних процесів** (вимірює, наскільки часто використовуються стандартизовані процеси для досягнення покращень).

Ці KPI допомагають оцінити ефективність впроваджень Lean Six Sigma та забезпечити досягнення бажаних результатів у проекті.

#### **Метод впровадження DMAIC процесу в роботу SCRUM команди**

Scrum фреймворк не може запропонувати способу покращення цих KPI, окрім підходу Kaizen та ретроспективної зустрічі. Тут процес DMAIC відіграє значну роль і сприятиме покращенню KPI команди та загальної продуктивності. Це важливо для управління командою на рівнях, вищих за рівень команди Scrum, і сприятиме загальному успіху проекту.

Якщо привести аналогії Скрам процесу до процесу DMAIC він буде у вигляді рис. 1.

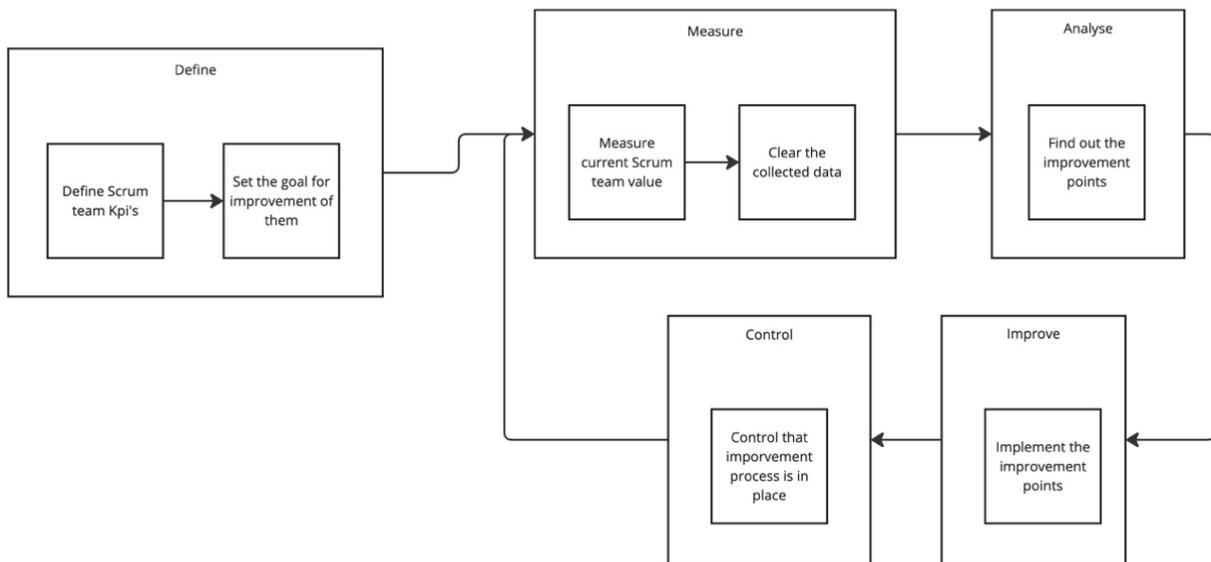
Проблема полягає в тому, що його не можна використовувати безпосередньо у методиці Scrum через її природу. Scrum є ітераційною методикою, а DMAIC призначений для одноразового покращення. Але що, якщо ми додамо ітерації до звичайного процесу DMAIC і помістимо етапи Аналізу, Поліпшення та Контролю в цикл з постійним покращенням? Тоді наш процес виглядатиме у вигляді рис. 2.

Оскільки DMAIC орієнтований на суттєві покращення, зазвичай немає сенсу шукати ці покращення на масштабі одного спринту. Зазвичай команда використовує ритм релізів, який відбувається раз на два або три спринти (рис. 3).



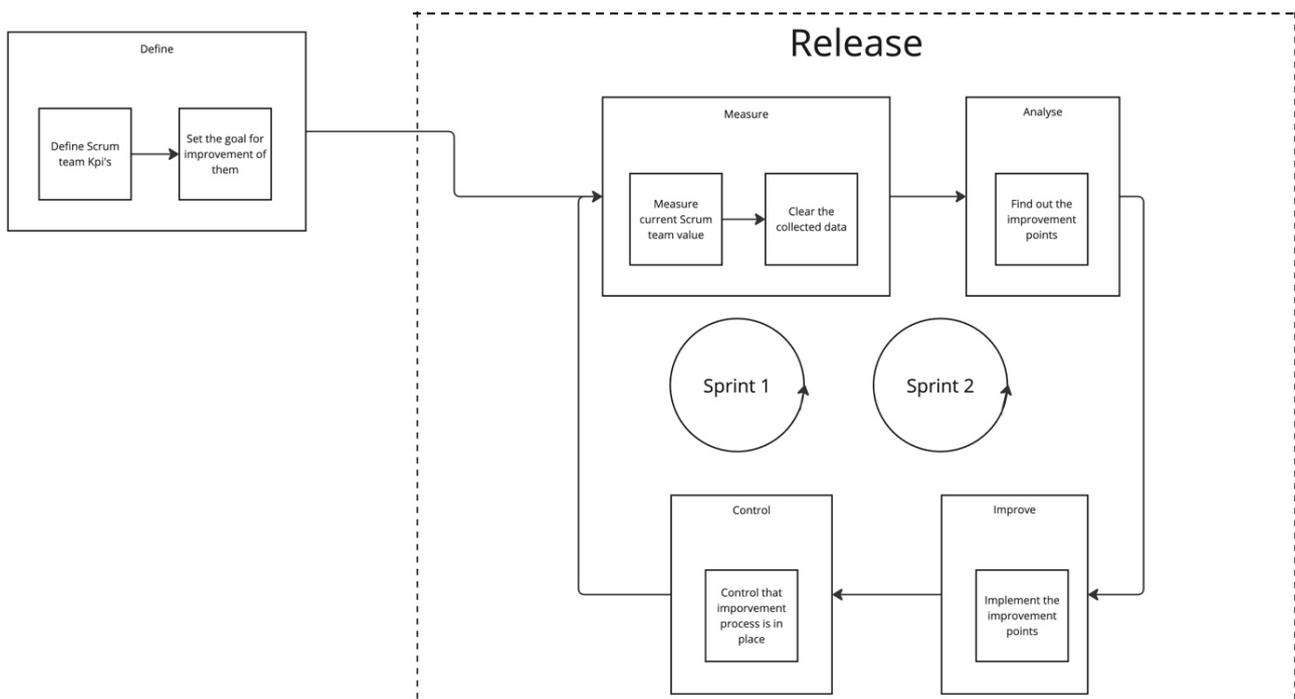
Джерело: розроблено автором.

Рис. 1. Схематичне зображення аналогії Скрам процесу до процесу DMAIC



Джерело: розроблено автором.

Рис. 2. Схема аналогії Скрам процесу до процесу DMAIC



Джерело: розроблено автором.

Рис. 3. Інтеграція методик Scrum та Six Sigma в гібридну модель командного управління проектами

Такий підхід дозволяє використовувати переваги обох підходів не підсилюючи їх недоліки. Синергетичний ефект від паралельного використання цих методів значно підвищить продуктивність роботи команди, і прозорість процесів що відбуваються в середині команди для стейкхолдерів проєкту.

*Вплив KPI Скрам проєкту на Six Sigma при запропонованому підході.* Інтеграція методологій Scrum та Six Sigma в гібридну модель командного управління проєктами відкриває унікальні можливості для використання сильних сторін обох підходів. У цьому контексті ключові показники ефективності (KPI) Скрам-проєктів відіграють вирішальну роль у впливі на процес Six Sigma, особливо під час планування та аналізу релізів.

Швидкість (Velocity), який вимірює обсяг роботи, що команда може виконати за спринт, безпосередньо впливає на здатність Six Sigma прогнозувати та планувати релізи. Точні дані щодо швидкості дозволяють фахівцям Six Sigma краще передбачати необхідні ресурси та час для майбутніх релізів, зменшуючи варіативність та підвищуючи ефективність процесу.

Діаграми залишку спринту та релізу надають інформацію про прогрес команди та ймовірність виконання термінів. Ці KPI впливають на процес DMAIC (Визначення, Вимірювання, Аналіз, Покращення, Контроль) у Six Sigma, висвітлюючи потенційні затримки та області, де потрібні покращення процесу. Це дозволяє точніше проводити аналіз причин і виявляти неефективності процесу.

Час циклу (Cycle Time) та час виконання (Lead Time) дозволяє Скрам-командам виявляти вузькі місця в робочому процесі. Ці метрики є важливими для покращення процесів у Six Sigma. Наприклад, якщо час циклу збільшується, Six Sigma може проаналізувати причини і впровадити рішення для оптимізації процесу, забезпечуючи більш ефективні спринти в майбутньому.

Рівень досягнення цілей спринту, вимірює здатність команди досягати своїх цілей у межах спринту. Цей KPI впливає на Six Sigma, надаючи дані щодо стабільності та надійності процесу Скрам. Високий рівень досягнення цілей свідчить про стабільний процес, тоді як низький рівень може спонукати до глибшого аналізу Six Sigma для виявлення областей для покращення.

Щільність дефектів та пропущені дефекти, є критичними показниками якості у Скрамі. Ці метрики безпосередньо інформують зусилля Six Sigma з контролю якості, надаючи кількісну основу для визначення областей, де дефекти найбільш ймовірні. Six Sigma може впровадити цільові покращення для зменшення кількості дефектів, підвищуючи загальну якість проєкту.

Задоволеність клієнтів та команди, надають цінний зворотний зв'язок щодо успішності процесу Скрам. Ці метрики впливають на безперервні ініціативи покращення Six Sigma, висвітлюючи області, де моральний стан команди або очікування клієнтів можуть бути не повністю задоволені. Six Sigma може розробити стратегії для вирішення цих питань, забезпечуючи задоволення як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

Плановані vs. фактично завершені сторі, порівнює заплановану роботу з фактично виконаною, надаючи інформацію про точність планування та виконання. Для Six Sigma ці дані є критичними для визначення розбіжностей і впровадження коригувальних дій для покращення точності планування в майбутніх спринтах, що в кінцевому підсумку призводить до більш передбачуваних і надійних результатів проєкту.

На завершення, запропонована гібридна модель, яка поєднує Scrum і Six Sigma, значною мірою спирається на KPI Скраму для інформування та покращення процесів Six Sigma. Інтеграція цих KPI у рамки DMAIC дозволяє командам досягати вищого рівня ефективності, якості та передбачуваності у своїх проєктах, що призводить до кращої загальної продуктивності та задоволеності клієнтів.

**Переваги запропонованого підходу.** При впровадженні цього процесу необхідно контролювати, вищенаведені показники як для Скрам так і для Lean Six Sigma проєкта, але що важливо запропонований процес дозволяє використовувати їх незалежно і без впливу що могло статися у разі об'єднанні цих двох методологій на одному рівні.

**Апробація запропонованого методу на практиці, Case study двох Scrum команд.** Для апробації результатів дослідження запропонована методика була апробована на двох Скрам командах для підвищення ефективності їх роботи.

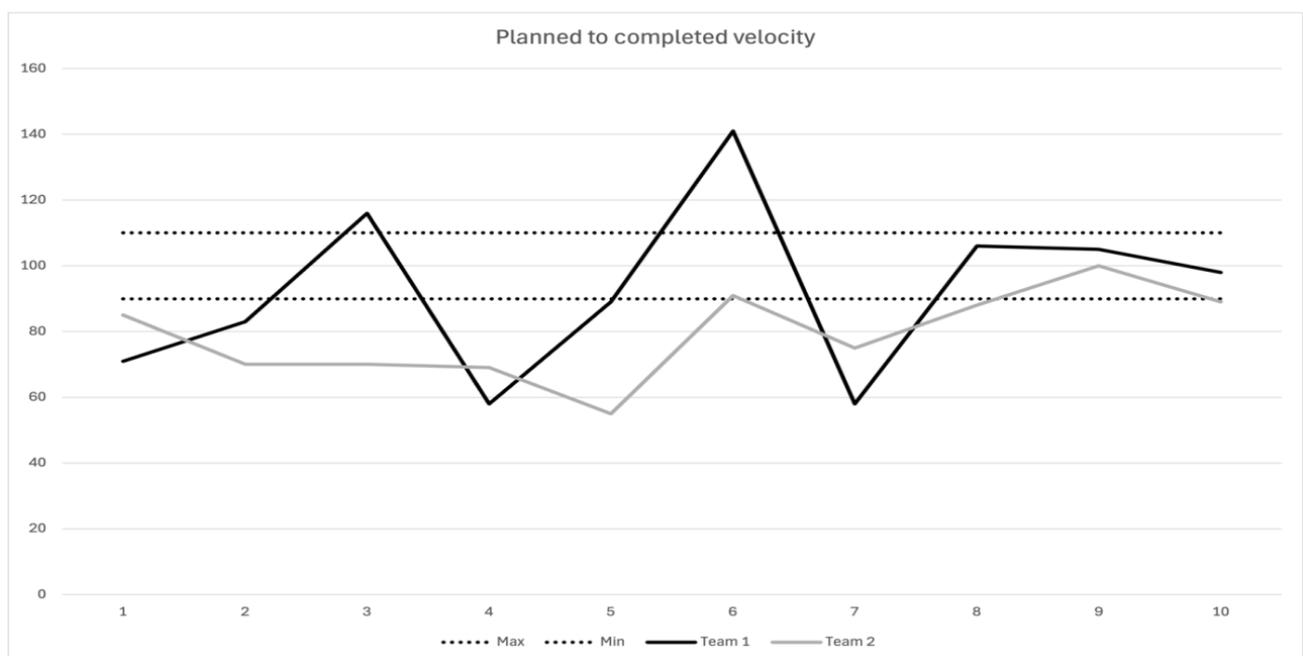
Як стандартні контрольні ліміти по стандартам планування для всіх команд були прийняти 90% як мінімальна, та 110% як максимальна межа. Але обидві Скрам команди не вклались в ці межі. Тобто відношення кількості сторі поінтів запланованих в ітерації і виконаних за неї має становити від 90 до 110 відсотків.

Обидві команди працювали за методологією Скрам але не могли виявити недоліки і полагодити свої процеси, для того щоб вкластись в запропоновані межі. Для налагодження цього процесу була впроваджена запропонована методологія. Відповідно на рівні релізів цикл перетворився з стандартного Скрам циклу на процес DMAIC.

В ході цього процесу були виявлені на запропоновані ряд недоліків, що впливали на продуктивність команд.

Для першої команди аналіз виявив недостатню кількість тестувальників, через це багато задач зупинялись в стадії «В тестуванні».

В другій команді розробники працювали кожен над своєю задачею не звертаючи увагу на спільну мету. І це впливало на здатність команди досягати запланованих результатів. Відповідно це було запропоновано як покращення і впроваджено в роботу команди. Впровадження цих змін вплинуло на роботу обох команд і дозволило їм дотримуватись встановлених лімітів по точності планування. Результати роботи можна побачити на графіку (рис. 4) 8–10 ітерація результати роботи команди після впровадження змін по DMAIC процесу.



Джерело: розроблено автором.

Рис. 4. Ітерація результати роботи команди після впровадження змін по DMAIC процесу

Відповідно впровадження процесу Lean Six Sigma на рівні релізів скрам команди дозволило значно покращити процес планування без впливу на команду, і змін в процесах на низькому рівні керування проектом.

**Обговорення результатів гібридної моделі керування проектами на основі методологій Scrum і SixSigma.** Таким чином впровадження методології в роботу Скрам команди дозволило покращити планування команди і дозволило їй досягти поставлених на рівні компанії контрольних лімітів по плануванню. Запропонована методика дозволяє впровадити процес DMAIC, як середній рівень керування в середині компанії і значно покращити процеси роботи завдяки Data driven підходу, що відрізняє його від емпіричного підходу Скрам.

Такий підхід дозволяє без впливу на продуктивність команди, і зберігаючи основні переваги Скрам методології, як готовність до змін короткої цикл відгуку кінцевого споживача впровадити методології Six Sigma. Що дає значну користь ІТ компанії і дозволяє використовувати формальні дані для керування і покращення емпіричних процесів.

Як можна побачити вище на відміну від стандартного для Скраму Kaizen підходу, підхід DMAIC дозволив зробити зміну швидко і дотримуватись досягнутого рівня продуктивності (зміна відбулась в 8 Спринті). В подальшому для більшої результативності запропонованої методики бажано дослідити її вплив на стандартні показники Скрам команди. Це дозволить сформулювати більш детальне уявлення про її вплив.

**Висновки та перспективи дослідження.** У статті було досліджено можливість використання методик DMAIC як середнього рівня управління в проектах, які виконуються за методологією Scrum. Проведене дослідження показало, що впровадження процесу Lean Six Sigma на рівні релізів Scrum-команди сприяє значному покращенню процесу планування, не впливаючи на команду і не змінюючи процесів на нижчому рівні управління проектом. Це дозволило обом командам дотримуватись встановлених лімітів щодо точності планування.

Впровадження DMAIC процесу виявило кілька ключових недоліків, які впливали на продуктивність команд, і на основі цих результатів були запропоновані рекомендації для покращення роботи. В результаті, як перша, так і друга команди досягли кращих результатів, що відобразилося в підвищенні точності виконання завдань у відповідності до планів ітерацій.

Це дослідження має практичні імплікації для управління ІТ-проектами, пропонуючи ефективну інтеграцію двох популярних методологій для підвищення ефективності команд. Подальші дослідження можуть зосередитися на вивченні довгострокових ефектів впровадження DMAIC у Scrum-команди та дослідженні можливостей подальшої інтеграції з іншими методологіями управління проектами.

## References

## Література

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Laureani, A. (2021). Agile and Lean Six Sigma integration: a Leadership framework. DOI: 10.5703/1288284317325.</p> <p>2. Thirunadana Sikamani, K., Dharmapal, S. R. (2016). Using key six sigma and lean metrics on agile scrum methodology for performance improvement. <i>International Journal of Applied Engineering Research</i>, No. 11 (6), P. 4576–4578. DOI: <a href="https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84963636424&amp;partnerID=40&amp;md5=c8f79225f298148f8ccf42ec814d36e0">https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84963636424&amp;partnerID=40&amp;md5=c8f79225f298148f8ccf42ec814d36e0</a>.</p> | <p>1. Laureani A. Agile and Lean Six Sigma integration: a Leadership framework. 2021. DOI: 10.5703/1288284317325.</p> <p>2. Thirunadana Sikamani K., Dharmapal S. R. Using key six sigma and lean metrics on agile scrum methodology for performance improvement. <i>International Journal of Applied Engineering Research</i>. 2016. No. 11 (6). P. 4576–4578. DOI: <a href="https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84963636424&amp;partnerID=40&amp;md5=">https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84963636424&amp;partnerID=40&amp;md5=</a></p> |
|--|--|

3. Prado, R. R. D., Boareto, P. A., Chaves, J., Santos, E. A. P. (2024). Agile DMAIC cycle: incorporating process mining and support decision. *International Journal of Lean Six Sigma*, No. 15 (3), P. 614–641. DOI: 10.1108/IJLSS-04-2022-0092. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85172670560&doi=10.1108%2fIJLSS-04-2022-0092&partnerID=40&md5=05984efe4060162a3a8f13dea5b8a>

4. Marques, P., Reis, J., Sá, J., Mateus, R., Silva Pinto, F. (2024). Lean, Six Sigma and ISO Management Systems Standards: An Integration Framework.

5. do Amaral, C., Cotaet, O., Bochetti, F., Berssaneti, F. (2024). Combining Lean Six Sigma and agile approach to optimize order management: action research in a Brazilian company. *International Journal of Lean Six Sigma*. DOI: 10.1108/IJLSS-10-2023-0182.

6. Correia, A., Gonçalves, A., Misra, S. (2019). Integrating the Scrum Framework and Lean Six Sigma. In: *Lecture Notes in Computer Science* (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics), Vol. 11623, P. 136–149. DOI: 10.1007/978-3-030-24308-1\_12.

7. Mundra, N., Mishra, R. (2020). Impediments to Lean Six Sigma and Agile Implementation: An interpretive structural modeling. *Materials Today: Proceedings*, Vol. 28. DOI: 10.1016/j.matpr.2020.04.141.

8. Morris, P. D. (2012). The perfect process storm: Integration of CMMI, agile, and lean six sigma. *Proceedings*, Vol. 25, P. 39–45.

9. Vermeulen, A., Pretorius, J. H. C., Viljoen, A. J. (2018). Critical success factors for Six Sigma design and deployment to complement lean operational strategy towards capability maturity. In *Towards Sustainable Technologies and Innovation - Proceedings of the 27th Annual Conference of the International Association for Management of Technology*, IAMOT 2018. DOI: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85085668765&>

c8f79225f298148f8ccf42ec814d36e0.

3. Prado R. R. D., Boareto P. A., Chaves J., Santos E. A. P. Agile DMAIC cycle: incorporating process mining and support decision. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2024. No. 15 (3). P. 614–641. DOI: 10.1108/IJLSS-04-2022-0092. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85172670560&doi=10.1108%2fIJLSS-04-2022-0092&partnerID=40&md5=05984efe4060162a3a8f13deadea5b8a>.

4. Marques P., Reis J., Sá J., Mateus R., Silva Pinto F. Lean, Six Sigma and ISO Management Systems Standards: An Integration Framework. 2024.

5. do Amaral C., Cotaet O., Bochetti F., Berssaneti F. Combining Lean Six Sigma and agile approach to optimize order management: action research in a Brazilian company. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2024. DOI: 10.1108/IJLSS-10-2023-0182.

6. Correia A., Gonçalves A., Misra S. Integrating the Scrum Framework and Lean Six Sigma. In *Lecture Notes in Computer Science* (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics). 2019. Vol. 11623. P. 136–149. DOI: 10.1007/978-3-030-24308-1\_12.

7. Mundra N., Mishra R. Impediments to Lean Six Sigma and Agile Implementation: An interpretive structural modeling. *Materials Today: Proceedings*. 2020. Vol. 28. DOI: 10.1016/j.matpr.2020.04.141.

8. Morris P. D. The perfect process storm: Integration of CMMI, agile, and lean six sigma. *Proceedings*. 2012. Vol. 25. P. 39–45.

9. Vermeulen A., Pretorius J. H. C., Viljoen A. J. Critical success factors for Six Sigma design and deployment to complement lean operational strategy towards capability maturity. In *Towards Sustainable Technologies and Innovation – Proceedings of the 27th Annual Conference of the International Association for Management of Technology*, IAMOT 2018. DOI: <https://>

partnerID=40&md5=791dd5020589782a99f7887728f04bcd.

10. Sarpiri, M. N., Gandomani, T. J. (2021). A case study of using the hybrid model of scrum and six sigma in software development. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*, No. 11 (6), P. 5342–5350. DOI: 10.11591/ijece.v11i6.pp5342-5350. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85111113578&doi=10.11591%2fijece.v11i6.pp5342-5350&partnerID=40&md5=74ff382282f9b3fd02da8ce707b0f225>

11. Senna do Amaral, C., Varanda Cotaet, O., Santos Bochetti, F. A., Tobal Berssaneti, F. (2024). Combining Lean Six Sigma and agile approach to optimize order management: action research in a Brazilian company. *International Journal of Lean Six Sigma*. DOI: 10.1108/IJLSS-10-2023-0182. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85196186695&doi=10.1108%2fIJLSS-10-2023-0182&partnerID=40&md5=79abf71d0a53c3f7d145dc65423e6ffa>.

12. Malvar, E., Chen, N. (2023). Creating Continuous Improvement in Agile Software Development Using Lean Six Sigma. In *Proceedings – 2023 Congress in Computer Science, Computer Engineering, and Applied Computing*, CSCE 2023, P. 2571–2578. DOI: 10.1109/CSCE60160.2023.00412. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85191154469&doi=10.1109%2fCSCE60160.2023.00412&partnerID=40&md5=deb0a7a6c40d33aed2ec54325e1320ae>.

13. Juvekar, A., D'souza, O. L., Chaware, A. (2023). The Six Sigma Methodology Implementation in Agile Domain. In *Lecture Notes in Networks and Systems*, 756 LNNS, P. 375–384. DOI: 10.1007/978-981-99-5088-1\_32. URL: [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85174578962&doi=10.1007%2f978-981-99-5088-1\\_32&partnerID=40&md5=7c4d9f06410b2d06994f72e78e0b0040](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85174578962&doi=10.1007%2f978-981-99-5088-1_32&partnerID=40&md5=7c4d9f06410b2d06994f72e78e0b0040).

[www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85085668765&partnerID=40&md5=791dd5020589782a99f7887728f04bcd](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85085668765&partnerID=40&md5=791dd5020589782a99f7887728f04bcd).

10. Sarpiri M. N., Gandomani T. J. A case study of using the hybrid model of scrum and six sigma in software development. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*. 2021. No. 11 (6). P. 5342–5350. DOI: 10.11591/ijece.v11i6.pp5342-5350. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85111113578&doi=10.11591%2fijece.v11i6.pp5342-5350&partnerID=40&md5=74ff382282f9b3fd02da8ce707b0f225>.

11. Senna do Amaral C., Varanda Cotaet O., Santos Bochetti F. A., Tobal Berssaneti F. Combining Lean Six Sigma and agile approach to optimize order management: action research in a Brazilian company. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2024. DOI: 10.1108/IJLSS-10-2023-0182. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85196186695&doi=10.1108%2fIJLSS-10-2023-0182&partnerID=40&md5=79abf71d0a53c3f7d145dc65423e6ffa>.

12. Malvar E., Chen N. Creating Continuous Improvement in Agile Software Development Using Lean Six Sigma. In *Proceedings – 2023 Congress in Computer Science, Computer Engineering, and Applied Computing*, CSCE 2023, P. 2571–2578. DOI: 10.1109/CSCE60160.2023.00412. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85191154469&doi=10.1109%2fCSCE60160.2023.00412&partnerID=40&md5=deb0a7a6c40d33aed2ec54325e1320ae>.

13. Juvekar A., D'souza O. L., Chaware A. The Six Sigma Methodology Implementation in Agile Domain. In *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol. 756. P. 375–384. DOI: 10.1007/978-981-99-5088-1\_32. URL: [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85174578962&doi=10.1007%2f978-981-99-5088-1\\_32&partnerID=40&md5=7c4d9f06410b2d06994f72e78e0b0040](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85174578962&doi=10.1007%2f978-981-99-5088-1_32&partnerID=40&md5=7c4d9f06410b2d06994f72e78e0b0040).

## ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ЩОДО ПОДАННЯ РУКОПISУ СТАТЕЙ наукового фахового видання

### «ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ» (JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)

Редакційна колегія видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» (далі – Журнал) приймає до розгляду наукові статті авторів за матеріалами досліджень і науково-технічних розробок. Подані статті розглядаються редакційною колегією Журналу і після отримання позитивної рецензії приймаються до публікації.

#### ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПISІВ СТАТЕЙ

Для публікації автори подають в редакцію Журналу:

**(ЕТАП 1)** Подаються 2 електронних файли рукопису на електронну адресу [econvistnyk@knutd.edu.ua](mailto:econvistnyk@knutd.edu.ua):

– один файл – в текстовому редакторі *Microsoft Word for Windows* (версії 97/2000/XP/2003).

Назва файлів: *Прізвище\_statja\_ukr.docx* та *Прізвище\_statja\_ukr.pdf*

В темі листа обов'язково вказується: Стаття у «Журнал стратегічних економічних досліджень».

- Другий файл – сканована копія заяви на перевірку на ознаки академічного плагіату.

Після отримання електронного примірника рукопису наукової статті, редакція направляє підтвердження щодо прийняття матеріалів на анонімне рецензування (у разі результату на ознаки академічного плагіату менше 9,99% схожості у Системі «Unicheck»). У разі необхідності редакція направляє автору (-ам) пропозиції врахувати зауваження при підготовці статті та доопрацювати її.

**(ЕТАП 2)** Остаточо, після доопрацювання, до редакції подаються:

1) 1 узгоджений електронний варіант статті (файл – Word формату). Назва файлу: *Прізвище\_statja\_ukr.docx*;

2) відомості про автора (-ів) (укр. та англ. мовами): ПІБ, вчений ступінь та звання, місце роботи (навчання), посада, місто, телефон, e-mail.

Назва файлу: *Прізвище\_vidom.docx*;

3) угоду про публікацію з автором (-ами) статті про авторські права;

4) оригінал платіжного документа, який засвідчує оплату за публікацію. **ОПЛАТА ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ПІСЛЯ ВНУТРІШНЬОГО РЕЦЕНЗУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ СТАТТІ ДО ДРУКУ.**

**Відсутність** зазначеного вище, а, також, відсутність підписів авторів або узгоджуваних віз, невідповідність вимогам засобу комунікації, наявність орфографічних, граматичних та стилістичних помилок, нехтування необхідністю дотримання лексичних, граматичних і стилістичних норм мови перекладу – є підставою для відмови в опублікуванні статті.

**Датою** надходження рукопису статті в редакцію вважається дата надсилання її **кінцевого варіанту**. Номер журналу, в якому публікуються подані матеріали, визначається редакцією Журналу. До друку приймаються рукописи, які раніше не були опубліковані в друкованих та електронних виданнях. Передрук та інше використання публікацій журналу здійснюється тільки за погодженням з редакцією та обов'язковим посиланням на джерело.

#### ПОСЛІДОВНІСТЬ СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СТАТТІ:

**УДК:** Times New Roman, кегль – 12 pt, без абзацу, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по лівому краю, прописними літерами;

**Український анотаційний блок:**

**ІМ'Я по-БАТЬКОВІ ПРІЗВИЩЕ** автора (-ів): Times New Roman, кегль – 12 pt, без відступу, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по ширині;

Назва установи (закладу): Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, без відступу, вирівнювання по ширині;

**НАЗВА СТАТТІ:** Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, прописні, напівжирні, без відступу, вирівнювання ширині.

**Анотація не менше 1800 знаків:** Times New Roman, кегль – 11 pt, курсив, з абзацним відступом – 1,25 см, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по ширині.

**Ключові слова:** назва – *напівжирний курсив*, Times New Roman, кегль – 11 pt, міжрядковий інтервал – 1, з абзацним відступом – 1,25 см; перелік ключових слів: 5–6 слів чи словосполучень, Times New Roman, кегль – 11 pt, вирівнювання по ширині.

*Порожній рядок.*

**Основний текст статті:** Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, з абзацним відступом – 1,25 см, вирівнювання по ширині.

Наукова стаття передбачає таку **послідовність** структурних елементів **текстової частини**:

- постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями; аналіз останніх публікацій по проблемі; невирішені частини дослідження, мета дослідження, виклад основних результатів та їх обґрунтування; висновки та перспективи подальших досліджень;

- всі структурні розділи по тексту мають бути виділені жирним шрифтом;  
- всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;  
- всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;  
- посилання на підручники та науково-популярну літературу є небажаними;  
- посилання на власні публікації є небажаними і допускаються лише в разі нагальної потреби;

- якщо в огляді літератури або далі по тексту Ви посилаєтесь на прізвище вченого – його публікація має бути у загальному списку літератури після статті;

- вторинне цитування не дозволяється! Якщо Ви цитуєте Адама Сміта – то посилання має бути саме на Сміта, а не на автора, який читав Сміта;

- всі нетекстові об'єкти мають бути побудовані із застосування засобів Microsoft Word (Microsoft Excel Chart, Microsoft Equation тощо). При побудові графіків майте на увазі, що журнал є чорно-білим;

- у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;  
- таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;  
- всі рисунки та графіки мають бути пронумеровані та мати назву;  
- список джерел – не менше 10 позицій, мовами оригіналу, оформляється згідно з ДСТУ 8302:2015. У тексті рукопису посилання на літературу ставляться в квадратні дужки. Окремо подається References списку літератури, оформленого за вимогами: транслітерація з укр – <http://www.slovnuk.ua/services/translit.php>; транслітерація з рос. – <https://translit.net/>)

**Застосування автоматичного перекладу наукового тексту (статті, анотації, тощо) НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ. Переклад (статті, анотації, тощо) має бути належної якості.**

**Остаточний висновок щодо публікації схвалює редакційна колегія журналу та повідомляє автора (-ів) телефонним дзвінком або повідомленням по електронній пошті.**

Редакція лишає за собою право на незначне редагування та скорочення, зберігаючи при тому головні висновки та авторську стилістику. **Статті, оформлені без дотримання зазначених вимог, розглядатися не будуть.**

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



### **Бекетов Олександр Валерійович**

аспірант, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-0839-919X>

*E-mail: Beketov44a@gmail.com*



### **Бондаренко Світлана Михайлівна**

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та смарт-інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7183-1395>

Scopus Author ID: 57218097533

Researcher ID: AAJ-1471-2020

*E-mail: [sm.bondarenko4610@ukr.net](mailto:sm.bondarenko4610@ukr.net)*



### **Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна**

доктор економічних наук, професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4458-2984>

Scopus Author ID: 35758920800

Researcher ID: Q-2309-2016

*E-mail: glm5@ukr.net*

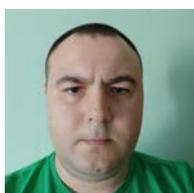


### **Гришенко Сергій Іванович**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-1496-3625>

*E-mail: serge.grischenko@gmail.com*



### **Іванов Антон Олександрович**

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

<https://orcid.org/0009-0000-7052-4318>

*E-mail: Antivanoff91@gmail.com*



### **Китайчук Тетяна Геннадіївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного національного торговельно-економічного університету, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8171-1220>

ResearcherID: GQP-4847-2022

*E-mail: Tanya19782@i.ua*



**Копчикова Інна Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного національного торговельно-економічного університету, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7752-1603>

ResearcherID: GQP-1740-2016

*E-mail: Tanya19782@i.ua*



**Красніков Дмитро Олександрович**

аспірант, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0009-0008-0247-5890>

*E-mail: Correct.cooperation@gmail.com*



**Крисоватий Ігор Андрійович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4063-6324>

Scopus Author ID: 57222403493

ResearcherID: G-7094-2017

*E-mail: i.krysovaty@wunu.edu.ua*



**Лебедєв Марко Клаудійович**

аспірант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8985-7080>

*E-mail: Markomail3000@gmail.com*



**Матієнко Василь Михайлович**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-1102-2115>

*E-mail: matienko.vm@knutd.edu.ua*



**Ольшанська Олександра Володимирівна**

доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1535-7742>

Scopus Author ID: 56669957300

Researcher ID: N-1996-2018

*E-mail: alexolsh8@gmail.com*



**Птащенко Олена Валеріївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

**<https://orcid.org/0000-0002-2413-7648>**

Scopus Author ID: 57215814236

ResearcherID: ABF-3947-2020

*E-mail:* [helenavaleriya@gmail.com](mailto:helenavaleriya@gmail.com)



**Рябчиков Олександр Миколайович**

кандидат технічних наук, докторант кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**<https://orcid.org/0009-0007-9462-1113>**

**ResearcherID: JYE-2022-2024**

*E-mail:* [riabchikov.om@knuvd.edu.ua](mailto:riabchikov.om@knuvd.edu.ua)



**Турбовець Сергій Борисович**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**<https://orcid.org/0009-0000-4221-1445>**

*E-mail:* [turbovets.sb@knuvd.edu.ua](mailto:turbovets.sb@knuvd.edu.ua)



**Шершенюк Олена Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна

**<https://orcid.org/0000-0002-9959-2725>**

*E-mail:* [sheralyona@gmail.com](mailto:sheralyona@gmail.com)

ЖУРНАЛ  
стратегічних економічних досліджень

Комп'ютерний набір та макетування

КРИВОНОС Олена

Технічний редактор

ГАНУЩАК-ЄФІМЕНКО Людмила

Відповідальний за поліграфічне виконання

ОВЕЧКІНА Лілія

Підп. до друку 19.06.2024. Формат 60×84 1/8.  
Ум. друк. арк. 18,72. Облік. вид. арк. 15,28. Наклад 100 пр. Зам. \_\_\_\_.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.  
вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, Україна.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 24821-14761 ПП від 19.04.2021.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 993 від 24.07.2002.

JOURNAL  
of strategic economic research

Computer Typesetting & Modeling

Kryvonos Olena

Technical Editor

Hanushchak-Yefimenko Liudmyla

Responsible for printing

Ovechkina Liliia

Printing proof 19.06.2024. Format 60×84 1/8.  
Conditional sheet 18.72. Calculated sheet 15.28. Circulation 100 copies. Order N \_\_\_\_.

KNUTD Instant Printing Department.  
Mala Shyianovska Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 24821-14761 ПП, 19.04.2021.

Certificate ДК № 993, 24.07.2002.