

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

Закарпатський угорський інститут імені Ф. Ракоці ІІ

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Науковий журнал

Випуск 5

Берегове 2024

"Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" засновано у листопаді 2021 р. та видається за рішенням Вченої ради Закарпатського угорського інституту імені Ф.Ракоці ІІ.

Науковий журнал виходить два рази на рік.

Видання включено до «Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» **Категорії «Б»**, наказом Міністерства освіти і науки України № 768 від 20.06.2023 р.

Рекомендовано до друку Вченою радою Закарпатського угорського інституту імені Ф.Ракоці ІІ (протокол №6 від 26.06.2024 р.)

Редакційна колегія:

Головний редактор – *Бачо Роберт*, д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна;

Перший заступник головного редактора – *Пойда-Носик Ніна*, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і аудиту, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна;

Заступник головного редактора, відповідальний редактор – *Макарович Вікторія*, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна;

Заступник головного редактора, відповідальний секретар – *Лоскоріх Габрієлла*, доктор філософії з обліку і оподаткування, заступник завідувача кафедри обліку і аудиту, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна.

Члени редакційної колегії:

Орлов Ігор – д.е.н., професор, академік Академії економічних наук України, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна; *Внукова Наталія* – д.е.н., проф., заслужений економіст України, професор кафедри митної справи та фінансових послуг, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна; *Коваленко Юлія* – д.е.н, проф, завідувач кафедри фінансових ринків та технологій, Державний податковий університет, Україна; *Бондарук Таїсія* – д.е.н, проф, заслужений економіст України, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національна академія статистики, обліку та аудиту, Україна; *Завербний Андрій* – д.е.н, проф., професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», Україна; *Вдовенко Наталія* – д.е.н., проф., завідувач кафедри глобальної економіки, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна; *Ганусич Вероніка* – к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і аудиту, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна; *Моца Андрій* – к.ю.н., доц., доцент кафедри географії та туризму, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна; *Стойка Наталія* – к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і аудиту, ЗУІ імені Ф. Ракоці ІІ, Україна; *Новіченко Людмила* – к.е.н, доц., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування, Національна академія статистики, обліку та аудиту, Україна; *Живко Зінаїда* – д.е.н, проф., ректор Академії економіки і педагогіки, Чеська Республіка; *Феньвеш Вероніка* – габілітований доктор наук з галузі економіки, проф., Дебреценський університет, Угорщина; *Махова Рената* – габілітований доктор наук з галузі економіки, доц., проректор, Університет Й. Шельє, Словацька Республіка; *Ілеш Балінт Чобо* – к.е.н, проф., Університет Яноша Наймана, Угорщина; *Дунай Анна* – доктор філософії з галузі економіки, проф., Університет Яноша Наймана, Угорщина; *Петі Мартон* – доктор наук з галузі економіки, віце-президент, Національний інститут стратегічних досліджень Угорщини, доцент кафедри соціально-економічної географії та планування міста, Університет Корвінус, Угорщина; *Сас Левенте* – доктор наук з галузі економіки, проф., заступник декана факультету Економіки та бізнес-адміністрування, Клужький університет імені Бабеша-Бойяї, Румунія.

УДК 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпат. угор. ін-т імені Ф. Ракоці ІІ. Берегове, 2024. Вип. 5. (2024). 498 с. Текст укр., англ., угор.

Науковий журнал „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” розрахований на науковців, докторантів, аспірантів, практиків та широкого кола читачів, які цікавляться проблематикою в галузі економічних наук. Статті публікуються на умовах міжнародної ліцензії [Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Публікація видання здійснюється за сприяння Інституту Стратегічних Досліджень Угорщини.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації

Серія КВ №25089-15029Р від 08.11.2021 р.

Засновник наукового журналу:

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ.

Адреса: 90202 м. Берегове, пл. Кошута, буд.6.

Офіційний сайт наукового журналу:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ, 2023

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Tudományos folyóirat

5. szám

Beregszász 2024

Az "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" tudományos folyóirat 2021-ben lett alapítva, és a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa határozata alapján jelenik meg.

A tudományos folyóirat évente kétszer jelenik meg.

A **Folyóirat** az Ukrán Oktatási és Tudományos Minisztérium 2023. június 20-án kelt 768. számú rendelete alapján **„B” kategóriájú folyóiratnak minősül**, melyben publikálhatóak az ukrainai fokozatszerzéshez szükséges tudományos eredmények.

Kiadáshoz ajánlotta a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanácsa
(2024. június 26-i 6. sz. jegyzőkönyv)

Szerkesztőbizottság:

Főszerkesztő – **Prof. Dr. Bacsó Róbert**, közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Számvitel és Auditálás Tanszék vezetője, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna.

Általános főszerkesztő-helyettes – **Prof. Dr. Pojda-Noszik Nina**, közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Számvitel és Auditálás Tanszék professzora, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna.

Főszerkesztő-helyettes, felelős szerkesztő – **dr. Makarovics Viktória**, közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel és Auditálás Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna.

Főszerkesztő-helyettes, felelős titkár – **dr. Loszkorih Gabriella**, PhD, tanszékvezető-helyettes, Számvitel és Auditálás Tanszék, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna.

Szerkesztőbizottság:

Prof. Dr. Orlov Igor – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, az Ukrainai Közgazdaságtudományi Akadémia akadémikusa, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **Prof. Dr. Vnukova Natália** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Ukrajna érdemesült közgazdásza, Vám és Pénzügyi Szolgáltatások Tanszék professzora, Szemen Kuznyec Harkovi Nemzeti Gazdaságtudományi Egyetem, Ukrajna; **Prof. Dr. Kovalenko Julia** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Pénzügyi Piacok és Technológiák Tanszék vezetője, Állami Adóegyetem, Ukrajna; **Prof. Dr. Bondárük Tajiszija** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Ukrajna tiszteletbeli közgazdásza, Pénzügyek, Bank és Biztosítás Tanszék vezetője, Nemzeti Statisztikai, Számviteli és Auditálási Akadémia, Ukrajna; **Prof. Dr. Záverbnij András** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Külgazdasági és Vámtevékenység Tanszék professzora, Lembergi Nemzeti Politechnikai Egyetem, Ukrajna; **Prof. Dr. Vdovenko Natália** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, Globális Közgazdaság Tanszék vezetője, Ukrajna Nemzeti Bioerőforrás- és Természetgazdálkodási Egyetem, Ukrajna; **dr. Hanuszics Veronika** – közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel és Auditálás Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **dr. Moca Andrij** – jogtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Földrajz és Turizmus Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **dr. Sztojka Natália** – közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel és Auditálás Tanszék docense, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Ukrajna; **dr. Novicsenko Ljudmila** – közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, Számvitel, Auditálás és Adózás Tanszék docense, Nemzeti Statisztikai, Számviteli és Auditálási Akadémia, Ukrajna; **Prof. Dr. Zsivko Zinaida** – közgazdaságtudományok nagydoktora, professzor, rektor, Közgazdasági és Pedagógiai Akadémia, Csehország; **Dr. habil. Fenyves Veronika** - PhD, egyetemi tanár, tanszékvezető, oktatási dékánhelyettes, Gazdaságtudományi Kar, Számviteli és Pénzügyi Intézet, Kontrolling Tanszék, Debreceni Egyetem, Magyarország; **Dr. habil. Ing. Machová Renáta** - PhD, rektorhelyettes, egyetemi docens, Selye János Egyetem, Szlovákia; **Prof. Dr. Illés Bálint Csaba** - PhD, egyetemi tanár, Neumann János Egyetem, Magyarország; **Prof. Dr. Dunai Anna** - PhD, egyetemi tanár, Neumann János Egyetem, Magyarország; **Dr. Péti Márton** - PhD, Nemzetstratégiai Kutatóintézet, elnökhelyettes; egyetemi docens, Gazdaságföldrajz és városfejlesztés tanszék, Budapesti Corvinus Egyetem, Magyarország; **Prof. Dr. Szász Levente** - PhD, egyetemi tanár, dékánhelyettes, Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Magyar Intézet, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Románia.

ETO 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics: tudományos folyóirat / szerk.: R. Bacsó, N. Pojda-Noszik, V. Makarovics. II. RFKMF. Beregszász, 2024. 5. szám (2024). 498 c.

Az „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” tudományos folyóiratban a doktoranduszok, posztgraduális hallgatók, kutatók és gyakorlati szakemberek tudományos kutatásait tesszük közzé. A tanulmányok [Creative Commons Attribution 4.0.](#) c. nemzetközi licence alapján jelennek meg

Az "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" megjelenésében együttműködő partner volt a Nemzetstratégiai Kutatóintézet.

*A nyomtatott tömegtájékoztatói eszközök állami nyilvántartásba vételéről szóló igazolás száma
KB 25089-15029P 2021. november 8.*

Tudományos folyóirat alapítója:

II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola

Cím: 90202, Beregszász, Kossuth tér 6.

A tudományos folyóirat hivatalos honlapja:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, 2023

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

**Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College
of Higher Education**

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics

Scientific journal

Volume 5

Berehove 2024

„Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” was founded in November, 2021 and is published by the decision of the Academic Council of the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education.

The scientific journal is published twice a year.

The **journal** is included in Category "B" according to the "**List of scientific professional editions of Ukraine**, in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Science and Ph.D. can be published", by order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 768 dated 20.06.2023.

Recommended for publication by the Academic Council of the Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education (protocol No. 6 dated June 26, 2024)

Editorial board:

Editor-in-Chief - *Bacho Robert*, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, FR II THCHE, Ukraine;

First Deputy Editor-in-Chief - *Poyda-Nosyk Nina*, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Accounting and Auditing, FR II THCHE, Ukraine;

Deputy Editor-in-Chief , managing Editor - *Makarovykh Viktoriia*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Accounting and Auditing, FR II THCHE, Ukraine.

Deputy Editor-in-Chief, responsible secretary - *Gabriella Loskorikh*, Candidate of Economic Sciences, Deputy Head of the Accounting and Auditing Department, FR II THCHE, Ukraine

Editorial Board Members:

Ihor Orlov - Doctor of Economics, Professor, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, FR II THCHE, Ukraine; *Nataliia Vnuikova* - Doctor of Economics, Professor, Honored Economist of Ukraine, Professor at the Department of Customs Affairs and Financial Services, Symon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine; *Yuliia Kovalenko* - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Financial Markets and Technologies, State Tax University, Ukraine; *Taisiia Bondaruk* - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Ukraine; *Andriy Zaverbnyj* - Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Foreign Trade and Customs of the Lviv Polytechnic National University, Ukraine; *Natalia Vdovenko* - Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Global Economy, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine; *Veronika Hanusych* - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, FR II THCHE, Ukraine; *Andriy Motsa* - Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Geography and Tourism, FR II THCHE, Ukraine; *Nataliya Stoyka* - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, FR II THCHE, Ukraine; *Liudmyla Novichenko* - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Ukraine; *Zinaida Zhyvko* - Doctor of Economics, Professor, Rector, Academy of Economics and Pedagogy, Czech Republic; *Fenyves Veronika* - Habilitated Doctor of Sciences in Economics, Head of the Department of Controlling, University of Debrecen, Hungary; *Makhova Renata* - Habilitated Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor, Vice-rector, J. Selye University, Slovak Republic; *Illés Bálint Csaba* - Candidate of Sciences in Economics, Professor, John von Neumann University, Hungary; *Dunay Anna* - Doctor Philosophy in Economics, Professor, John von Neumann University, Hungary; *Peti Marton* - Doctor of Philosophy in Economics, vice-president, Research Institute for National Strategy, Hungary; associate professor, Department of Geography and Planning, Corvinus University of Budapest, Hungary; *Szász Levente* - Doctor of Management, Professor, Deputy Dean at the Faculty of Economics and Business Administration, Babeş-Bolyai University, Romania.

UDC 330

A19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics: scientific journal / editor. : R. Bacho, N. Poyda-Nosyk, V. Makarovykh. FR II THCHE. Berehove, 2024. Vol. 5. (2024) 498 p. Text Ukrainian, English, Hungarian.

Scientific journal „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” intended for scientists, doctoral students, post-graduate students, practitioners and a wide range of readers who are interested in issues in the field of economic sciences. Articles are published under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) International License.

Publication of the scientific journal "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" is carried out with the assistance of the Research Institute for National Strategy.

*State registration certificate of a printed mass media
Series KB No. 25089-15029P dated November 8, 2021.*

The founder of the scientific journal is

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education.

Correspondence address: Kossuth sq.6, Berehove

The official website of the scientific journal:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



NEMZETSTRATÉGIAI KUTATÓINTÉZET

ISSN 2786-6734 (Print)

ISSN 2786-6742 (Online)

© Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education, 2023



ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Бачо Р. Теоретичні підходи до визначення причин інфляції в новітніх умовах	13
Відовіч О. Управління та вплив ЗМІ в кризових ситуаціях підприємств	21
Ганусич В., Солнокі П. Аналіз становища європейських країн в економічному циклі	33
Гой В. Оцінка формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств	46
Грецька Н. Організація транспортування зернових культур залізничним транспортом в Канаді	56
Дідковська Л. Водні конфлікти в Україні та світі	69
Коваль З. Аналіз ймовірності виникнення стратегічного розриву	86
Мельниченко О., Лобойко К., Старусева В. Концептуальні засади стратегії подальшого розвитку обласної клінічної лікарні	96
Микитенко В., Чупріна М. Алгоритмізація управлінських дій із реконструктивної просторової організації господарських систем України	109
Нечаєва І. Відновлення ПП: глобальні перспективи та можливості для України	132
Нікішина О. Тенденції розвитку українського ринку комбікормової продукції в умовах нестабільності	145
Савченко С., Сукач О., Алімов Д., Аблязова Н. Маркетинговий підхід у розробці системи управління талантами	163
Тан Ч.Ч., Саєд Азуан Д. С. Ах. Аль-Ідрус, Пойда-Носик Н.Н. Результати бібліометричного аналізу тем стратегічного управління у публікаціях періоду Covid-19	179
Щука Г., Венгерська Н., Безкоровайна Л. Основні напрями консалтингової діяльності в сільському туризмі	202
Якімова Л. Особливості релокації бізнесу у воєнний час: досвід українських підприємців	214
Яцун А., Вдовенко Н. Фінансові інструменти сталого розвитку в аспекті моделювання аграрного сектору економіки України	230



РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ТА ФІНАНСИ

Барановський О. Рекомендації МВФ та світового банку для інститутів банківського нагляду з реагування на кризові ситуації	246
Бачо Р., Лоскоріх Г., Хміль А. Теоретичні основи облікової політики підприємства: вітчизняний та міжнародний аспекти	270
Внукова Н., Сиплива О. Оцінка динаміки змін сучасного стану банківської системи України	281
Алабдулла Т., Саліх В., Чурія М., Канаан А. Зміна генерального директора та перспектива фінансової ефективності фірми: чи можна удосконалити механізми корпоративного управління в передових нанотехнологічних компаніях?	293
Єршова Н. Фінансове прогнозування у фокусі обліково-аналітичного забезпечення	312
Колдовський А. Стратегічна трансформація інфраструктури: революція управління фінансовим сектором для підвищення успішності	323
Лукановська І. Європейський досвід інтеграції аудиторської діяльності та можливості його використання в Україні	333
Макаренко І., Серпенінова Ю., Фомінов Р., Макаренко С. Звітність про сталий розвиток банків як суб'єктів суспільного інтересу: порівняльний аналіз ЄС-Україна	342
Макарович В. Необхідність розвитку управлінського обліку інноваційного капіталу в системі інноваційного менеджменту	357
Москаль Н. Ключові аспекти ризик-орієнтованого підходу до системи управління якістю аудиторської фірми	370
Нашкерська Г. Прибуток, збиток та інший сукупний дохід: розкриття у фінансовій звітності	379
Нестеренко О. Форензик аудит як ефективний засіб протидії внутрішньо-корпоративному шахрайству в умовах війни	392
Олексіч Ж., Ярошина А. Закордонний досвід та міжнародні стандарти звітування фінансових посередників	406
Перчі О., Потокі Г., Баторі В. Роль позабалансового обліку для оподаткування в контексті управління підприємством	417
Птіцина Л., Міхайлуца О., Манін А. Удосконалення інформаційних систем і технологій виробничого підприємства з метою підвищення ефективності практичної складової ведення фінансового та управлінського обліку і аудиту	431
Реслер М. Вплив цифрової економіки на обліково-аналітичну систему	441
Сочка К., Перчі О. Фінансова децентралізація в Україні: попередні результати та перспективи	451
Чизмар І., Бачо Р., Чегіль А. Регулювання впливу комплексних ігрових рішень на сферу Е-спорту в Україні	465
Резолюція IV Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках» (м. Берегове, 26-27 березня 2024 року)	484
Загальні вимоги до оформлення рукописів	489



TARTALOM

1.FEJEZET.

GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT

Bacsó R. Elméleti megközelítések a jelenkori infláció kapcsán	13
Vidović A. A tömegtájékoztatás hatása a vállalkozások irányítására válsághelyzetekben	21
Hanuszics V., Szolnoki P. Európai országok helyzetének elemzése a gazdasági ciklusban	33
Goj V. Az építőipari vállalkozások szellemi gazdasági rendszerének kialakulása és felhasználásának értékelése	46
Grecka N. Gabonanövények vasúti szállításának megszervezése Kanadában	56
Didkovszka L. Vízügyi konfliktusok Ukrajnában és a világban	69
Kovály Z. A stratégiai szakadék valószínűségének elemzése	86
Melyncsenkó O., Lobojkó K., Sztáruszeva V. A megyei klinikai kórház továbbfejlesztési stratégiájának elvi alapjai	96
Mikitenkó V., Csuprina M. Szervezési cselekvések algoritmizálása Ukrajna gazdasági rendszereinek rekonstrukciós térszervezéséből	109
Necsájeva I. A közvetlen külföldi tőkebefektetések fellendülése: globális perspektívák és lehetőségek Ukrajna számára	132
Nikisina O. Az ukrán takarmánypiac fejlődésének tendenciái instabilitási körülmények között	145
Szavcsenkó Sz., Szukács O., Alimov D., Abljazova N. A tehetséggondozási rendszer fejlesztésének marketing megközelítése	163
Tan, C.C., Szied Azuan D. S. Ah. Al-Idrusz, Pojda-Noszik N.N. A stratégiai menedzsment témák bibliometriai elemzésének eredményei a Covid-19 időszak publikációiban	179
Scsuka G., Vengerszka N., Bezkorovajna L. A tanácsadási tevékenység fő területei a vidéki turizmusban	202
Jakimova L. Az üzletáthelyezés sajátosságai háborús időkben: az ukrán vállalkozók tapasztalatai	214
Jatszun A., Vdovenkó N. A fenntartható fejlődés pénzügyi instrumentumai az ukrán gazdaság mezőgazdasági ágazatának modellezése szempontjából	230



2. FEJEZET. SZÁMVITEL ÉS PÉNZÜGYEK

Baranovszkij O. Az IMF és a Világbank ajánlásai a bankfelügyeleti intézmények számára a válsághelyzetekre való reagáláshoz	246
Bacsó R., Loszkorih G., Hmily A. A vállalat számviteli politikájának elméleti alapjai: nemzeti és nemzetközi szempontok	270
Vnukova N., Szipliva O. Az ukrán bankrendszer jelenlegi állapotában bekövetkezett változások dinamikájának értékelése	281
Alabdullah T., Szalih W., Csuriyah M., Kanaan A. A vezérigazgatói fluktuáció és a vállalat pénzügyi teljesítményének kilátásai: javíthatók-e a vállalatirányítási mechanizmusok a fejlett nanotechnológiai vállalatoknál?	293
Jersova N. Pénzügyi előrejelzés a számviteli és analitikai támogatás középpontjában	312
Koldovszkij A. Az infrastruktúra stratégiai átalakítása: a pénzügyi szektor irányításának forradalmi átalakítása a teljesítmény javítása érdekében	323
Lukanovszka I. Az auditálási tevékenységek integrálásával kapcsolatos európai tapasztalatok és az ukrain alkalmazás lehetőségei	333
Makarenkó I., Szerpeninova Ju., Fominov R., Makarenkó Sz. Jelentés a bankok mint közérdekű szervezetek fenntartható fejlődéséről: EU és Ukrajna összehasonlító elemzése	342
Makarovics V. Az innovációs tőke vezetői elszámolás fejlesztésének szükségessége az innovációmenedzsment rendszerében	357
Moszkály N. A könyvvizsgálói cégek minőségirányítási rendszerének kockázatorientált megközelítésének fő szempontjai	370
Naskerszka G. Nyereség, veszteség és egyéb átfogó jövedelem: közzététel a pénzügyi kimutatásokban	379
Neszterenkó O. A törvényszéki könyvvizsgálat, mint hatékony eszköz a vállalat belüli csalások elleni küzdelemben háborús körülmények idejében	392
Olekszics Zs., Jarosina A. Külföldi tapasztalatok és pénzügyi közvetítők nemzetközi beszámolási standardjai	406
Pércsi O., Pataki G., Bátori V. A mérlegen kívüli számvitel szerepe az adózásban a vállalatirányítás összefüggésében	417
Pticina L., Mihajluca O., Manin A. A termelő vállalkozás információs rendszereinek és technológiáinak fejlesztése a pénzügyi és vezetői számvitel és könyvvizsgálat gyakorlati összetevőinek hatékonyság növelése érdekében	431
Reszler M. A digitális gazdaság hatása a számviteli és elemzési rendszerre	441
Szocska K., Pércsi O. Pénzügyi decentralizáció Ukrajnában: előzetes eredmények és kilátások	451
Csizmár I., Bacsó R., Csehil A. A komplex játékmegoldások hatásának szabályozása az ukrain e-sport szférában	465
A "Digitális gazdaság és fenntartható fejlődés: a pénzügy, számvitel, menedzsment, valamint társadalom- és viselkedéstudomány legújabb trendjei" c. IV. nemzetközi Gazdaságtudományi Konferencia állásfoglalása (Beregszász, 2024. március 26-27.)	484
Publikációs követelmények	492



CONTENT

CHAPTER 1. ECONOMICS AND MANAGEMENT

Bacho R. Theoretical Approaches to Identifying the Causes of Inflation in Modern Conditions	13
Vidović A. Management and Influence of Media in Crisis Situations of Enterprises	21
Hanusych V., Solnoki P. Analysis of the situation of european countries in the economic cycle	33
Goi V. Evaluation of the Development and Utilization of the Intellectual Economic System in Construction Enterprises	46
Gretska N. The Organization Of Cereal Crops Transportation By Rail Transport In Canada	56
Didkovska L. Water Conflicts in Ukraine and in the World	69
Koval Z. Analysis of the Probability of a Strategic Break	86
Melnychenko O., Loboiko K., Staruseva V. Conceptual Framework for the Strategy of Further Development of the Regional Clinical Hospital	96
Mykytenko V., Chuprina M. Algorithmization of Managerial Actions in the Reconstructive Spatial Organization of Economic Systems in Ukraine	109
Nechayeva I. Restoration of Foreign Direct Investment (FDI): Global Perspectives and Opportunities for Ukraine	132
Nikishyna O. Trends in the Development of the Ukrainian Compound Feed Market Amidst Instability	145
Savchenko S., Sukach O., Alimov D., Abliazova N. Marketing Approach in Development of Talent Management System	163
Tan Ch. Ch., Syed Azuan D. S. Ah. Al-Idrus, Poyda-Nosyk N. A Snapshot Aspect of the Bibliometric View in Offering Themes of Strategic Management During Covid-19 Period	179
Shchuka G., Wengerska N., Bezkorovayna L. Key Directions of Consulting Activities in Rural Tourism	202
Yakymova L. Features of Business Relocation in Wartime: Evidence from Ukrainian Entrepreneurs	214
Yatsun A., Vdovenko N. Financial Instruments of Sustainable Development in the Context of Modeling the Agricultural Sector of the Ukrainian Economy	230



CHAPTER 2. ACCOUNTING AND FINANCE

Baranovskyi O. Recommendations of the IMF and world bank for banking supervisory institutions in responding to crisis situations	246
Bacho R., Loskorikh G., Khmil A. Theoretical basics of the accounting policy of enterprises: domestic and international aspects	270
Vnukova N., Syplyva O. Assessment of the Dynamics of Changes in the Contemporary State of the Banking System of Ukraine	281
Alabdullah T., Salih W., Churiyah M., Kanaan A. CEO Turnover and Firm's Financial Performance Perspective: Could Mechanisms of Corporate Governance Be Enhanced in Advanced Nanotechnology Companies?	293
Iershova N. Financial Forecasting in the Focus of Accounting and Analytical Support	312
Koldovskiy A. Strategic Infrastructure Transformation: Revolutionizing Financial Sector Management for Enhanced Success	323
Lukanovska I. European Experience Integration of Auditing Activities and Possibilities of Its Use in Ukraine	333
Makarenko I., Serpeninova Yu., Fominov R., Makarenko S. Sustainability Reporting of Banks as Public Interest Entities: A Comparative Analysis of the EU and Ukraine	342
Makarovych V. The Necessity of Developing Management Accounting of Innovation Capital within the Innovation Management System	357
Moskal N. Key Aspects of Risk-Oriented Approach to Quality Management System in an Audit Firm	370
Nashkerska H. Profit, Loss and Other Comprehensive Income: Disclosing in Financial Statements	379
Nesterenko O. Forensic Audit as an Effective Means of Combating Internal Corporate Fraud During Wartime	392
Oleksich Zh., Yaroshyna A. Foreign Experience and International Standards in Financial Intermediaries Reporting	406
Perchi O., Pataki G., Batori V. The Role of Balance Sheet Accounting in Taxation in the Context of Business Management	417
Ptitsyna L., Mikhailutsa O., Manin A. Enhancing Information Systems and Technologies at a Manufacturing Enterprise to Improve the Practical Efficiency of Financial, Managerial Accounting, and Audit	431
Resler M. The Impact of the Digital Economy on the Accounting and Analytical System	441
Sochka K., Perchi O. Financial decentralization in Ukraine: preliminary results and prospects	451
Chyzmar I., Bacho R., Chegil A. Regulating the Impact of Comprehensive Gaming Solutions on the E-Sports Sector in Ukraine.	465
Resolution of the 4th International Scientific and Practical Conference "Digital Economy and Sustainable Development: Emerging Trends in Finance, Accounting, Management, and Socio-Behavioral Sciences" (Berehove, March 26-27, 2024)	484
General requirements for manuscripts	494



РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

1.FEJEZET. GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT

CHAPTER 1. ECONOMICS AND MANAGEMENT

DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-13-20

УДК 336.378.12:338.2

Роберт БАЧО

доктор економічних наук., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ,
м. Берегове, Україна

ORCID ID: 0000-0002-5957-7571

Scopus Author ID: 57006730200

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРИЧИН ІНФЛЯЦІЇ В НОВІТНІХ УМОВАХ

Анотація. Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню причин прояву інфляційних процесів у період 2020-2023 рр. у розвинених країнах Європи з урахуванням поширення пандемії Covid-19 та російсько-української війни, що в цілому призвело до повернення інфляційного тиску та уповільнили зростання світової економіки. У статті розглянуто актуальні дослідження з даної проблематики в контексті боротьби з інфляцією сукупністю монетарних та немонетарних інструментів регулювання. У статті констатовано, що подібно до обмежувальної монетарної політики, посилення фіскальної політики та збільшення податкового тягаря на домогосподарства спровокувало протилежний ефект. Історичний досвід вказує, що інфляційний ефект війни впливає не лише на ворогуючі сторони, але й на зовнішні країни. Такий стан речей призвів до поступового усунення сприятливих антиінфляційних ефектів глобалізації через поділ і фрагментацію ланцюгів поставок. Більшість країн-членів Європейського Союзу класифікували ціновий тиск з боку сукупної пропозиції, і, окрім монетарних підходів боротьби з інфляцією основний фокус застосовуваних заходів направлено не на стримування сукупного попиту. В статті виділено кілька причин прояву інфляції у 2020-2023 рр.: відновлення від рецесії, спричиненої епідемією коронавірусу, було надзвичайно швидким, субсидії, надані на ранніх стадіях пандемії, з часом збільшували попит; зміцнення сукупного попиту з послуг на товари, викликаний пандемією, виявилось постійним; пропозиція не встигала за стрімким попитом, глобальні ланцюжки створення вартості опинилися під тиском; пропозиція була особливо обмеженою на енергетичних та інших товарних ринках, що спричинило значне зростання цін і більшу волатильність. Війна Росії проти України ще більше порушила глобальне постачання стратегічно важливих товарів – сира нафта, природний газ, нікель, паладій і добрива. Все це в цілому потребує вирішення як монетарними, так і немонетарними інструментами регулювання.

Ключові слова: інфляція, монетарна політика, немонетарні інструменти регулювання, стагфляція, економічне зростання.

JEL Classification: E31, P24, P44

Absztrakt. A cikk a 2020-2023 közötti Európa fejlett országaiban tapasztalható inflációs folyamatok okainak elméleti megalapozottságára reflektál, figyelembe véve a Covid-19 világjárvány terjedését és az orosz-ukrán háborút, amely általánosságban az inflációs nyomás visszatéréséhez vezetett, és lelassította a világgazdaság növekedését. A cikk tárgyalja a témával kapcsolatos jelenlegi kutatásokat és azok legújabb eredményeit, melyek segítséget nyújthatnak az infláció leküzdésére monetáris és nem monetáris eszközökkel. A cikk megállapítja, hogy a megszorító monetáris politikához hasonlóan a fiskális politika erősödése és a háztartások adóterheinek növekedése is ezzel ellentétes hatást váltott ki. A történelmi tapasztalatok azt mutatják, hogy a háború inflációs hatása nemcsak a hadviselő feleket, hanem a külső országokat is érinti az árnövekedés. Ez az állapot az ellátási láncok megosztottsága és széttagoltsága miatt a globalizáció kedvező inflációellenes hatásainak fokozatos megszűnéséhez vezetett. Az Európai Unió legtöbb tagállama az aggregált kínálat oldaláról minősítette az árnyomást, és az infláció elleni küzdelem monetáris megközelítésétől eltekintve az alkalmazott intézkedések fő hangsúlya nem az aggregált kereslet visszafogására irányul. A cikk több okot is azonosít az infláció 2020-2023-as megnyilvánulásának: rendkívül gyors volt a kilábalás a koronavírus-járvány okozta recesszióból, a járvány korai szakaszában nyújtott támogatások idővel növelték a keresletet; tartósnak bizonyult a világjárvány okozta aggregált kereslet eltolódása a szolgáltatásokról az áruk irányába; a kínálat nem tartott lépést a gyors kereslettel, a globális értékláncok nyomás alá kerültek; a kínálat különösen szűk volt az energia- és egyéb árupiacokon, ami jelentős áremelkedést és nagyobb volatilitást okozott. Oroszország Ukrajna elleni háborúja tovább zavarta a stratégiaileg fontos nyersanyagok globális ellátását. Mindezek megoldására mind monetáris, mind nem monetáris szabályozási eszközöket együttesen kell igénybe venni.

Kulcsszavak: infláció, monetáris politika, nem monetáris szabályozási eszközök, stagfláció, gazdasági növekedés.

Abstract. The article is devoted to the theoretical justification of the reasons for the manifestation of inflationary processes in the period 2020-2023 in the developed countries of Europe, taking into account the spread of the Covid-19 pandemic and the Russo-Ukrainian War, which in general led to the return of inflationary pressure and slowed down the growth of the global economy. The article examines current research on this issue in the context of combating inflation with a combination of monetary and non-monetary regulatory instruments. The article states that similar to the restrictive monetary policy, the strengthening of the fiscal policy and the increase of tax burden on households provoked the opposite effect. Historical experience shows that the inflationary effect of war affects not only the warring parties, but also external countries. This state of affairs led to the gradual elimination of the favourable anti-inflationary effects of globalization due to the division and fragmentation of supply chains. Most of the European Union member states have classified price pressure from the side of aggregate supply, and, apart from monetary approaches to fight inflation, the main focus of the applied measures is not aimed at curbing aggregate demand. In the article several reasons for the manifestation of inflation in 2020-2023 are identified: recovery from the recession caused by the coronavirus epidemic was extremely fast, subsidies provided in the early stages of the pandemic increased demand over time; the shift in aggregate demand from services to goods caused by the pandemic turned out to be permanent; supply has not kept up with rapid demand, global value chains have come under pressure; supply was particularly tight in energy and other commodity markets, causing significant price increases and greater volatility. Russia's war against Ukraine has further disrupted the global supply of strategically important commodities – crude oil, natural gas, nickel, palladium and fertilizers. All this in general needs to be solved by both monetary and non-monetary instruments of regulation.

Keywords: inflation, monetary policy, non-monetary instruments of regulation, stagflation, economic growth.



Постановка проблеми. У 2020-2023 році світові економічні процеси передусім формували пандемія Covid-19, подальше відновлення економік розвинених країн, війна Росії проти України, що в цілому призвело до повернення інфляційного тиску. У 2021 році світова економіка значно розширилася – світовий ВВП зріс приблизно на 6%, що є найшвидшим показником за майже 50 років – а потім динаміка дещо сповільнилася, оскільки обмеження поставок, поширення вірусу новіших версій і війна Росії проти України уповільнили зростання економіки. Разом з цим рівень глобальної інфляції піднявся до багаторічного максимуму. Високий рівень інфляції спочатку вважали тимчасовим явищем, що відображає зростання відносних цін на деякі продукти, які постраждали від пандемії. Але він виявився стійким і з часом розширився, у відповідь на що центральні банки зазвичай почали посилювати свою монетарну політику. Вищий рівень інфляції та зміни в очікуваннях щодо політичної реакції посилили нестабільність фінансових ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням актуальних проблем, пов'язаних з інфляцією у розвинених країнах, присвячені наукові праці Т. Аріана [1], Й. Хаїдарі та Г. Нолена [8], К. Лагард [9], Й. Тотончі [18], А. Лепетіт і К. Флуентес-Арберо [11] та інших, які акцентували особливу увагу на причинах прояву загального зростання цін в економіках високорозвинених країн, а також на застосуванні різноманітних монетарних та немонетарних інструментів з метою зниження інфляційного тиску.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо досліджуваною проблемою серед науковців є систематизація факторів впливу на інфляційне зростання цін у високорозвинених країнах у період 2020-2023 рр. та використання оптимального набору монетарних та немонетарних інструментів боротьби з цим економічним явищем.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне узагальнення причин прояву інфляційних процесів у розвинених країнах Європи в результаті пандемії Covid-19 та російсько-української війни. Завданням статті є систематизація існуючих підходів до встановлення причин прояву надмірної інфляції у розвинених країнах Європи у період 2020-2023 рр. та використання оптимального набору монетарних та немонетарних інструментів боротьби з цим економічним явищем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Багато факторів можуть відігравати роль у розвитку інфляції, серед яких можна виділити фактори попиту та пропозиції. Останні кризи характеризуються спільною наявністю інфляції з боку пропозиції та попиту [9].

Відправною точкою пропозиції або інфляції витрат, є підвищення цін на ресурси, що використовуються під час виробництва, що призводить до зростання цін на кінцеву продукцію. Однією з форм цього є підвищення цін на сировину чи інші основні матеріали, але сюди також можна віднести вищі

витрати, пов'язані із заробітною платою [18]. Ефект останнього особливо виражений в економічному середовищі, коли через економічне відновлення ринок праці є досить напруженим, а переговорна позиція працівників посилюється [6].

Вплив факторів пропозиції також може бути значно посилений розвитком війни. Історичний досвід I-ї та II. світових воєн доводять, що війна має інфляційний ефект. Це стосується не лише ворогуючих сторін, а й інших країн [12]. Війна, як і закриття, які стають необхідними через епідемію, посилює зусилля країн стати незалежними одна від одної та призводить до загальної втрати довіри. Це, у свою чергу, призводить до припинення процесів глобалізації, які несуть у собі антиінфляційну динаміку. Зусилля щодо лібералізації, які дозволяють використовувати можливості за кордоном, які, у разі раціональної корпоративної поведінки, спрямовують виробничу діяльність у регіони та країни з нижчими рівнями витрат і дозволяють використовувати дешевші ресурси, можуть бути відсунуті на другий план. Тому одна з основних тенденцій, яка відіграє вирішальну роль у розвитку інфляції, сприятливі наслідки глобалізації, поступово усуваються [15]. Останнім часом ситуація погіршується стагнацією виробництва та ланцюгів поставок через що виникли постійні збої у виробництві (пропозиції), а дефіцит спричинив підвищення цін. Окрім вищезазначеного, на підвищення цін на закупівлю сировини з-за кордону також вплинув несприятливий обмінний курс, особливо на сировину та деякі продукти харчування, вартість яких на світовому ринку виражається в доларах США.

В умовах війни кількість і частка військових і оборонних витрат у ВВП зростає майже в усіх країнах. Це забирає ресурси з інших сфер. Вузька пропозиція ресурсів є вузьким місцем виробничих потужностей, а слабкість пропозиції також може посилити інфляцію. Один із найгірших сценаріїв — якщо все це буде досягнуто через надмірну грошову масу, як це сталося під час світових воєн. Тоді гроші ще більше втрачають свою цінність, а інфляція може легко стати неконтрольованою. Значна інфляція може призвести до призупинення корпоративних виробничих процесів через зростання непередбачуваності та звуження можливостей планування, а через викривлення та непрозорість відносних цін призупиняться споживчі витрати. Подібним чином, це має інфляційний ефект, якщо пропозиція не в змозі поглинути темпи зростання активного попиту. Це явище часто виникає після воєн, але його також можна спостерігати у зв'язку з кризою, спричиненою епідемією коронавірусу.

Серед факторів попиту можна виділити вплив експансійної економічної політики: збільшення доходів, створюваних заходами економічної політики, сприяє зростанню рівня цін через зростання споживання. Тому прямі грошові виплати домогосподарствам розширюють попит. Акумуляування відкладеного попиту також посилює ці тенденції. Подібно до обмежувальної монетарної політики, посилення фіскальної політики та збільшення податкового тягаря на домогосподарства має протилежний ефект.



Ефективність жорсткішої монетарної політики в інфляційному середовищі, де домінують фактори пропозиції, не є новиною. Підвищення відсоткових ставок має обмежену ефективність в економічному середовищі, де інфляцію підживлюють ціни на продовольство та енергоносії, спричинені війною, а наслідки фази відновлення після пандемії все ще відчуються. Це підтверджується новокейнсіанською моделлю Лепеті-Фуентес-Альберто [11], згідно з якою монетарна політика може мати лише обмежений вплив на реальну економічну активність на піку епідемії. Порівняно зі звичайними економічними умовами, це, як правило, менш ефективно під час пандемії. Поки медичні заходи не зупинять поширення вірусу, нові грошові стимули не зможуть досягти бажаного ефекту. Відповідно до байєсівської моделі VAR Пінші [14], відповіді монетарної політики неефективні та не дають про себе знати принаймні 24 місяці під час пандемії та періоду шоку пропозиції. Його тести доводять: невизначеність зменшує здатність центрального банку впливати на економіку та контролювати інфляцію. У цьому середовищі зростає небезпека рецесії, яка парадоксальним чином спричинена посиленням економічної політики, яка продовжує боротьбу з інфляцією [1]. Наслідком цих процесів є стагфляція. Управління двома його компонентами вимагає протилежних втручань економічної політики. У цій ситуації серед економістів немає єдиної думки щодо економічної політики управління інфляцією.

Рецесії долаються за допомогою експансійної економічної політики. Стимулювання відбувається через стимулювання кредитування та витрат домогосподарств, що, як очікується, сприятиме збільшенню корпоративних інвестицій та розширенню споживання. Навпаки, боротьба з інфляцією базується на підвищенні процентних ставок за кредитами та обмеженні витрат. У випадку стагфляції жодне з них не можна вважати хорошим рішенням [17].

Економічна теорія пропозиції, що склалася в 1970-х роках, намагалася знайти відповідь на це питання. За словами Мілтона Фрідмана, оскільки розширення призведе до безперервного зростання інфляції, центральний банк повинен прагнути до стабільності цін, щоб тримати інфляцію під контролем [7]. Слід дозволити цінам пристосовуватися до тенденцій вільного ринку. Монетарна політика може вплинути на це шляхом охолодження попиту. За відсутності втручання стагфляція з часом виправляється. Однак, як зазначає Кругман, уряд повинен впоратися з шоком пропозиції, не допускаючи надто швидкого зростання безробіття [2].

Приклади альтернатив управління інфляцією пропозиції також можна побачити під час світових війн. До них відноситься контроль над цінами, який є корисним інструментом для підтримки низьких показників інфляції, але водночас усуває одну з центральних функцій механізму вільного ринку, тобто відповідний розподіл обмежених ресурсів. Іншими словами, якщо чогось не вистачає, то ціни не в змозі на це відреагувати, і, отже, попит і пропозиція не можуть підлаштовуватися один під одного [16]. Компанії не мають можливості підняти ціни законним шляхом, тому вони змушені використовувати інші методи, щоб зберегти рівень прибутку. Інфляційні витрати здебільшого



проявляються у прихованій формі: продукти нижчої якості продаються за тими самими цінами або дефіцитні товари продаються за вищими цінами на чорному ринку, а товари з фіксованими цінами враховуються в офіційній споживчій інфляції. Головний висновок з цього заходу – необхідність поступового та своєчасного скасування цінових обмежень.

Загалом можна сказати, що інфляцією з боку попиту легше керувати з точки зору економічної політики, ніж інфляцією з боку пропозиції. Обмежувальна економічна політика також може бути ефективною та ефективно охолоджувати перегрітий попит, а центральні банки можуть адекватно фіксувати інфляційні очікування, таким чином забезпечуючи нижчий і більш передбачуваний рівень інфляції. У випадку недостатності пропозиції жорсткіша монетарна та фіскальна політика також може бути життєздатним варіантом, який допомагає пристосувати попит до меншої пропозиції. Природа та довговічність шоку пропозиції також є ключовим питанням. Якщо потрясіння не зникне протягом короткого періоду часу та без втручання, може бути виправданим посилення обсягів постачання та перерозподілити фінансові ресурси з метою збільшення інвестицій у проблемні галузі. Втручання фіскальної політики (такі як обмеження цін) також можуть тимчасово пом'якшити негативні наслідки шоку. Однак втручання може бути виправданим лише до тих пір, поки воно суттєво не спотворює механізм розподілу ринку. У разі будь-якої інфляційної причини напрямок двох компонентів економічної політики, монетарної та фіскальної політики, має бути однаковим. Навіть коли пропозиція слабка, попит можна зменшити, щоб відповідати меншій пропозиції. Обсяг пропозиції також може бути збільшений.

Завдяки очікуванням висока інфляція може стати самостимулюючою [8], а очікування виступають джерелом інфляції [3]. Ефекти виявляються як через попит, так і через пропозицію. Бонатті та ін. [4] підкреслюють, що з боку попиту очікувані вищі майбутні ціни спонукають домогосподарства купувати більше в теперішньому часі, що, у свою чергу, створює тиск на поточні ціни. Також діє міжчасовий ціновий ефект. Оскільки очікувана інфляція також знижує реальну процентну ставку, попит на товари тривалого користування, що фінансуються за рахунок кредитів, може зрости. Оскільки зростання цін зазвичай супроводжується підвищенням заробітної плати, може розвиватися спіраль «ціна-заробітна плата». Таким чином, інфляційні очікування домогосподарств і підприємств також впливають на вимоги до заробітної плати та, відповідно, впливають на поведінку компаній при встановленні цін [13].

Інфляція, яка з'явилася на глобальному рівні у 2022-2023 роках, характеризується факторами як попиту, так і пропозиції. Виділено наступні причини прояву наступні:

- відновлення від рецесії, спричиненої епідемією коронавірусу, було надзвичайно швидким, субсидії, надані на ранніх стадіях пандемії, з часом збільшували попит;
- зсув сукупного попиту з послуг на товари, викликаний пандемією, виявився постійним;



– пропозиція не встигала за стрімким попитом, глобальні ланцюжки створення вартості опинилися під тиском (виникли вузькі місця, наприклад, у контейнерних перевезеннях і виробництві напівпровідників, що призвело до значного зростання цін);

– пропозиція була особливо обмеженою на енергетичних та інших товарних ринках, що спричинило значне зростання цін і більшу волатильність. Війна Росії проти України ще більше порушила глобальне постачання таких товарів, як пшениця, сира нафта, природний газ, нікель, паладій і добрива.

Центробанки країн, що розвиваються, відносно швидко відреагували на прискорення інфляції, реакція центробанків розвинених країн була повільнішою. Найактуальнішим завданням для центральних банків є відновлення низької та стабільної інфляції, як зазначено в мандатах центрального банку, без завдання значної шкоди економіці. Труднощі виникають через те, що може знадобитися сильне посилення, щоб взяти інфляцію під контроль, але через підвищення цін на активи та високий рівень боргу відновлення боргу можливе лише за вищих процентних витрат, що, у свою чергу, негативно впливає на фіскальну стабільність.

Через помітну роль відносних змін цін важко сформулювати політичну відповідь. Згідно зі звичайним підручником, на цей тип інфляції необхідно «придивитися», оскільки посилення, необхідне для її запобігання, було б занадто дорогим. Однак це положення передбачає, що інфляційне переповнення є тимчасовим і не надто великим. У світлі недавнього досвіду важче стверджувати на користь такого однозначного розрізнення: якщо відносні коригування цін є постійними, а вища інфляція спричиняє вторинні ефекти, центральні банки не мають іншого вибору, як реагувати. Формування оптимальної форми реагування вимагає компромісу. Занадто сильне та швидке затягування може спричинити додаткові виклики. З іншого боку, надто мало дій може призвести до більш пізнього, більшого та дорожчого посилення ефекту зростання цін. Вищі ціни на енергоносії та продовольство чинять значний тиск на вартість життя, що може спровокувати фіскальне втручання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Історичний досвід, згідно з яким інфляційний ефект війни впливає не лише на ворогуючі сторони, але й на зовнішні країни. Такий стан речей призвів до поступового усунення сприятливих антиінфляційних ефектів глобалізації через поділ і фрагментацію ланцюгів поставок. Більшість країн-членів Європейського Союзу класифікували ціновий тиск з боку сукупної пропозиції, і, окрім монетарних підходів боротьби з інфляцією основний фокус застосовуваних заходів направлено не на стримування сукупного попиту. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на визначення немонетарних підходів боротьби з інфляцією у країнах Європейського Союзу в умовах дії новітніх викликів.



References

1. Adrian, T. (2022). Interest Rate Increases, Volatile Markets Signal Rising Financial Stability Risks. *IMF Blog*. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/10/11/interest-rate-increases-volatile-markets-signal-rising-financial-stability-risks> (last accessed: 14.04.2024)
2. Anstey, C. (2022). Fed Policy Poses Biggest Near-Term Risk to US Economy, Krugman Says. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-06-24/krugman-warns-fed-policy-poses-biggest-danger-to-the-us-economy?leadSource=verify%20wall> (last accessed: 14.04.2024)
3. Bernanke, B. S. (2022). Inflation Expectations: Determinants and Consequence – Keynote, Ben Bernanke, “Inflation Expectations and Monetary Policy”. *NBER*. <https://www.nber.org/lecture/2022-inflation-expectations-determinants-and-consequence-keynote-ben-bernanke-inflation-expectations> (last accessed: 14.04.2024)
4. Bonatti, L., Fracasso, A., & Tamborini, R. (2022). *What to expect from inflation expectations: theory, empirics and policy issues*. Publication for the committee on Economic and Monetary Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament.
5. Coibon, O., Gorodnichenko, Y., & Ropele, T. (2020). Inflation Expectations and Firm Decisions: New Causal Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 135, 165–219
6. Duval, R., Oikonomou, M., & Tavares, M. (2022). Tight Jobs Market Is a Boon for Workers But Could Add To Inflation Risks. *IMF Blog*. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2022/03/31/tight-jobs-market-is-a-boon-for-workers-but-could-add-to-inflation-risks> (last accessed: 14.04.2024)
7. Friedman, M., & Schwartz, A. J. (1963). *A Monetary History of the United States, 1867-1960*. Princeton University Press. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/j.ctt7s1vp>
8. Haidari, Y., & Nolan, G. (2022). Sentiment, Uncertainty and Household’s Inflation Expectations. *Reserve Bank of Australia*. <https://www.rba.gov.au/publications/bulletin/2022/sep/pdf/sentiment-uncertainty-and-households-inflation-expectations.pdf> (last accessed: 14.04.2024)
9. Lagarde, C. (2022). *Monetary policy in a high inflation environment: commitment and clarity*. ECB. https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2022/html/ecb.sp221104_1~8be9a4f4c1.en.html (last accessed: 14.04.2024)
10. Lepetit, A., & Fuentes-Albero, C. (2021). The Limited Power of Monetary Policy in a Pandemic. *BIS*. <https://www.bis.org/events/ccaconf2021/USA.pdf> (last accessed: 14.04.2024)
11. Lepetit, A., & Fuentes-Albero, C. (2022). The limited power of monetary policy in a pandemic. *European Economic Review*, 147. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2022.104168> (last accessed: 14.04.2024)
12. Lopez, J. A., Mitchener, K. J. (2018). Uncertainty and Hyperinflation: European Inflation Dynamics after World War I. *Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper* 2018-06. <https://doi.org/10.24148/wp2018-06>
13. Mester, L. (2022). *The Role of Inflation Expectations in Monetary Policymaking: A Practitioner’s Perspective*. Federal Reserve Bank of Cleveland
14. Pinshi, C. P. (2020). Monetary policy, Uncertainty and COVID-19. *Munich Personal RePEc Archive* (MPRA Paper) No. 104062. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/104062/8/MPRA_paper_104062.pdf (last accessed: 14.04.2024)
15. Rogoff, K. (2022). *The long-lasting economic shock of war*. IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/03/the-long-lasting-economic-shock-of-war> (last accessed: 14.04.2024)
16. Rosalsky, G. (2022). *Price Controls, Black Markets, And Skimpflation: The WWII Battle Against Inflation*. National Public Radio. <https://www.npr.org/sections/money/2022/02/08/1078035048/price-controls-black-markets-and-skimpflation-the-wwii-battle-against-inflation> (last accessed: 14.04.2024)
17. Ross, S. (2021). *How to Control Stagflation*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/ask/answers/040615/what-actions-or-policies-can-government-agency-take-counteract-and-end-stagflation-economy.asp> (last accessed: 14.04.2024)
18. Totonchi, J. (2011). *Macroeconomic Theories of Inflation*. *IPEDR* vol.4. IACSIT Press. Singapore.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-21-32

UDC 338.45:621-047.44(477)

Aleksandra VIDOVIC

Doctor of economic science, Full Professor,
Paneuropean University Apeiron
Banja Luka, Bosnia and Herzegovina
ORCID ID: 0000-0002-0913-8546

MANAGEMENT AND INFLUENCE OF MEDIA IN CRISIS SITUATIONS OF ENTERPRISES

Анотація. Добре організовані канали зв'язку, які забезпечують швидкий і ефективний потік інформації, є основою для розвитку позитивних відносин на різних рівнях управління в компанії. Спроба балансування в кризових ситуаціях зводиться до гри зі ЗМІ. ЗМІ грають із кризою чи формують і визначають їх? На це запитання достовірну відповідь не змогли б дати учасники ЗМІ, а також окремі групи, які мають можливість з ними співпрацювати. Немає підприємства, якого б не торкнулася криза. Тривалість кризової ситуації залежить від менеджменту, стейкхолдерів, громадськості, відносин із ЗМІ, загального стану економіки, навколишнього середовища та ряду факторів, які епізодично виникають і вимагають зусиль для пошуку виходу з кризи. По суті, криза — це подія з потенційно негативними наслідками, які впливають на організацію, компанію, галузь, державу, цільову аудиторію, продукти, послуги та ін. Засоби масової інформації відповідають за передачу важливої інформації, тому слід приділяти особливу увагу комунікації іноземних сторін, інструментам комунікації та функціям комунікації. Тут можна провести паралель між комунікацією та інформацією, оскільки все у функції ЗМІ ідеально проникає і набуває унікальної якості. З іншого боку, знаменитості, прихована реклама та соціальні мережі є одними з найпоширеніших сьогодні форм інформування широкого загалу про продукт чи послугу, сучасну молодь. Кризова комунікація — це інтерактивний процес, який можна визначити як обмін інформацією та думками до, під час і після спалаху кризових ситуацій. Менеджери з маркетингу часто вміють скористатися несприятливими умовами в економіці, природі, суспільстві, знайшовши рішення для подолання певних проблем. Метою дослідження є спостереження за впливом засобів масової інформації на функцію управління в кризових ситуаціях певних компаній на території Сербії, Республіки Хорватії та Боснії та Герцеговини, а також запропонувати заходи щодо дії у таких ситуаціях у майбутньому. У роботі використано результати попередніх досліджень у цій галузі. У дослідженні поставлено задачу визначити, якою мірою на території Республіки Хорватії, Сербії та Боснії та Герцеговини існує ця форма впливу, а також як вона використовується як позитивна чи негативна сторона публічності.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, ЗМІ, комунікація, пропаганда, криза.

JEL Classification: M00, L26, H12

Absztrakt. A jól szervezett kommunikációs csatornák, amelyek biztosítják a gyors és hatékony információáramlást, alapját képezik a pozitív kapcsolatok kialakításának a vállalat különböző vezetői szintjein. A válsághelyzetekben az egyensúlyra való törekvés a médiával való játékban merül ki. A média játszik-e a válsággal, vagy formálja és meghatározza őket? Erre a kérdésre hiteles választ tudnának adni a média szereplői, illetve bizonyos csoportok, akiknek lehetőségük van együttműködni velük. Nincs olyan cég, amelyet ne érintett volna a válság. A válsághelyzet meddig tart, az a menedzsmenttől, az érintettektől, a nyilvánosságtól, a médiával való kapcsolatuktól, a gazdaság



általános állapotától, a környezettől és számos olyan tényezőtől függ, amelyek szórványosan megkövetelik a válságból való kiutat. . A válság lényegében egy olyan esemény, amelynek potenciális negatív következményei lehetnek, amelyek érintik a szervezetet, vállalatot, iparágat, államot, célközönséget, termékeket, szolgáltatásokat és nevet. A média felelős a fontos információk továbbításáért, és szigorúan oda kell figyelni a külföldi felek kommunikációjára, kommunikációs eszközeire, kommunikációs funkcióira. Itt párhuzam vonható a kommunikáció és az információ között, mert a média funkciójában minden tökéletesen áthatol és egyedi minőséget nyer. A többi párt közül a celebek, az álcázott reklámok és a közösségi oldalak jelentik az egyik legelterjedtebb formát a nagyközönség, a mai fiatal lakosság tájékoztatásának egy termékről vagy szolgáltatásról. A válságkommunikáció egy interaktív folyamat, és úgy definiálható, mint a válsághelyzetek kirobbanása előtti, alatti és utáni információ- és véleménycsere. A marketingmenedzserek gyakran tudják, hogyan tudják kihasználni a gazdaság, a természet és a társadalom kedvezőtlen körülményeit úgy, hogy megoldást találnak bizonyos problémák leküzdésére. A kutatás célja, hogy megfigyelje a média befolyását a menedzsment szerepére egyes vállalatok válsághelyzeteiben Szerbia, a Horvát Köztársaság, valamint Bosznia-Hercegovina területén, valamint javaslatokat tegyen intézkedésekre a jövő. A cikkben az ezen a területen végzett korábbi kutatások eredményeit használtuk fel. A kutatás célja annak megállapítása volt, hogy a Horvát Köztársaság, Szerbia és Bosznia-Hercegovina területén milyen mértékű a befolyás ilyen formája, illetve azt, hogy ezt pozitív vagy negatív publicitásként használják fel.

Kulcsszavak: menedzsment, vállalkozás, média, kommunikáció, propaganda, válság.

Abstract. Well-organized channels of communication, which ensure a fast and efficient flow of information, form the basis for the development of positive relations at different management levels in the company. An attempt at balance in crisis situations boils down to playing with the media. Does the media play with the crisis or does it shape and define them? On this, a credible answer to the question could be given by participants in the media, as well as certain groups who have the opportunity to cooperate with them. There is no company that was not affected by the crisis. How long the crisis situation lasts depends on management, stakeholders, the public, relations with the media, the general state of the economy, the environment, and a number of factors, which appear sporadically demanding an effort to find a way out of the crisis. A crisis is essentially an event with potential negative consequences that affect the organization, company, industry, state, target public, products, services, and name. The media is responsible for the transmission of important information and strict attention must be paid to foreign parties' communication, communication instruments, and communication functions. A parallel can be drawn here between communication and information because everything in the function of the media permeates perfectly and acquires a unique quality. From the other parties, celebrities, disguised advertising, and social networks represent one of the most common forms today of informing the general public about a product or service, today's younger population. Crisis communication is an interactive process and can be defined as the exchange of information and opinions before, during, and after the outbreak of crisis situations. Marketing managers often know how to take advantage of unfavorable conditions in the economy, nature, and society by finding a solution to overcome certain problems. The aim of the research is to observe the influence of the media in the function of management in crisis situations of certain companies on the territories of Serbia, the Republic of Croatia, and Bosnia and Herzegovina as well as proposing measures on how to act in the future. The results of previous research in this area were used in the paper. The purpose of this research was to determine to what extent in the areas of the Republic of Croatia, Serbia, and Bosnia and Herzegovina, there is this form of influence as well as whether it is used as positive or negative publicity.

Key words: management, enterprise, media, communication, propaganda, crisis.



Problem statement. The results of previous information on crisis situations of certain companies related to products sold in these areas were used in the work and that do not meet the quality according to the current standards. The purpose of this research was to determine to what extent this form of media influence exists in the Republic of Serbia and Bosnia and Herzegovina, and whether it is used in the competitive battle between companies as positive or negative publicity. The observation period is 2021-2023 in the period during and after the COVID crisis.

According to the opinion of the citizens of BiH, the media is saturated with untrue information, hate speech, and non-objective information, and the safety of journalists is assessed as unsatisfactory. One reason for this is the great political pressure on the media, and on the other hand, non-application or the absence of legal frameworks that would regulate the field of media. [1].

Literature review. The company has its own formal structure, and formal communication follows it. Communication enables exchange, understanding, elimination of conflicts, and their reduction to a minimum. Communication traces the future path for the achievement of set goals. Communication within a company among employees is internal communication. A prerequisite for the functioning of each organization is communication, and it forms its essence. A company without communication does not exist. For successful communication, which will result in good business success, it is primarily necessary to create a system that will allow the free flow of information and ideas in all directions, and the most important is vertical in both directions. [2].

Many authors and researchers of propaganda often state that after the end of the First World War, world public opinion was taken aback by the scale and manner of using propaganda techniques as powerful means of communication that contributed to the successful end of the war. The reason for that is certainly the lack of previous historical experience in understanding the potential of the strong combinations of social, political, and economic potentials combined with newly established powers of the mass media. Of course, it is necessary to keep in mind that not all techniques and skills of persuasion in itself are also propaganda, and that in ancient times rhetoric was not considered propaganda in today's sense of the word. [3].

At the beginning of the last century, rumors and gossip were still an important means of transmission for many specific messages, and in addition to the relatively developed press, primarily newspapers, books, and publications that found their readers. The role of increasingly present mass media in these changes from traditional to modern human society was seen as a key moment in the downfall and disintegration of the value of life in a certain human community.

It is important to note that initially, researchers measured the effects of advertising whose primary indicator was consumer behavior. However, they could not find out the psychological dimension of marketing and purchase decision-making mechanisms. Short-term capacity limitations of memory - the brain is constantly busy collecting and processing data, of which only some will be long-term stored and



remembered and others will be forgotten - is a problem that marketing experts have been striving to solve for a long time. [4].

Spinning is a term that is most often used as a metaphor for the technique of manipulation that is characteristic for the needs of public relations as a specific type of misinformation. Listeners often receive a radio message at work, while driving, and concentrating on other tasks. Because the message must be interesting and memorable, an overly aggressive approach can cause revulsion. Humor can play a positive role. When conceiving the message, the advertiser should be identified at the very beginning and repeated several times [5].

The Internet, which directly connects end users and producers, is diminishing the importance of traditional intermediaries in marketing (agents and distributors). This is because an increasing number of companies have the ability to do business directly with their users. To survive, these middlemen start to offer a whole range of new services, which adds new value to their offer. This value is often no longer in the sector of physical distribution of goods, but in the activities of collection, processing, interpretation, and distribution of large amounts of information. The main resource possessed by this new breed of 'cyber broker' is information, not a product. Information becomes the pivot of the economy. The Internet has exploded with information and has become a powerful tool for supporting networks inside and outside companies. [6].

In expressing an opinion about advertising, one can point to our personality, or social and ideological position. Life in an economically advanced society is saturated with marketing communications. Advertising, in all its forms, offers a wide and dynamic cultural vocabulary of meaning from which to choose a personally tailored overview of brands that reflects and communicates a sense of social positioning.

In order for communication in a crisis situation to be effective and efficient, it is necessary to identify crisis noise, appoint a spokesperson, carry out spokesperson training, determine a communication protocol, identify key publics, address the public with clear and effective messages, and finally overcome the crisis. [7].

In order to resolve the crisis situation favorably, crisis and crisis communication experts suggest the following: appropriate preparation includes the creation of a crisis plan, the implementation of plans which are well done and regularly tested, contacts with the media and authorities, which will constantly search for fresh news and notifications, and paying attention to concerned relatives and friends, so that a special telephone line will be intended only for their calls. [8].

Advertising is the most expensive part of the marketing plan and it is important to be sure that the money will be spent where it will give the best results. The advertisement must convey the reason why one should buy a product. [9].

Crisis communication is an interactive process, and it can be defined as the exchange of information and opinions before, during, and after the outbreak of a crisis situation. Crisis communication includes individuals, groups, and institutions (organizations). Crisis communication aims at prevention or reducing the negative outcome resulting from the crisis and usually has an informative function. [10].



Universality, openness, availability of information, and its truth, above all, which they strive for in theory and codes - it is certainly not respected in practice, nor are they paying enough attention to business ethics. The intentions of commercial media will always be focused on profit, rather than the desires of their “consumers”, and commercialization only helps them in this, no matter how much some emphasize its positive aspects. Whether it is worth it, should or, in general, can be fought against, is a question, but is it worth trying - of course. Free media that would perform their activities in the right way could thus contribute more to society, encourage good changes, and raise awareness of important topics. [11].

Dramatic highlighting of the problem captures the public’s attention and if it is accompanied by an answer to problem-solving, it leads to the maximum effect. For example, environmental pollution is a problem at the global level. Constant pollution of the environment from exhaust gases from cars at one moment became a “burning” problem. The company “Toyota” made smart use of the situation and the “Toyota - Prius” model with electric drive “kicked out” the market as an ideal solution for the conservation of nature in 1997. [12] Today we have electric car models from almost every company that engages in the production of the same.

Research aims and objectives. The aim of the research is to observe the influence of the media on the function of management in crisis situations within companies (as the media transmits information on the air) in the territories of Serbia, the Republic of Croatia, and Bosnia and Herzegovina. The research also proposes measures on how to act in the future.

Research results and discussions. The methods used in the realization of this work are: descriptive, comparative and theoretical analysis. Descriptive and causal methods were used to discover cause-and-effect relationships between media and the products, i.e defective products. The comparative method of comparing and collecting data, which determined data for writing this paper. The theoretical analysis included the theoretical basis of the research, while the combination of all methods leads to the data for the preparation of this work, relevance of media writing about a specific problem, as well as the formation of the final opinion. Primary sources will be used, such as various normative acts and secondary sources (articles, publications and Journals, data from the Statistical Office of the Republic of Croatia, Serbia and Bosnia and Herzegovina, etc.)

The decision to analyze the period from 2021 to 2023 stems from the global pandemic, known as SARS-CoV-2 (COVID-19), which struck the world, including the Republic of Srpska/B&H, Serbia, and Croatia, at the end of 2019. This pandemic brought about a shift in the business landscape, significantly affecting the operations of companies as they navigated through the changed environment.

The operation and reach of the mass media in the conditions of an emergency situation are determined by their communication features, that is, technological and technical assumptions that determine the type of communication channel of a particular mass media and its availability (possibility of use).

The initial information on the basis of which the reports for the public are made is obtained by the media from the official agencies that deal with product safety issues,

these agencies are: Bureau of Statistics, Sanitary Inspection of the Ministry of Health, Market Surveillance Agency, State Inspectorate.

Area of Bosnia and Herzegovina. The Market Surveillance Agency in BiH informed the public at the end of 2021 that 186 inspection controls were carried out where 164 different product models were controlled, of which 90 models (55%) did not meet the prescribed safety requirements, which makes 28,652 unsafe products, where 8,015 pieces were destroyed. products, while 1,201 pieces of products are in compliance with the requirements of the inspectorate, at the end of 2022, the agency informed the public that 210 inspections were carried out, 183 different product models were inspected, and it was determined that 55% of the 100 models did not meet the safety requirements, and 2,814 were withdrawn from the market. pieces of products, of which 2,261 pieces of products were destroyed, while 6,361 products complied with the requirements of the inspectorate, 2023 year that: 232 inspections were carried out, 171 different product models were inspected, it was determined that 53% of the products of 104 models did not meet the safety requirements, and 3,709 products were withdrawn from the market, of which 3,004 were destroyed, while 24,638. The Agency reminds that proactive surveillance of non-food products on the BiH market is carried out in cooperation with the competent inspection bodies of the Republic Srpska, Federation of Bosnia and Herzegovina, and Brčko District, in accordance with the established annual plan of supervision of the market. As in all previous years, the annual supervision plan for 2023 has been determined. The market, according to which children's products, toys, household electrical appliances, power tools, sports and recreation products, pressure vessels, solid fuel grills, personal protective equipment, and construction products are included. [19].

The state of the observed period is presented - the inspection supervision of the Agency in the period 2021-2023 in the following table. [22].

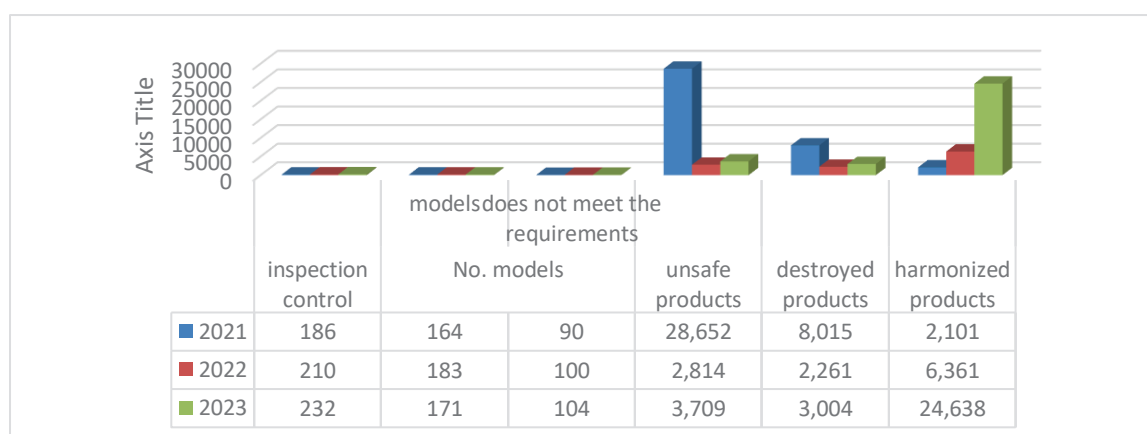


Fig. 1. The inspection supervision of the Market Surveillance Agency in the period 2021-2023*

*Sources: systematized by the author based on The Market Surveillance Agency in BiH [22]



By analyzing the results of proactive and reactive market surveillance from 2021, 2022 and 2023, it was established that most unsafe products with a serious risk for consumers originate from China. The countries of origin of unsafe products with a serious risk are shown below: [22].

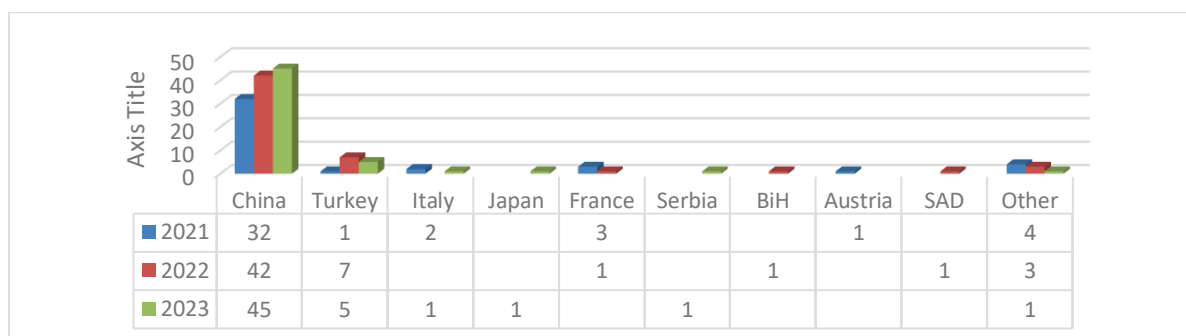


Fig. 2. Origin by country - of unsafe products with a serious risk to consumers*

*Sources: systematized by the author based on *The Market Surveillance Agency in BiH* [22]

These results confirm the trend from previous years, where it is evident that goods manufactured in China constitute a significant share of dangerous products in Bosnia and Herzegovina.

Area of Serbia. As stated in the report on the audit of business feasibility Food safety in the Republic of Serbia from 2023, the situation in the observed period is given in the following table.

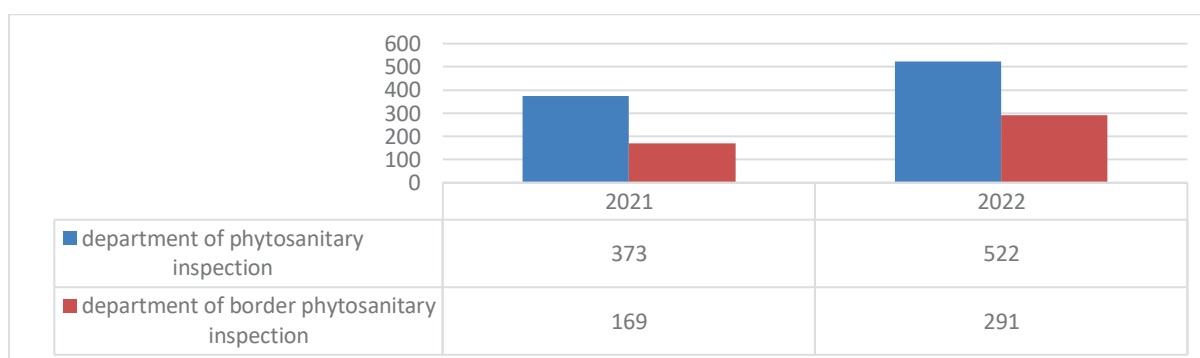


Fig. 3. Audit of business feasibility Food safety*

*Sources: systematized by the author based on *Letter from the Directorate for National Reference Laboratories dated* [16]

The table shows that in 2021, 542 inspections were carried out, while in 2022 there were 813 inspections in the area of food safety, data for 2023 were not published until the writing of the paper.

In the continuation of the paper, an example of media reporting on unsafe products for the health of the population is given.



In Serbia, the media are monitored - they are trusted completely and what they publish is blindly followed. They accept the attitudes and changes they propagate. Most of the population doesn't even think about what they watch, read, or listen to every day. They do not think about the accuracy and relevance of the information that they adopt. [13].

In Serbia, there are a small number of companies whose management realizes that communication is the key to success. With that, most companies base their PR activities on external communications, primarily with the media, and they neglect or omit work on internal communication.

An example of a crisis situation as the media reports in a company from Serbia is the company "Swislion - Takovo", the company "Swisslion" (company was founded in 1997, and now it represents one of the leading multinational companies in Balkan region, containing manufacturing business units in Serbia, Macedonia, Bosnia and Herzegovina, trading branches in Montenegro, Bulgaria, Romania, Slovenia and Switzerland and with over 7000 employees), which the media in 2016 at one point received negative publicity where the media presented details related to the toxic substances that were found in "Jovitana" baby food. Electronic and print media wrote about this situation and consulted the Ministry of Health in Serbia. The company denied the allegations that appeared in the media that after a certain period baby food, which was produced under certain conditions, was withdrawn from sale. When the situation calmed down, the company "Swislion - Takovo" continued with product advertising, not avoiding "Jovitana" baby food. "Jovitana" porridge for babies from the factory "Swislion - Takovo" was withdrawn from the market, because a larger number of certain types of pesticides were actually found in them than is allowed. [14] Sanitary inspectors of the Ministry of Health oversaw the withdrawal of this product in the plant operation "Swislion - Takovo" in Indjija. In the meantime, before the arrival of the Ministry, the price of baby food was further reduced by the company and placed to the parents, which is the basis for initiating criminal liability. [15]

The situation with the Swisslion company was repeated in the following period where, as stated from the Ministry of Health, product sampling of the "Jovitana" children's food factory from India, which was carried out with the City Institute for Public Health Belgrade, showed that the vials are defective.

The baby food factory 'Jovitana' in **Indjija** stopped production after the Ministry of Health found pesticides in its products, which are not suitable according to legal regulation. [16].

Today, in 2023, the company Swision applies, reviews, and improves the food safety policy system according to the requirements of the FSSC standard, SRPS ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2010, and HACCP. The media no longer reports on product defects.

Area of Croatia

In the last three years, according to the State Inspectorate (DIRH), 304 products were withdrawn from store shelves in Croatia due to non-compliance and health defects. Most of them were withdrawn in 2021, 118 of them, and interestingly, mostly those coming from the European Union market (53 products). [17]

Overview of the State Inspectorate of the Republic of Croatia, annual reports 2021-2023, shown in the following table.

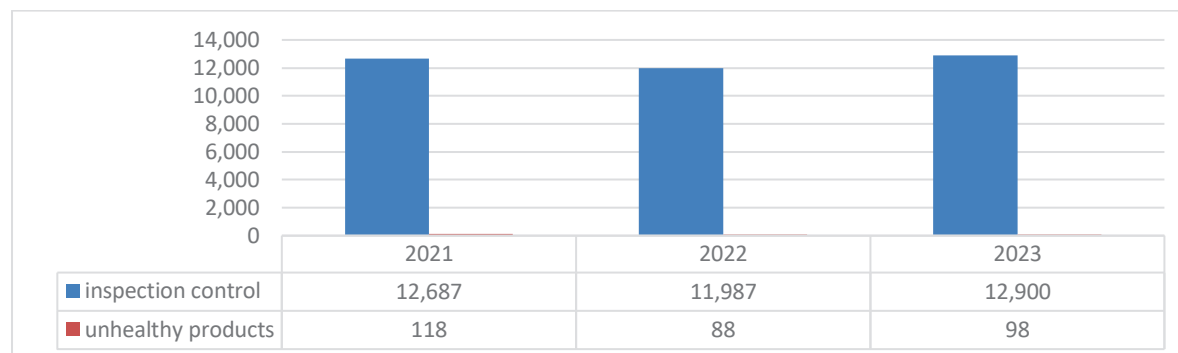


Fig. 4. Inspection control of unhealthy products*

*Sources: systematized by the author based on the State Inspectorate of the Republic of Croatia [17]

It should be noted that the Annual Report of the State Inspectorate of the Republic of Croatia states that out of a total of 12,900 planned official controls in 2023, 6,573 official controls were carried out, i.e. 56% of the planned number.

In the continuation of the paper, an example of media reporting on unsafe products for the health of the population is given.

An example of a crisis situation occurred in a company from the Republic of Croatia in 2021. The Ministry of Agriculture of the Republic of Croatia informed consumers about the withdrawal of the beverage ‘Jana Vitamin orange happy’ from the company Jamnica, due to the possible content of ethylene oxide. The Croatian Agency for Agriculture and Food states that these products do not comply with European regulations on maximum levels of pesticide residues in food. Ethylene oxide is banned in the EU, but it can still be found in food due to the import of products from third countries. Ethylene oxide is poisonous and carcinogenic, and can cause infertility. This information had a great resonance in the media of neighboring Bosnia and Herzegovina, where a lower demand for these products was recorded.

At the end of 2023, the Republic of Croatia was shaken by media information related to Romerquelle mineral water. The media reported as follows: “Croatia has been shaken by a big affair since morning. ‘Poisonous water’ in which at least one person in Rijeka was seriously poisoned after drinking a bottle of Romerquelle mineral water in a cafe. As a result, her esophagus was badly burned and she is under the observation of doctors at KBC Rijeka, who told us that she is stable, but with a chemical injury of the esophagus. After several hours, Coca-Cola HBC Hrvatska, which is a beverage manufacturer, also called. Let us remind you that numerous services were involved in the case - the police, DORH, Sanitary Inspection, Institute of Public Health“. [18] The media in Serbia and Bosnia and Herzegovina reported the same news, the publicity was negative and demand for these products declined in the coming period.



However, there are also examples of companies that were not affected by the crisis. One of them is a company from Bosnia and Herzegovina that has been doing well since the very beginning of its operations. This company has a developed awareness of the presentation of its products on the market. An example of promotion and success in times of crisis is the Herzegovinian winery “Vukoje”, which uses numerous opportunities to promote wine from its own production and achieve great success in conquering the domestic and European market. The fact that it is the winner of a large number of awards is proof that a quality product can be sold both on the regional and international markets, regardless of market fluctuations. They have won over 80 gold medals at all fairs in the region, as well as in Milan, Brussels, Paris, Geneva, and Prague for the quality of their products. They are also the winners of the “Golden Charter” for wine tourism, which was awarded to them at the 43rd Novi Sad Tourism Fair. Participation in domestic and foreign wine fairs also influenced propaganda and development. [20]

As stated on the official website of the European Union: National bodies of the EU can take action (by recalling the product or banning its sale) to fix the problem with products that pose a serious risk to the health and safety of consumers. And the producers themselves can recall their products. In any case, all measures taken are recorded in the database of Safety Gate data. Safety Gate does not monitor measures taken in relation to agricultural products or pharmaceutical and medical devices. [21]

Conclusions and prospects for further research. The arms race is exacerbating the global crisis, which is further deepened by the economic crisis. The refugee crisis and terrorism are pushing the situation to its limits. In Bosnia and Herzegovina, an extremely conflicted environment at home leads to very complex inter-ethnic relations. The situation in Serbia is similar, while the Republic of Croatia is in a more favorable position, being territorially within the borders of the European Union.

The economy is reeling under the impact of emerging global economic risks. Investments are sporadic and even rare. Individual companies are going through the biggest crisis since their establishment. Communication between the media and companies is becoming more complicated day by day. Only intelligent reasoning, coupled with a large dose of patience, can bring about an improvement in relations and help overcome the crisis. Communication skills hold extraordinary importance in such circumstances.

In the future, it is necessary to conduct research that would attempt to explain the relationship between citizens’ trust in the media and the perception of their credibility and functions, from both the communication and communicative aspects. It is evident that there is a need among citizens for timely information in crisis situations, as well as a degree of trust in media that could ensure timely notification for the sake of preserving security, protection, and timely action in an emergency/crisis situation of the company.

Improvement is necessary in legal frameworks, and there needs to be a more consistent application of existing legal measures that regulate fraudulent and malicious information.



References

1. OSCE, (2022), Potreba medijskog sektora u BiH, Izvještaj o provedenom istraživanju javnog mišljenja o potrebama medijskog sektora u BiH [The needs of the media sector in BiH, Report on the conducted survey of public opinion on the needs of the media sector in BiH], Prizma, ISBN 978-92-9234-047-6
2. Mikić, A., (2010), Umetnost komuniciranja [The art of communication], Beograd, Međunarodna naučna konferencija, Zbornik radova.
3. Tadić, D., (2017), PROPAGANDA I POLITIČKA KOMUNIKACIJA: ISTORIJA SAVEZNIŠTVA, 6. Međunarodni skup Moc komunikacije, Beograd
4. Kolev D., Laketa L., Aničić J., (2017), MERENJE EFIKASNOSTI OGLAŠAVANJA POMOĆU NEUROMARKETINGA [MEASURING THE EFFECTIVENESS OF ADVERTISING USING NEUROMARKETING], POWERCOM 2017 Beograd, Srbija.
5. Đukić V. N., (2011), Marketing – tržišno usmjerena koncepcija [Marketing – a market-oriented concept], Grafomark, Laktaši,
6. Vukotić S., Milivojević T., Simić N., (2017), MARKETING KOMUNIKACIJA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA [MARKETING COMMUNICATION ON SOCIAL NETWORKS], Moc komunikacije 2017, Beograd
7. Suša, B. (2009), *Osnovi komuniciranja* [Basics of communication]. Sremski Karlovci: Sekoom - books.
8. Blek, S. (2003), *Odnosi s javnošću* [Public relations]. Beograd: Clio.
9. Traut Dž., (2006), *Marketing ekspert* [Marketing expert], Asee books, Adižes books, Novi Sad, 2006.
10. Kedžo, Z., (2015) Povjerenje u medije i krizno komuniciranje: lokalni radio u izvanrednoj situaciji [Trust in the media and crisis communication: local radio in an extraordinary situation], Osijek, Hrvatska
11. Todić A., (2022). Kako komercijalizacija medija utiče na sadržaj koji publika dobija?, Filoblog, Beograd
12. Vidović A., Broćeta A., (2016). Tržišne komunikacije u funkciji unapređenja poslovanja kompanija [Market communications in the function of improving the business of the company], Moć Komunikacije 2016, Beograd, str. 256
13. Todić A. (2022) Kako komercijalizacija medija utiče na sadržaj koji publika dobija? How commercialization of the media affects the content the audience receives, Filoblog,
14. Broćeta A., Vidović A., (2017). Komercijalizacija medija u kriznim situacijama za preduzećem [commercialization of the media in crisis situations for the company], Moć komunikacije 2017, Beograd, Srbija
15. Latas A., (2016). Kašice pune pesticida. Inspektori prate povlačenje OPASNE "Jovitana" hrane za bebe, Blic, <https://www.blic.rs/vesti/drustvo/kasice-pune-pesticida-inspektori-prate-povlacenje-opasne-juvitana-hrane-za-bebe/1kz1lfh> (accessed:26.12.2023)
16. Mondo Agencija, Jovitana- spisak proizvoda koje ne treba kupovati <https://mondo.ba/Magazin/Stil/a699200/Pesticidi-u-Jovitana-kasici-za-bebe.html> (accessed:26.12.2023)
17. Ban J. U posljednje tri godine s policajstva trgovina u Hrvatskoj povučeno 304 proizvoda, <https://www.poslovni.hr/hrvatska/o-rizicima-neispravne-hrane-ne-znamo-nista-4415071>, <https://www.mojportal.hr/aktualno/coca-cola-priznala-izolirani-slucaj-povezan-s-vodom-romerquelle-otvoreni-smo-za-istragu/> (accessed:27.12.2023)
18. Srpska info, (2023) SUMNJIVA TEČNOST "Coca-Cola" povlači 3 serije proizvoda u Hrvatskoj [SUSPICIOUS LIQUID] <https://srpskainfo.com/sumnjiva-tecnost-coca-cola-povlaci-3-serije-proizvoda-u-hrvatskoj/>
19. Agencija za nadzor nad tržištem u BiH, (2023), Preuzeto sa: <https://tuzlanski.ba/infoteka/sa-trzista-u-bih-povuceno-vise-od-3-300-neispravnih-proizvoda/> (accessed: 27.12.2023)



20. Vidović A., Broćeta A., (2016). Tržišne komunikacije u funkciji unapređenja poslovanja kompanija [market communications in the function of improving the business of the company], *Moć Komunikacije* 2016, Beograd, str. 256
21. Your Europe, Neispravni proizvodi (2024), https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/consumer-contracts-guarantees/defective-products/index_hr.htm (accessed:10.01.2024)
22. Agencija za nadzor nad tržištem BiH (2021, 2022, 2023), Izvjestaj agencije o radu, Bosna i Hercegovina, <http://annt.gov.ba/Agencija/zakonodavstvo/default.aspx?id=369&langTag=hr-HR>
- .



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-33-45
УДК 336.748

Veronika HANUSZICS

közgazdasági tudományok kandidátusa, docens,
Számvitel és Auditálás Tanszék docense,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: 0000-0001-6902-6303

Péter SZOLNOKI

negyedéves hallgató,
Számvitel és Auditálás Tanszék hallgatója,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: 0009-0009-7584-9088

EURÓPAI ORSZÁGOK HELYZETÉNEK ELEMZÉSE A GAZDASÁGI CIKLUSBAN

Absztrakt. A cikk makrogazdasági mutatók összehasonlításával és összevetésével határolja be kiválasztott Európai országok gazdasági ciklusait a 2000-es évektől kezdődően napjainkig. A kiválasztott országok: Németország, Egyesült Királyság, Magyarország és Ukrajna. A gazdasági ciklus, más néven üzleti ciklus, a bővülés és a zsugorodás időszakai közötti gazdasági ingadozásokra utal. Az olyan tényezők, mint a bruttó hazai termék (GDP), a kamatlábak, a foglalkoztatottsági szint, az infláció és az államadósság mértéke segíthetnek meghatározni a jelenlegi gazdasági ciklus szakaszát. A vállalkozásoknak és a befektetőknek a gazdasági ciklusokon át kell irányítaniuk stratégiájukat – nem olyan szinten, hogy irányítsák őket, hanem azért, hogy túléljék őket, és esetleg profitáljanak belőlük felmérésük segítségével. A tanulmány először bemutatja a gazdasági ciklus legfontosabb elméleti aspektusait, beleértve a ciklus négy szakaszát. Továbbá a mutatók meghatározása után országonként kerülnek elemzésre a ciklusok szakaszokra felbontva diagramok segítségével. Különleges figyelmet fordít a kutatás a tavalyi, 2023-as évre annak érdekében, hogy a gazdaság legaktuálisabb helyzete nagyobb megvilágítást kapjon. Végeredményben azt lehet elmondani az országok gazdasági ciklusairól, hogy a 2008-as gazdasági világválság előtt növekedtek és érték el csúcspontjukat. Ez a világesemény mindegyik országot megterhelte gazdaságilag. Az országok különböző nehézségekkel néztek szembe a 2010-es években, ami hátráltatta a gazdasági növekedésüket. Minden egyes országot sújtotta a COVID-19 gazdasági és egészségügyi világválság, és az európai gazdaságoknak nem is sikerült visszatérniük a járvány előtti gazdasági szintre. A koronavírus-járvány következtében uralkodó magas inflációra tetőzött a 2022 februárjában kitört orosz-ukrán háború. 2023-ban az országok elérték a ciklusban a mélypontot, egyedül Ukrajna gazdasága mutatott növekedő tendenciát.

Kulcsszavak: gazdasági ciklus, európai gazdaság, gazdasági ciklus elemzés.

JEL Classification: E10, E32, O11

Анотація. У статті визначено економічні цикли деяких європейських країн з 2000-х років до сьогодні шляхом порівняння та співставлення макроекономічних показників. Обрані для аналізу країни: Німеччина, Великобританія, Угорщина та Україна. Економічний цикл, також відомий як бізнес-цикл, означає економічні коливання між періодами піднесення та спаду. Такі фактори, як валовий внутрішній продукт (ВВП), процентні ставки, рівень зайнятості,

інфляція та рівень державного боргу можуть допомогти визначити, на якій стадії поточного бізнес-циклу перебуває економіка. Бізнесу та інвесторам необхідно управляти своїми стратегіями через економічні цикли - не для того, щоб контролювати їх, а для того, щоб пережити їх і, можливо, отримати від них вигоду завдяки їхній оцінці. У статті представлені найважливіші теоретичні аспекти бізнес-циклу, включаючи чотири фази циклу. В результаті аналізу показників цикли розбиваються на стадії в розрізі країн за допомогою діаграм. Дослідження приділяє особливу увагу минулому 2023 року, щоб пролити більше світла на поточну ситуацію в економіці. Зрештою, про економічні цикли країн можна сказати, що вони зростали і досягли свого піку перед світовою економічною кризою 2008 року. Ця світова подія економічно обтяжила всі країни. У 2010-х роках країни зіткнулися з різними труднощами, які гальмували їх економічне зростання. Кожна окрема країна постраждала від пандемії COVID-19 у сфері економіки та охорони здоров'я, а європейським економікам навіть не вдалося повернутися до економічного рівня до пандемії. Кульмінацією війни на Україні, що спалахнула в лютому 2022 року, стала висока інфляція, яка вже мала тенденцію до зростання під час пандемії. У 2023 році країни досягли найнижчої точки в циклі, лише економіка України продемонструвала тенденцію до зростання.

Ключові слова: економічний цикл, європейська економіка, аналіз економічного циклу.

Abstract. The article defines the economic cycles of selected European countries from the 2000s to the present by comparing and contrasting macroeconomic indicators. The selected countries: Germany, United Kingdom, Hungary and Ukraine. The economic cycle, also known as the business cycle, refers to economic fluctuations between periods of expansion and contraction. Factors such as Gross Domestic Product (GDP), interest rates, employment levels, inflation and the level of government debt can help determine the stage of the current business cycle. Businesses and investors need to manage their strategies through economic cycles - not to manage them, but to survive them and possibly profit from them by assessing them. The paper first presents the most important theoretical aspects of the business cycle, including the four phases of the cycle. Furthermore, once the indicators have been determined, the cycles are broken down into sections by country with the help of diagrams. The research pays special attention to the year 2023 to provide insight into the most current economic situation. In conclusion, it can be observed that the countries' economic cycles experienced growth and reached their peak before the 2008 global economic crisis. This global event economically burdened all countries, leading to various difficulties in the 2010s that hampered economic growth. The COVID-19 pandemic further impacted every country, with European economies still struggling to return to pre-pandemic levels. The Russian-Ukrainian war, which broke out in February 2022, exacerbated the high inflation resulting from the pandemic. In 2023, most countries reached the lowest point in the cycle, with Ukraine's economy being the exception, showing a growing trend.

Keywords: economic cycle, European economy, economic cycle analysis.

A probléma meghatározása. A gazdasági ciklus a gazdaság körkörös mozgása, amint az a bővüléstől a zsugorodásig és visszafelé halad. A gazdasági expanziót növekedés és zsugorodás jellemzi, beleértve a recessziót, a gazdasági aktivitás több hónapig tartó visszaesését.

A gazdasági időszakok megértése és nyomon követése segíthet a befektetőknek és a vállalkozásoknak eldönteni, hogy mikor fektessenek be, és mikor vegyék ki a pénzüket, mivel minden ciklus hatással van a részvényekre és kötvényekre, valamint a nyereségre és a vállalati bevételekre [1].



Az gazdasági ciklusok mérése magában foglalja a különböző gazdasági mutatók nyomon követését az idő múlásával, hogy azonosítani lehessen a gazdasági ciklus négy szakaszát: a növekedést, a csúcst, a hanyatlást és a mélypont mintáit.

A vállalkozásoknak és a befektetőknek a gazdasági ciklusokon át kell irányítaniuk stratégiájukat – nem olyan szinten, hogy irányítsák őket, hanem azért, hogy túléljék őket, és esetleg profitáljanak belőlük felmérésük segítségével.

A téma problematikája és aktualitása abban rejlik, hogy az elmúlt években több gazdasági válság sújtotta a gazdaságot: a COVID-19 világjárvány és a jelenleg is zajló orosz-ukrán háború. Ezek tudatában érdemes kutatni, hogy jelenleg milyen fázisban tartanak a gazdasági ciklust figyelembe véve az európai gazdaságok, és hogyan tudják a legkisebb károkkal átvészelni azt vagy esetleg a legnagyobb nyereséggel kijönni belőle.

Friss kutatások és publikációk elemzése. A gazdasági ciklust minden gazdasági szereplőre gyakorolt jelentős hatás okán érdemes vizsgálni és felvázolni, hogy mi is a tudomány legfrissebb információi erről a témáról. Ennek legjobb módja az, ha feltérképezzük milyen tanulmányok születtek az utóbbi időben. A Juergens és R. Braun [2] azt tárja fel, hogy a gazdasági ciklusnak milyen hatásai vannak a magántőke-alapok befektetési tevékenységére. A gazdasági növekedés és a ciklusok elemzésének egységesítése mellett érvel V. Cerra, A Fatás és S. C. Saxena [3], akik kutatásukban áttekintették a legújabb empirikus és elméleti irodalmat. C. A. Radin [4] olyan forrást publikált, amely összesíti az Amerikai Egyesült Államok gazdasági növekedéseit és zsugorodásait a XIX. sz. közepétől. M. Cacciatore és F. Ravenna [5] tudományos cikke a korlátozott berrugalmasság által generált bizonytalansági sokkot és az államfüggés felerősödését tanulmányozza a gazdasági visszaesésekben. Továbbá a bizonytalansági sokkokat és a konjunktúrakutatás szakirodalmát J. Fernandez-Villaverde és PA Guerrón-Quintana [6] is kutatta publikációjukban. GM Angeletos, F. Collard és H. Dellas [7] új stratégiát javasolnak a makrogazdasági idősorok boncolgatására, sablont adnak az adatokat legjobban leíró konjunktúra-terjedési mechanizmushoz, és tulajdonságait felhasználva értékelik mind a szűkös, mind a közepes méretű modelleket. A kis- és nagyvállalkozások közti különbségeket vizsgálta kutatásukban N. Crouzet és NR Mehrota [8] a gazdasági ciklusok során a cégméretet, a ciklikusságot és a pénzügyi súrlódásokat figyelembe véve. A jelenlegi nem megszokott gazdasági állapotok mellett nem lehet elhanyagolni a gazdasági ciklusok feltérképezését, ebben a feladatban kísérel meg egy kisebb részt megoldani a következő cikk az európai gazdaságok tekintetében.

A cikk céljainak megfogalmazása. A cikk célja meghatározni azt, hogy a választott európai országok jelenleg milyen gazdasági ciklusban vannak jelenleg. A cikk feladatai a következőek: a gazdasági ciklus és azt ezt mérni kívánó mutatók elméleti kérdéseit kibontani; elemezni az országok gazdasági ciklusait az idő múlásával; meghatározni a kiválasztott országok jelenlegi elhelyezkedése a gazdasági ciklusban.

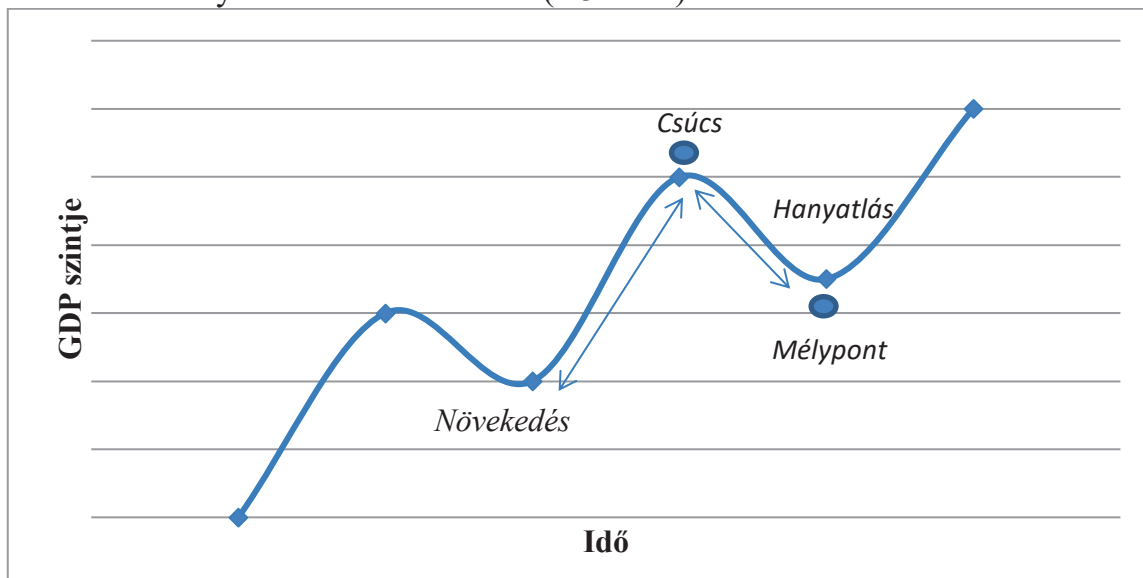
A fő kutatási anyag bemutatása. A természet az évszakaihoz hasonlóan, a gazdaság is növekedési és zsugorodási időszakokat él meg. Ezeket az intervallumokat gazdasági ciklusnak nevezzük [9].

A gazdasági ciklus, más néven üzleti ciklus, a bővülés és a zsugorodás időszakai közötti gazdasági ingadozásokra utal. Az olyan tényezők, mint a bruttó hazai termék (GDP), a kamatlábak, a foglalkoztatottsági szint, az infláció és az államadósság mértéke segíthetnek meghatározni a jelenlegi gazdasági ciklus szakaszát [1].

A gazdasági ciklust vagy üzleti ciklust négy szakasz jellemzi:

1. növekedés - a gazdaság viszonylag gyors növekedést tapasztal, a kamatok általában alacsonyak, a termelés nő;
2. csúcs - amikor a növekedés eléri a maximális ütemét. Az árak és a gazdasági mutatók rövid ideig stabilizálódhatnak, mielőtt lefelé fordulnának;
3. hanyatlás - a növekedés lassul, a foglalkoztatás csökken, és az árak stagnálnak;
4. mélypont - a gazdaság padlóra kerül, és a kereslet és a kínálat a fellendülés előtt eléri a mélypontot.

A gazdasági ciklus folyamatos mozgását a következő ábra mutatja be a GDP változását viszonyítva az idő múlásához (1.3. ábra):



1. ábra. A gazdasági ciklus folyamata a GDP példájában

forrás: saját szerkesztés [10] alapján

A különböző közgazdasági elméletek is másképpen vélekednek a gazdasági ciklusokról. A monetarizmus azt sugallja, hogy a kormány a pénzkínálat növekedési ütemével gazdasági stabilitást érhet el. A gazdasági ciklust a hitelciklushoz köti, ahol a kamatlábak változásai csökkentik vagy ösztönzik a gazdasági aktivitást azáltal, hogy többé-kevésbé megdrágítják a háztartások, a vállalkozások és a kormányzat hitelfelvételét [1].

A keynesianizmus megközelítése szerint az aggregált kereslet változásai, amelyeket a befektetési kereslet instabilitása és volatilitása ösztönöz, felelősek a ciklusok generálásáért. Amikor az üzleti hangulat borongóssabbá válik, és a befektetések lelassulnak, akkor negatív gazdasági közeg alakulhat ki. A kevesebb kiadás kisebb keresletet jelent, ami arra készteti a vállalkozásokat, hogy elbocsássanak

munkavállalókat. A keynesianisták szerint a munkanélküliség kevesebb fogyasztói kiadást jelent, és az egész gazdaság megsérül, nincs más egyértelmű megoldás, mint az állami beavatkozás és a gazdaságélénkítés [11].

A gazdasági ciklusok meghatározásánál a cikk a következő mutatókat fogja alapul venni egészen a 2000-es ezredfordulótól:

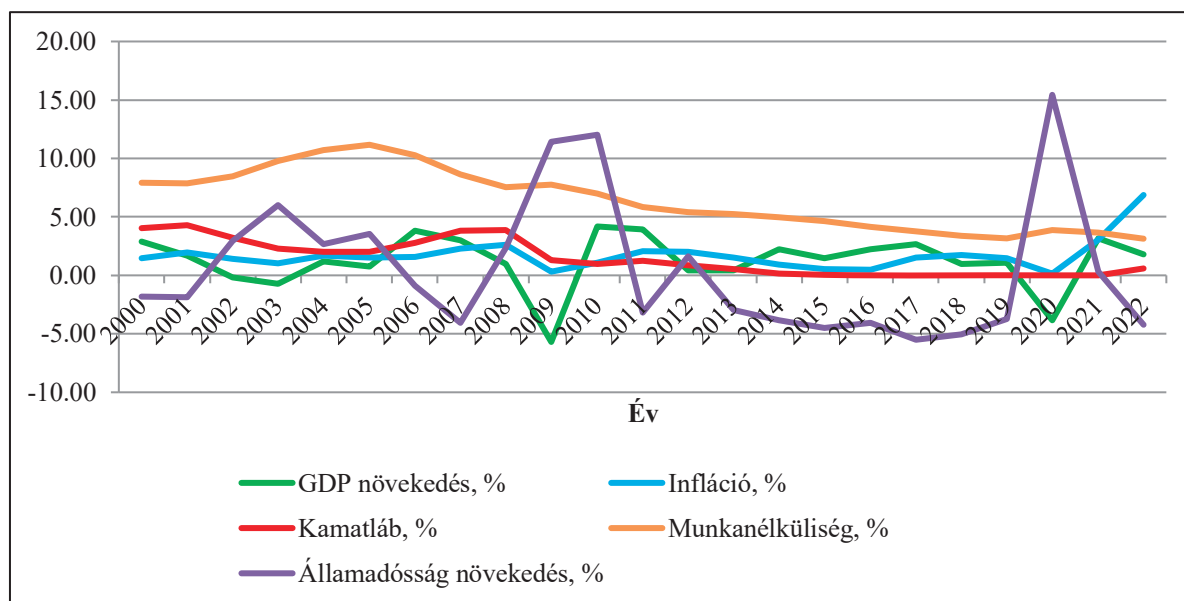
- GDP – egy ország határain belül egy adott időszakban előállított késztermékek és szolgáltatások teljes pénzbeli vagy piaci értéke;
- Infláció – az árak emelkedése, amely a vásárlóerő időbeli csökkenésének tekinthető;
- Kamatláb – az összeg, amelyet a kölcsönadó felszámít a hitelfelvevőnek;
- Munkanélküliség – olyan helyzetre utal, amikor egy személy aktívan keres munkát, de nem tud munkát találni;
- Államadósság mértéke – egy ország fennálló pénzügyi kötelezettségére utal, amivel a kormány tartozik a hitelezőinek.

A Világbank hivatalos adatbázisa [12] és a Trading Economics [13] statisztikai honlap adatait táblázatokba és diagramokba való átkonvertálása után kerül meghatározásra a gazdasági ciklus fázisai a makrogazdasági mutatók korrelációja alapján.

A cikk által vizsgált országok a következők:

- Németország;
- Egyesült Királyság;
- Magyarország;
- Ukrajna.

Németország gazdasági mutatóiból a következő diagramot lehet összeállítani (2. ábra):



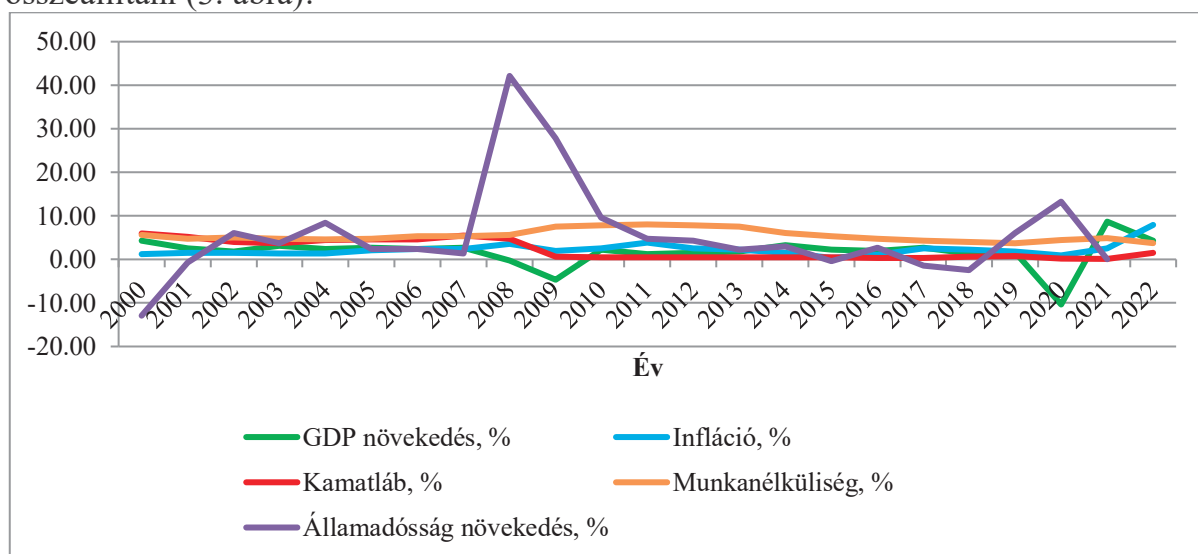
2. ábra. Németország gazdasági mutatóinak időbeli változása

forrás: saját szerkesztés [12], [13] és [14] alapján

Németország gazdasági ciklusát a következő szakaszok jellemzik:

- 2000-2005: recesszió. A német gazdaság ebben az időszakban negatív számokat produkált. Az infláció öt évben is meghaladta a gazdasági növekedést, kettő évben pedig negatív volt a GDP növekedése, a munkanélküliség pedig folyamatosan növekedett;
- 2006-2007: növekedés és csúcs. Ezekben az években a GDP meghaladta az infláció szintjét, csökkent a munkanélküliség, a kamatláb emelkedett, fékezve a gazdaság tempóját;
- 2008: recesszió. A német gazdaság GDP növekedését újra meghaladta az inflációs ráta, a kamatláb továbbnövekedett;
- 2009: depresszió. A GDP növekedés ebben az évben negatív volt a 2008-as gazdasági világválság után. Az infláció szinte deflációvá fordult át, az államadósság jelentősen megemelkedett, a munkanélküliség szintén nőtt;
- 2010-2018: növekedés. Németországnak sikerült visszatérnie a válság előtti szintre, a GDP növekedése idővel egyre jobban meghaladta az infláció szintjét. A munkanélküliség és a kamatláb is folyamatosan csökkenő tendenciának örvendett. A gazdasági növekedést a 2015-ös migrációs válság sem tudta megtörni, de mindenképp lassította [15];
- 2019: csúcs. Ebben az évben érte el a német gazdaság csúcspontját, közvetlenül a COVID-19 világjárvány nehézségei előtt. Ekkor volt a munkanélküliség a legalacsonyabb szinten;
- 2020-2022: recesszió. 2020-ban zsugorodott a gazdaság, nőtt az államadósság jelentős mértékben Németországnak nem sikerült visszatérnie a pandémia előtti szintre 2021-ben, a 2022-ben kitört orosz-ukrán háború pedig magas infláció okozott a gazdaságban.

Az Egyesült Királyság gazdasági mutatóiból a következő diagramot lehet összeállítani (3. ábra):



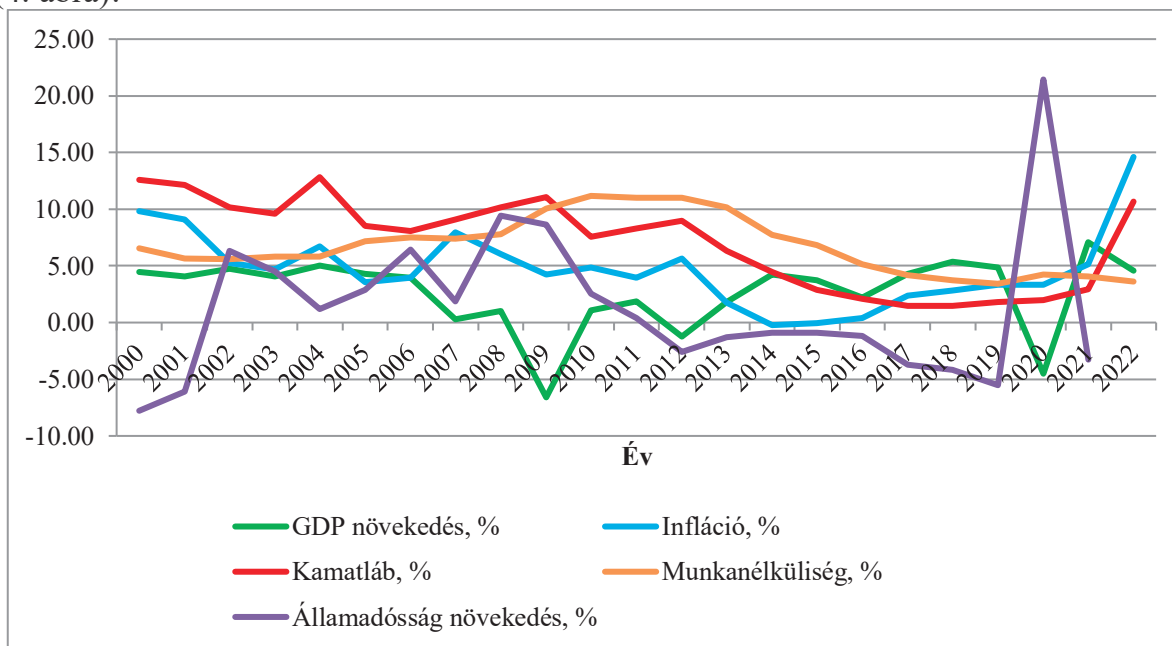
3. ábra. Az Egyesült Királyság gazdasági mutatóinak időbeli változása

forrás: saját szerkesztés [12], [13] és [16] alapján

Az Egyesült Királyság gazdasági ciklusát a következő szakaszok jellemzik:

- 2000-2006: növekedés. Ezt az időszakot a folyamatos gazdasági növekedés jellemzi: GDP növekedése meghaladta az inflációt, csökkent a munkanélküliség;
- 2007: csúcs. A brit gazdaság a 2008-as gazdasági világválság előtt érte el a csúcspontot. Ebben az évben megfigyelhető a kamatláb magas szintje;
- 2008-2010: recesszió. A GDP növekedése negatív volt, valamint az államadósság is nagymértékben nőtt, a munkanélküliség emelkedésnek indult. 2009-ben majdnem 5%-kal csökkent a GDP, amiből nem tudott feltápászkodni a gazdaság;
- 2011: mélypont. Hosszú recessziós évek után a GDP növekedést magasan túlnőtte az inflációs ráta. Ekkor volt a legmagasabb szinten a munkanélküliség. Ezután indult meg a növekedés;
- 2012-2016: növekedés. Ebben az időszakban az infláció folyamatosan csökkent, 2014-től pedig meg is haladta a GDP növekedés. Ezek mellett a munkanélküliség is folyamatosan csökkent. A kamatláb stabil volt. Azonban az Egyesült Királyság kilépése az Európai Unióból csökkentette a gazdasági növekedés ütemét, és az infláció többször meghaladta a GDP növekedést; [17]
- 2019: csúcs. ez év előzte meg a koronavírus nehézségeit, ezután zsugorodásnak indult a gazdaság. Növekedésnek indult a kamatláb, a munkanélküliség ekkor volt a legalacsonyabb;
- 2020-2022: recesszió. A COVID-19 világválság érzékenyen érintette a brit gazdaságot, nem is tudott visszaállni az az előtti gazdasági szintre, 2022-ben pedig magas infláció volt jellemző.

Magyarország gazdasági mutatóiból a következő diagramot lehet összeállítani (4. ábra):



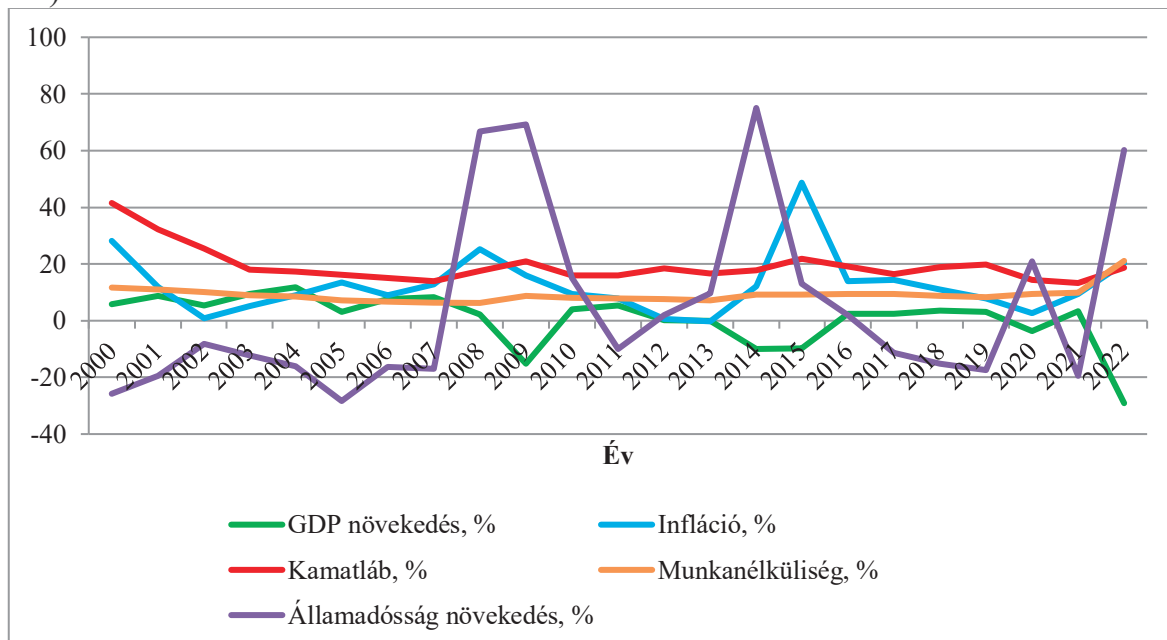
4. ábra. Magyarország gazdasági mutatóinak időbeli változása

forrás: saját szerkesztés [12] és [13] alapján

Magyarország gazdasági ciklusát a következő szakaszok jellemzik:

- 2000-2005: növekedés. A GDP folyamatosan nőtt Magyarországon, az infláció és a munkanélküliség csökkent;
- 2006: csúcs. A gazdaság ekkor érte el azt a pontot, mielőtt elkezdett volna zsugorodni;
- 2007-2011: recesszió. Ebben az időszakban az infláció folyamatosan meghaladta a GDP növekedést, 2009-ben pedig a gazdasági világválság után 6,6%-os GDP csökkenés volt. A munkanélküliség folyamatosan nőtt. Megfigyelhető a kamatláb növekedése, amely a gazdaság felpörgetésére irányult;
- 2012: mélypont. Újra negatív volt a GDP növekedése, valamint nagyon magas munkanélküliség uralkodott a kiemelkedő infláció mellett;
- 2013-2018: növekedés. Ebben az időszakban volt egy felemelkedés a gazdaságban. Minden évben meghaladta a GDP növekedése az inflációs rátát és csökkent a munkanélküliség és a kamatláb. Azonban Magyarországot is sújtotta a 2015-ös migrációs válság, ekkor defláció volt a gazdaságban; [18]
- 2019: csúcs. Ebben az évben volt a legalacsonyabb a munkanélküliség, ezután elindult felfelé. A GDP továbbra is meghaladta az inflációt;
- 2020-2022: recesszió. A COVID-19 világválság Magyarországot is gazdasági csökkenésbe sodorta, amit 2021-ben megugrott egy annál nagyobb növekedéssel, azonban a 2022-ben kitört orosz-ukrán háború magas inflációt okozott az országban.

Ukrajna gazdasági mutatóiból a következő diagramot lehet összeállítani (5. ábra):



5. ábra. Ukrajna gazdasági mutatóinak időbeli változása

forrás: saját szerkesztés [12] és [13] alapján

Ukrajna gazdasági ciklusát a következő szakaszok jellemzik:

- 2000-2006: növekedés. Megfigyelhető a GDP folyamatos növekedése és a munkanélküliség csökkenése. A kamatláb szintén csökkent, ami elősegítette a gazdaság körforgását;
- 2007: csúcs. Ekkor érte el az ukrán gazdaság azt a pontot, amikor még jelentősen nőtt a GDP, csökkenő volt a munkanélküliség és alacsony a kamatláb;
- 2008-2013: recesszió. A 2008-as gazdasági világválság érzékenyen érintette Ukrainát: 2009-ben 15%-kal csökkent a GDP. Megugrott az államadósság, 2013-ben pedig defláció volt az országban. Pozitívan értékelendő az, hogy csökkenő számokat mutatott a munkanélküliség;
- 2014-2015: mélypont. Az Euromajdan mozgalom és a kelet-ukrajnai háború taszította depresszióba a gazdaságot. Mindkét évben 10%-kal csökkent a GDP. 2014-ben az államadósság több mint másfélszeresére nőtt. 2015-ben pedig majdnem 50%-os volt az infláció;
- 2016-2018: növekedés. Ekkor következett egy pozitívabb időszak. Folyamatosan csökkent az infláció, az államadósság, a munkanélküliség. A GDP növekedés is pozitív volt;
- 2019: csúcs. Mint sok más gazdaság, Ukrajna is ekkor érte el a csúcst. Az előbb említett tendenciák folytatódtak, ezt a koronavírus-járvány törte meg;
- 2020-2022: recesszió. Ukrajna GDP-je csökkent 2020-ban, 2021-ben pedig nem tudott visszajönni a járvány előtti szintjére. A 2022. február 24-én kitört orosz-ukrán háború pedig eddig még nem látott mélységekbe taszította a gazdaságot: 29%-os GDP csökkenés, 20%-os infláció és 21%-os munkanélküliség.

A fentebbi évtizedeken átnyúló elemzésen túl érdemes külön megvizsgálni a 2023-as évet. Németország egyértelműen recesszióban volt 2023-ban. Csökkent a gazdasága 0,3%-kal. [19] A kamatláb jelentősen volt emelve az egész során arra irányulva, hogy csökkenjen az infláció. [13] Ennek ellenére az infláció mindössze 1%-kal ment lejjebb 2022-höz képest. [20] A munkanélküliség pedig 5,7%-ra növekedett, ami további negatívum a 2023-es gazdasági évben. [14] Ez az év tekinthető mélypontnak attól függően, hogy a 2024-es év milyen gazdasági állapottal fog zárulni, így megindulva felfelé több recessziós év után.

Az Egyesült Királyság GDP-je mindössze 0,1%-kal növekedett 2023-ban [14] a 4%-os infláció mellett [21]. Ez egyértelműen negatívnak tekinthető. A kamatláb szintén emelkedett a 2023-as év során az infláció csökkentésének érdekében. [16] Ebből a szempontból sikeres volt ez a politika. A munkanélküliség pedig minimálisan növekedett 2022-höz képest, 0,1%-kal. [13] Németországhoz hasonlóan az Egyesült Királyság tekintetében is lehet ezt mélypontnak tekinteni, ha 2024-ben jobban fog teljesíteni az ország gazdasága.

A magyar gazdaság szintén csekély mértékben növekedett 2023-ban. A GDP növekedés a tavalyi évben 0,8%-os volt [22], az infláció pedig 17,6%. [23] Ezt a magas inflációt kísérelt meg a kordában tartani a megemelt 12,8%-os kamatláb, ám az infláció így is magasabb volt, mint 2022-ben. [14] A munkanélküliség is növekedett 2023-ban 4,6%-ra. [13] A gazdaság tekintetében ezek nagyon rossz tendenciák,

amelyek egy depressziós gazdasági környezetet mutatnak. Magyarországon is a 2024-es év fogja meghatározni, hogy valójában ez az év volt a mélypont a gazdasági ciklusban.

Ukrajna GDP növekedése 2023-ban 4,6% volt. [24] Ez az előző évi 29%-os csökkenéshez mérve nagyon kiemelkedő mutató, és mutathatja azt, hogy Ukrajnában a 2022-es volt a mélypont éve. Ezt támasztja alá az is, hogy a megemelt kamatláb csökkenteni tudta az inflációs rátát. Ez az érték egyes források szerint 12,7% volt [14], más portálokon 5,1%-kal is lehet találkozni [13] [25], de egyértelműen csökkent az infláció. A munkanélküliség pedig 20% körüli ráta volt. [26] Erről a mutatóról csak becslések vannak, nincsenek pontos adatok. Összevetve mindezeket, Ukrajna gazdasága jobban teljesített 2023-ban, mint 2022-ben, így az adatok alapján azt lehet mondani, hogy növekedésnek indulhat az ország.

Az információk és statisztikák alapján a következő összesítő táblázatot lehet összeállítani az országok gazdasági ciklusban lévő pozíciójukról a 2023-as évet követően (1. táblázat):

1. táblázat

Országok elhelyezkedése a gazdasági ciklusban 2023 után

Ország	Gazdasági ciklus fázisa	Javaslat
Németország	Mélypont, három recessziós év után	Infláció csökkentésére irányuló kamatlábnövelés
Egyesült Királyság	Mélypont, három recessziós év után	Infláció csökkentésére irányuló kamatlábnövelés
Magyarország	Mélypont, három recessziós év után	Infláció csökkentésére irányuló kamatlábnövelés
Ukrajna	Növekedés, a mélypont után	Infláció csökkentésére irányuló kamatlábnövelés

forrás: saját szerkesztés

Következtetések és további kutatások kilátásai. Összességében azt lehet elmondani az országok gazdasági ciklusairól, hogy a 2008-as gazdasági világválság előtt növekedtek és érték el csúcukat. Ez a világesemény mindegyik országot megterhelte, és ott lett vége egy hosszabb gazdasági ciklusnak. Ezután változó volt, hogy melyik ország milyen hamar tudott kilábalni a válság nehézségeiből. Az országok különböző nehézségekkel néztek szembe a 2010-es években. Németországot és Magyarországot a 2015-ös migrációs válság, az Egyesült Királyságot az Európai Unióból való kilépés, Ukrajnát nemzetközi konfliktusok sújtották. A világ minden egyes gazdaságát sújtotta a COVID-19 gazdasági és egészségügyi világválság, és az európai gazdaságoknak nem is sikerült visszatérniük a járvány előtti gazdasági szintre. A koronavírus-járvány következtében uralkodó magas inflációra tetőzött a 2022 februárjában kitört orosz-ukrán háború. Jelen pillanatban úgy tűnik, hogy az országok elérték a ciklusban a mélypontot, egyedül Ukrajna gazdasága mutatott növekedő jeleket 2023-ban. Lehetőséget ad a további kutatásra a ciklus folyamatos elemzése az évek múltával, továbbá érdemes kutatni a gazdasági mutatók meghúzódo gazdasági döntéseket, eseményeket.



Список використаних джерел

1. Team, I. (2023, December 19). Economic Cycle: Definition and 4 Stages of the Business Cycle. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/economic-cycle.asp>
2. Juergens, A., & Braun, R. (2022). Resilience and cyclicity in private equity: Value creation and investment flows in economic cycles. Social Science Research Network. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4260530>
3. Fatás, A., Cerra, V., & Saxena, S. (2023). Hysteresis and business cycles. *Journal of Economic Literature*, 61(1), 181–225. URL: <https://doi.org/10.1257/jel.20211584>
4. Radin, C. A. (2020, August 6.). US business cycle expansions and contractions. EliScholar – a Digital Platform for Scholarly Publishing at Yale. URL: <https://elischolar.library.yale.edu/ypfs-documents/8191>
5. Cacciatore, M., & Ravenna, F. (2021). Uncertainty, wages and the business cycle. *the Economic Journal/Economic Journal*, 131(639), 2797–2823. URL: <https://doi.org/10.1093/ej/ueab019>
6. Fernández-Villaverde, J., & Guerrón-Quintana, P. (2020). Uncertainty shocks and business cycle research. *Review of Economic Dynamics*, 37, S118–S146. URL: <https://doi.org/10.1016/j.red.2020.06.005>
7. Angeletos, G., Collard, F., & Dellas, H. (2020). Business-Cycle anatomy. *the American Economic Review*, 110(10), 3030–3070. URL: <https://doi.org/10.1257/aer.20181174>
8. Crouzet, N., & Mehrotra, N. (2020). Small and Large Firms over the Business Cycle. *The American Economic Review*, 110(11), 3549–3601. URL: <https://doi.org/10.1257/aer.20181499>
9. Rodini, L. (2024, January 17). What is the economic cycle? stages & importance. *TheStreet*. URL: <https://www.thestreet.com/dictionary/economic-cycle>
10. Amadeo, K. (2022, December 21). What is the business cycle? *The Balance*. URL: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-the-business-cycle-3305912>
11. What is Keynesian Economics? - Back to Basics - Finance & Development, September 2014. (2014, August 27). URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2014/09/basics.htm>
12. World Bank Open Data. (n.d.). World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/>
13. TRADING ECONOMICS | 20 million INDICATORS FROM 196 COUNTRIES. (n.d.). URL: <https://tradingeconomics.com/>
14. Statista. (n.d.). Statista - the statistics portal. URL: <https://www.statista.com/>
15. Author, B. (2021, June 16). How has Germany's economy been affected by the recent surge in immigration? - Liberty Street Economics. Liberty Street Economics. URL: <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2019/05/how-has-germanys-economy-been-affected-by-the-recent-surge-in-immigration/>
16. Bank of England. (n.d.). Bank Rate history and data | Bank of England Database. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/boeapps/database/Bank-Rate.asp>
17. Kaya A., Liadze I., Low H., Sanchez Juanino P., Millard S. (2023). URL: <https://www.niesr.ac.uk/wp-content/uploads/2023/11/JC760-NIESR-Outlook-Autumn-2023-Global-Topical-Feature-v2.pdf?ver=rI09mvTEXLteRNKkz9EM>
18. Gyorselemzés 2016/18: Az aktuális migrációs hullám gazdasági hatásai Európában – Migrációkutató Intézet. (2016, November 7). URL: <https://migraciokutato.hu/2016/11/07/az-aktualis-migracios-hullam-gazdasagi-hatasai-europaban/>
19. Katanich, D. (2024, January 15). Germany's GDP shrank in 2023 as industries limped to end of year. *Euronews*. URL: <https://www.euronews.com/business/2024/01/15/germanys-gdp-shrank-in-2023-as-industries-limped-to-end-of-year>
20. Inflation rate at +5.9% in 2023. (n.d.). Federal Statistical Office. URL: https://www.destatis.de/EN/Press/2024/01/PE24_020_611.html
21. Beckett, D. (2024, January 17). Consumer price inflation, UK - Office for National Statistics. URL: <https://www.ons.gov.uk/economy/inflationandpriceindices/bulletins/consumerpriceinflation/december2023>
22. Economic forecast for Hungary. (n.d.). Economy and Finance. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/hungary/economic-forecast-hungary_en



23. Szőnyi, P. V. D. (2024, January 12). Hungarian inflation ends 2023 with a downside surprise. ING Think. URL: <https://think.ing.com/snaps/hungarian-inflation-ends-2023-with-a-downside-surprise/>
24. Overview. (n.d.). World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
25. National Bank of Ukraine. (2024, January 11). NBU 2023 Inflation Update. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2023-rotsi>
26. Samoiliuk M. (2024, March 4). Ukraine War Economy Tracker - Centre for Economic Strategy. Centre for Economic Strategy - Non-governmental research center on economic policy issues. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>

References

1. Team, I. (2023, December 19). Economic Cycle: Definition and 4 Stages of the Business Cycle. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/e/economic-cycle.asp>
2. Juergens, A., & Braun, R. (2022). Resilience and cyclicalities in private equity: Value creation and investment flows in economic cycles. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4260530>
3. Fatás, A., Cerra, V., & Saxena, S. (2023). Hysteresis and business cycles. *Journal of Economic Literature*, 61(1), 181–225. <https://doi.org/10.1257/jel.20211584>
4. Radin, C. A. (2020, August 6.). US business cycle expansions and contractions. EliScholar – a Digital Platform for Scholarly Publishing at Yale. <https://elischolar.library.yale.edu/ypfs-documents/8191>
5. Cacciatore, M., & Ravenna, F. (2021). Uncertainty, wages and the business cycle. *the Economic Journal/Economic Journal*, 131(639), 2797–2823. <https://doi.org/10.1093/ej/ueab019>
6. Fernández-Villaverde, J., & Guerrón-Quintana, P. (2020). Uncertainty shocks and business cycle research. *Review of Economic Dynamics*, 37, S118–S146. <https://doi.org/10.1016/j.red.2020.06.005>
7. Angeletos, G., Collard, F., & Dellas, H. (2020). Business-Cycle anatomy. *the American Economic Review*, 110(10), 3030–3070. <https://doi.org/10.1257/aer.20181174>
8. Crouzet, N., & Mehrotra, N. (2020). Small and Large Firms over the Business Cycle. *The American Economic Review*, 110(11), 3549–3601. <https://doi.org/10.1257/aer.20181499>
9. Rodini, L. (2024, January 17). What is the economic cycle? stages & importance. TheStreet. <https://www.thestreet.com/dictionary/economic-cycle>
10. Amadeo, K. (2022, December 21). What is the business cycle? The Balance. <https://www.thebalancemoney.com/what-is-the-business-cycle-3305912>
11. What is Keynesian Economics? - Back to Basics - Finance & Development, September 2014. (2014, August 27). <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2014/09/basics.htm>
12. World Bank Open Data. (n.d.). World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/>
13. TRADING ECONOMICS | 20 million INDICATORS FROM 196 COUNTRIES. (n.d.). <https://tradingeconomics.com/>
14. Statista. (n.d.). Statista - the statistics portal. <https://www.statista.com/>
15. Author, B. (2021, June 16). How has Germany's economy been affected by the recent surge in immigration? - Liberty Street Economics. Liberty Street Economics. <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2019/05/how-has-germanys-economy-been-affected-by-the-recent-surge-in-immigration/>
16. Bank of England. (n.d.). Bank Rate history and data | Bank of England Database. <https://www.bankofengland.co.uk/boeapps/database/Bank-Rate.asp>
17. Kaya A., Liadze I., Low H., Sanchez Juanino P., Millard S. (2023). <https://www.niesr.ac.uk/wp-content/uploads/2023/11/JC760-NIESR-Outlook-Autumn-2023-Global-Topical-Feature-v2.pdf?ver=rI09mvTExLteRNKkz9EM>
18. Gyorselemzes 2016/18: Az aktualis migrációs hullam gazdasági hatásai Európában – Migrációkutató Intézet. (2016, November 7). <https://migrációkutató.hu/2016/11/07/az-aktualis-migracios-hullam-gazdasagi-hatasai-europaban/>
19. Katanich, D. (2024, January 15). Germany's GDP shrank in 2023 as industries limped to end of



- year. Euronews. <https://www.euronews.com/business/2024/01/15/germanys-gdp-shrank-in-2023-as-industries-limped-to-end-of-year>
20. Inflation rate at +5.9% in 2023. (n.d.). Federal Statistical Office. https://www.destatis.de/EN/Press/2024/01/PE24_020_611.html
21. Beckett, D. (2024, January 17). Consumer price inflation, UK - Office for National Statistics. <https://www.ons.gov.uk/economy/inflationandpriceindices/bulletins/consumerpriceinflation/december2023>
22. Economic forecast for Hungary. (n.d.). Economy and Finance. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/hungary/economic-forecast-hungary_en
23. Szonyi, P. V. D. (2024, January 12). Hungarian inflation ends 2023 with a downside surprise. ING Think. <https://think.ing.com/snaps/hungarian-inflation-ends-2023-with-a-downside-surprise/>
24. Overview. (n.d.). World Bank. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
25. National Bank of Ukraine. (2024, January 11). NBU 2023 Inflation Update. <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2023-rotsi>
26. Samoiliuk M. (2024, March 4). Ukraine War Economy Tracker - Centre for Economic Strategy. Centre for Economic Strategy - Non-governmental research center on economic policy issues. <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-46-55

УДК 338.02:69.003:004.89

Василь ГОЙ

кандидат економічних наук,
докторант кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,
м. Харків, Україна
ORCID ID: 0000-0003-1822-4478
Scopus Author ID: 58560293800

ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** Доведена актуальність теми дослідження відносно розробки та реалізації теоретико-методологічного підходу до оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств. Обґрунтовано відсутність комплексного підходу до оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств. Запропоновано визначення інтелектуальної економічної системи як сукупності економічних, геопросторових, безпекових, соціальних компонентів, що розробляються шляхом застосування сучасних математичних методів і моделей, штучного інтелекту, інформаційно-аналітичного забезпечення та інструментарію й формують основу для прийняття управлінських рішень у контексті розвитку будівельних підприємств. Досягнута мета дослідження щодо виокремлення особливостей розробки теоретико-методологічного підходу оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств. У рамках досягнутої мети вирішені наступні завдання: формування напрямів оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств; визначення інтегрального показника рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи; інтерпретація отриманих результатів. У результаті оцінки визначено посередній рівень інтегрального показника формування та використання інтелектуальної економічної системи на всіх будівельних підприємств. Це свідчить про посередні можливості щодо формування та використання інтелектуальної економічної системи, враховуючи економічні, геопросторові, безпекові, соціальні аспекти діяльності будівельних підприємств. Поряд з цим, для формування й реалізації інтелектуальної економічної системи виникає необхідність розробки відповідних науково обґрунтованих рекомендацій шляхом застосування інструментарію економіко-математичного моделювання для прогнозування змін інтегрального показника та його впливу на узагальнюючий чинник розвитку будівельних підприємств. Розроблено теоретико-методологічний підхід інтегральної оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи, який базується на застосуванні комплексу методів і моделей, аналітико-діагностичній системі чинників, що дозволяє визначити інтегральний показник і побудувати кількісну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку будівельних підприємств. Запропоновані методи і моделі оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, що визначаються комплексним застосуванням кількісного і якісного інструментарію та дозволяють створити економіко-прикладний механізм розробки теоретико-методологічного підходу до оцінки. Визначені чинники формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, що базується на економічному, геопросторовому, безпековому, соціальному забезпеченні, що надало можливості сформувавши*



діагностично-аналітичну систему локальних, системних, узагальнюючих, інтегрального показників оцінки для побудови кількісної основи обґрунтування управлінських рішень.

Ключові слова: будівельні підприємства; інтелектуальна економічна система; оцінка; теоретико-методологічний підхід; економічні, геопросторові, безпекові та соціальні чинники; інтегральний показник.

JEL Classification: L74, M216 C13

Absztrakt. A kutatási téma relevanciáját bizonyítja az építőipari vállalkozások szellemi gazdasági rendszere kialakulásának és felhasználásának elméleti és módszertani megközelítésének kialakítására és megvalósítására irányuló folyamatok. A cikkben igazolt az építőipari vállalkozások szellemi gazdasági rendszerének kialakítási és felhasználási szintjének felmérésére vonatkozó átfogó megközelítésnek hiánya. Az intelligens gazdasági rendszer definíciója olyan gazdasági, térinformatikai, biztonsági és társadalmi összetevők összessége, amely modern matematikai módszerek és modellek, mesterséges intelligencia, információs és elemzési támogatások és eszközök alkalmazásával alakul ki, és a vezetői döntések alapját képezi az építőipari vállalkozások fejlesztésének keretében. A kutatás célja az építőipari vállalkozások szellemi gazdasági rendszerének kialakítási és felhasználási szintjének értékelésére vonatkozó elméleti és módszertani megközelítés kialakítási sajátosságainak bemutatása. A kitűzött cél elérése érdekében az alábbi feladatok lettek megoldva: az építőipari vállalkozások szellemi-gazdasági rendszerének kialakulását és felhasználási szintjének felmérésére irányozott értékelésének bemutatása; a szellemi gazdasági rendszer kialakulásának és felhasználási szintjének integrált mutatójának meghatározása; a kapott eredmények értelmezése. Az kutatás eredményeként minden építőipari vállalkozásnál meghatározásra került az intelligens gazdasági rendszer integrálmutatójának kialakítása és használatának alkalmazása. Ez lehetőséget jelent egy intelligens gazdasági rendszer kialakítására és használatára, figyelembe véve az építőipari vállalkozások gazdasági, térinformatikai, biztonsági és társadalmi szempontjait. Ezzel párhuzamosan a szellemi gazdasági rendszer kialakításához és megvalósításához megfelelő, tudományosan megalapozott ajánlások kidolgozására van szükség a közgazdasági és matematikai modellezés eszközeinek alkalmazásával az integrálmutató változásának előrejelzésére, illetve annak az általánosító tényezőre gyakorolt hatásának előrejelzésére, mely elősegíti az építőipari vállalkozások fejlesztését. Kidolgozásra került az intelligens gazdasági rendszer kialakulásának és használatának integrált értékelési szintje elméleti-módszertani megközelítéssel, amely módszerek és modellek komplexumának, elemző-diagnosztikai tényezőrendszerének alkalmazásán alapul és lehetővé teszi egy integrált mutató és kvantitatív alapok kiépítését a megalapozott vezetői döntések meghozatalához az építőipari vállalkozások fejlesztésével kapcsolatban. A cikkben javasolt módszerek és modellek az építőipari vállalkozások szellemi gazdasági rendszerének kialakítási és felhasználási szintjének felmérésére irányult, amelyeket kvantitatív és minőségi eszközök komplex alkalmazása határoz meg, és lehetővé teszi az elméleti és módszertani fejlesztés gazdasági és alkalmazott mechanizmusának létrehozását, valamint annak értékelését. Meghatározásra került az építőipari vállalkozások gazdasági, térinformatikai, biztonsági és szociális biztonságon alapuló szellemi gazdasági rendszerének kialakításának és felhasználásának tényezői, amelyek lehetővé tették a lokális, rendszerszintű, általánosító diagnosztikai-analitikai rendszer kialakítását és integrált értékelési mutatók kidolgozását, amelyek kvantitatív alapot teremtenek a vezetői döntések indoklásához.

Kulcsszavak: építőipari vállalkozások; intelligens gazdasági rendszer; értékelés; elméleti és módszertani megközelítés; gazdasági és térinformatikai biztonsági és társadalmi tényezők; integrált mutató.

Abstract. The relevance of the research topic in relation to the development and implementation of a theoretical and methodological approach to the assessment of the level of formation and use of the intellectual economic system of construction enterprises is proven. The lack of a comprehensive approach to assessing the level of formation and use of the intellectual economic system of construction enterprises is substantiated. The definition of an intelligent economic system is proposed



as a set of economic, geospatial, security, and social components that are developed by applying modern mathematical methods and models, artificial intelligence, information and analytical support and tools and form the basis for making management decisions in the context of the development of construction enterprises. The goal of the research was achieved in order to highlight the features of the development of a theoretical and methodological approach to the assessment of the level of formation and use of the intellectual economic system of construction enterprises. Within the framework of the achieved goal, the following tasks were solved: formation of directions for assessing the level of formation and use of the intellectual economic system of construction enterprises; determination of the integral indicator of the level of formation and use of the intellectual economic system; interpretation of the obtained results. As a result of the evaluation, the average level of the integral indicator of the formation and use of the intelligent economic system at all construction enterprises was determined. This indicates mediocre opportunities for the formation and use of an intelligent economic system, taking into account the economic, geospatial, security, and social aspects of construction enterprises. Along with this, for the formation and implementation of an intellectual economic system, there is a need to develop relevant scientifically based recommendations by applying the tools of economic and mathematical modeling to forecast changes in the integral indicator and its impact on the generalizing factor of the development of construction enterprises. A theoretical-methodological approach to the integral assessment of the level of formation and use of the intelligent economic system has been developed, which is based on the application of a complex of methods and models, an analytical-diagnostic system of factors, which allows determining an integral indicator and building a quantitative basis for making informed management decisions regarding the development of construction enterprises. Proposed methods and models for assessing the level of formation and use of the intellectual economic system of construction enterprises, which are determined by the complex application of quantitative and qualitative tools and allow to create an economic and applied mechanism for the development of a theoretical and methodological approach to assessment. The factors of formation and use of the intellectual economic system of construction enterprises, based on economic, geospatial, security, and social security, have been determined, which made it possible to form a diagnostic-analytical system of local, systemic, generalizing, and integral evaluation indicators to build a quantitative basis for justifying management decisions.

Key words: construction enterprises; intelligent economic system; evaluation; theoretical and methodological approach; economic, geospatial security and social factors; integral indicator.

Постановка проблеми. Сучасні напрями функціонування економіки, зростання впливу кризових явищ, потребують переосмислення підходів до забезпечення розвитку будівельних підприємств як важливих суб'єктів, що впливають на інші сфери діяльності. У цьому контексті заслуговують на увагу реалізація шляхів створення кількісної основи прийняття обґрунтованих рішень і застосування сучасного інструментарію управління економічними процесами. Для вирішення представлених складних завдань запропоновано використовувати інтелектуальну економічну систему, здійснити оцінку можливостей її застосування, враховуючи вплив напрямів та особливостей функціонування будівельних підприємств.

Отже, актуальним питанням є розробка та реалізація теоретико-методологічного підходу оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрями та особливості розробки та використання інтелектуальної економічної системи, взаємодії її



елементів представлені у роботах О. Нестеренка, А. Довбиша [1], А. Краснопоясовського [2], М. Глібовця, О. Олецького [3], В. Воронкової, О. Амоша [4], А. Чухно [5].

Обґрунтуванням теоретичних положень щодо оцінки елементів рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи займаються вчені К. Мамонов, Ю. Цаліна, Т. Павленко, О. Угоднікова [6–8]. Зокрема, визначено значення та вплив стейкхолдерів будівельних підприємств на можливості розробки інтелектуальної економічної системи [9–10]. Реалізуючи функціональний підхід до розробки інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, деякі автори виокремлюють інструментарій для формування кількісної основи оцінки чинників, що характеризують представлену систему [11]. Заслужують на увагу розробки авторів, де особлива увага приділяється використанню геоінформаційних систем для розробки інтелектуальної економічної системи [12]. На особливостях застосування інтелектуальних систем наголошується у розробці [13]. Слід зазначити, що для розробки та застосування інтелектуальної економічної системи визначаються відповідні чинники [14]. Напрями та особливості використання штучного інтелекту в економічних системах представлені у наукових роботах [15–16].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Відсутній комплексний підхід до оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств. Запропоновано визначення інтелектуальної економічної системи як сукупності економічних, геопросторових, безпекових, соціальних компонентів, що розробляються шляхом застосування сучасних математичних методів і моделей, штучного інтелекту, інформаційно-аналітичного забезпечення та інструментарію й формують основу для прийняття управлінських рішень у контексті розвитку будівельних підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є виокремлення особливостей розробки теоретико-методологічного підходу оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств.

У рамках визначеної мети вирішуються наступні завдання:

- формування напрямів оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств;
- визначення інтегрального показника рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи;
- інтерпретація отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для формування кількісного підґрунтя щодо забезпечення ефективності формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, враховуючи вплив економічних, геопросторових, безпекових, соціальних чинників, запропоновано відповідний теоретико-методологічний підхід. Він включає наступні взаємопов'язані етапи:

- формування інформаційно-аналітичного забезпечення створення та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств;
- виокремлення чинників, що впливають на формування та використання інтелектуальної економічної системи;
- побудова багаторівневої системи показників;
- оцінка локальних показників на основі експертних та абсолютних методів;
- побудова системних моделей оцінки;
- оцінка системних показників рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи;
- побудова інтегральної моделі;
- визначення пріоритетності критеріїв при виборі альтернативи;
- оцінка інтегрального показника рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств;
- інтерпретація отриманих результатів.

Визначення пріоритетності критеріїв при виборі альтернативи проводиться за моделями:

$$w_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (1)$$

$$w_{n_i} = \frac{w_i}{\sum_{i=1}^n w_i}, \quad (2)$$

де w_i – елементи власного вектору матриці, визначені, як середнє геометричне значення оцінок пріоритетності;

w_{n_i} – нормовані значення вектору матриці попарних порівнянь – елементи вектору пріоритетів.

Оцінка відносної важливості елементів, що порівнюються, мають бути узгоджені. Узгодженість елементів перевіряється за моделями, визначеними автором на основі [17–18]:

$$\lambda = \sum_{i=1}^n w_i \cdot a_{ij}; \quad (3)$$

$$IY = \frac{\lambda - n}{n - 2}; \quad (4)$$

$$BY = \frac{IY}{IYB}; \quad (5)$$

де λ – власне значення матриці;
 IY – індекс узгодженості, значення якого мають задовольняти умові $IY \leq 0,2$;

BY – відношення узгодженості;

IYB – випадковий індекс узгодженості, який визначається за відповідними таблицями відповідно до розміру матриці.



Результати оцінки представлені у розрізі АТ «ХК «Київміськбуд», ПрАТ «Житомирбуд», ТОВ «Інтеграл-Буд», ПАТ «Прикарпатбуд», АТ «Трест Житлобуд-1», АТ «КДБК», ТОВ Будівельна компанія «Міськжитлобуд», ТОВ Будівельна компанія «Міськжитлобуд», ТОВ «Житлобуд-2», об'єднаних за просторовими характеристиками у чотирьох регіонах. Значення узагальнених показників третього рівня для будівельних підприємств, об'єднаних за регіональною ознакою, визначено за середнім геометричним.

Розрахунок пріоритетності групових показників формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств України (з перевіркою узгодженості) представлений в табл. 1 та 2.

Таблиця 1.

Результати розрахунку пріоритетності групових показників формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств: матричний підхід, відн. од.*

Показники	K_1	K_2	K_3	K_4	w_i	w_{K_i}
K_2	1	7	5	3	3,201	0,585
K_2	0,143	1	0,333	0,333	0,355	0,065
K_3	0,2	3	1	3	1,158	0,212
K_4	0,333	3	0,333	1	0,760	0,139

* Сформовано автором

Аналіз вектору пріоритетів групових показників свідчить про переважну пріоритетність економічних чинників. Показники узгодженості думок експертів задовольняє нормативним значенням.

Таблиця 2.

Результати перевірки узгодженості думок експертів групових показників формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, відн. од. *

Показники	Значення
λ	4,316
IУ	0,105
IУВ	0,9
ВУ	0,117

* Сформовано автором

За визначеним вектором пріоритетів групових показників інтегральний показник формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств України визначається за узагальненою моделлю:

$$I_K = \sum_{j=1}^N w_{n_j} \cdot K_{ij}. \quad (6)$$

Результати оцінки інтегрального показника представлені в табл. 3.

Таблиця 3.

Результати оцінки інтегрального показника формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, відн. од. *

Будівельне підприємство	Значення інтегрального показника
АТ «ХК «Київміськбуд»	5,725
ПрАТ «Житомирбуд»	5,251
ТОВ «Інтеграл-Буд»	4,764
ПАТ «Прикарпатбуд»	5,488
АТ «Трест Житлобуд-1»	5,638
АТ «КДБК»	5,195
ТОВ Будівельна компанія «Міськжитлобуд»	4,542
ТОВ «Житлобуд-2»	4,945

* Сформовано автором

Таким чином, визначено посередній рівень інтегрального показника формування та використання інтелектуальної економічної системи на всіх будівельних підприємств. Це свідчить про посередні можливості щодо формування та використання інтелектуальної економічної системи, враховуючи економічні, геопросторові, безпекові, соціальні аспекти діяльності будівельних підприємств.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Встановлено, що для формування й реалізації інтелектуальної економічної системи виникає необхідність розробки відповідних науково обґрунтованих рекомендацій шляхом застосування інструментарію економіко-математичного моделювання для прогнозування змін інтегрального показника та його впливу на узагальнюючий чинник розвитку будівельних підприємств.

За результатами дослідження розроблено теоретико-методологічний підхід інтегральної оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи, який базується на застосуванні комплексу методів і моделей, аналітико-діагностичній системі чинників, що дозволяє визначити інтегральний показник і побудувати кількісну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку будівельних підприємств.

Запропоновані методи і моделі оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, що визначаються комплексним застосуванням кількісного і якісного інструментарію та дозволяють створити економіко-прикладний механізм розробки теоретико-методологічного підходу до оцінки.

Визначені чинники формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, що базується на економічному, геопросторовому, безпековому, соціальному забезпеченні, що надало можливості сформулювати діагностично-аналітичну систему локальних, системних, узагальнюючих, інтегральних показників оцінки для побудови кількісної основи обґрунтування управлінських рішень.



Перспективами подальших досліджень є розробка науково обґрунтованих рекомендацій забезпечення розвитку будівельних підприємств на основі застосування інтелектуальної економічної системи та формування кількісної основи щодо визначення прогностичних змін чинників, що впливають на використання цих систем. Крім того, запропоновано побудувати організаційно-економічний механізм формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств із визначенням можливостей застосування технології штучного інтелекту.

Список використаних джерел

1. Довбиш А.С. Основи проектування інтелектуальних систем. навч. посібник. Сумський державний університет, 2009. 174 с.
2. Краснопопсовський А.С. Інформаційний синтез інтелектуальних систем керування: Підхід, що ґрунтується на методі функціонально-статистичних випробувань. Суми: Видавництво СумДУ, 2004. 261 с.
3. Глібовець М.М, Олецкий О.В. Штучний інтелект: Підруч. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2002. 336 с.
4. Амоша О. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2005, № 6. С. 28–32.
5. Чухно А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика. К: Логос, 2003. 631 с.
6. Мамонов К.А., Павленко Т.Ю. Оцінка економічного потенціалу будівельних підприємств: теоретичні підходи та особливості використання. *Сучасна економіка*, 2011. Випуск 5. Київ, ДПК. С. 25–30.
7. Мамонов К.А. Потенціал розвитку будівельного підприємства: економічна сутність, логіка формування й використання. *Комунальне господарство міст*. 2010. Вип. 94. С. 202–208.
8. Мамонов К.А., Угоднікова О.І. Економічний потенціал підприємств будівельної галузі: визначення та теоретичні підходи. *Збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції. Теорія і практика економічного аналізу: сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку*. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2011. С. 207–209.
9. Mamonov K., Velychko V., Grytskov E., Prunenکو D., Achekasov A. Stakeholder-oriented enterprise management model enterprises. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. № 4. С. 396–410.
10. Mamonov K., Grytskov E., Velychko V., Troian V. The Formation and use of the Construction Enterprise Brand to Ensure Interaction with Stakeholders. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. № 4. pp. 434–440.
11. Mamonov K., Grytskov E., Velychko V., Haidenko S., Prasol V., Abolhacanzad Alireza. Econometric modeling of investment attractiveness of enterprises. *Український метрологічний журнал*. 2020. № 4. С. 57–63.
12. Mamonov K., Liu Chang, I. Kondratyuk, V. Frolov. Geoinformation systems of formation and use of lands of the natural fund of regions: modern educational directions of programs of preparation of masters. *Комунальне господарство міст*. 2020. Вип. 159. С. 118–124.
13. Bieliatynskyi A., Mingming Wen, Chang Liu, Mamonov K., Dymchenko E. Formation of the intellectual systems for the territorial development of land administration in the coastal regions. *Journal of Environmental Engineering and Landscape Management*. 2020. Volume 30. Issue 3. Pp. 424–432 <https://doi.org/10.3846/jeelm.2022.17632>
14. Bieliatynskyi A., Mamonov K., Goi V., Khrystych I., Kovalenko L. Safety Factors in the Use and Formation of Intelligent Economic Systems of Construction Enterprises: Definition and Assessment



Features. *Proceedings of The 5th International Conference on Advances in Civil and Ecological Engineering Research*, 2023.

15. Андрощук Г.О. Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна власність, загрози. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2021. № 2. С. 56–74.

16. Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf> (дата звернення 28.03.2024 р.)

17. Saaty Thomas L. *Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*, ISBN 0-534-97959-9, Wadsworth. 1988, Paperback, ISBN 0-9620317-0-4, RWS.

18. Saaty Thomas L. *Analytical Planning: The Organization of Systems*, with Kevin P. Kearns, ISBN 0-08-032599-8, Pergamon, 1985.

References

1. Dovbysh A.S. (2019) *Osnovy proektuvannia intelektualnykh system. navch. posibnyk*. Sumskyi derzhavnyi universytet, 174 s. [Fundamentals of designing intelligent systems] [in Ukrainian].

2. Krasnopiasovskiy A.S. (2004) *Informatsiinyi syntez intelektualnykh system keruvannia: Pidkhid, shcho gruntuietsia na metodi funktsionalno-statystychnykh vyprobuvan*. Sumy: Vydavnytstvo SumDU, 261 s. [Information synthesis of intelligent control systems: An approach based on the method of functional and statistical tests] [in Ukrainian].

3. Hlibovets M.M, Oletskiy O.V. (2002) *Shtuchnyi intelekt: Pidruch. dlia stud. vyshch. navch. zakladiv*. Kyiv: Vydavnychi dim «KM Akademiia», 336 s. [Artificial Intelligence][in Ukrainian].

4. Amosha O. (2005) *Innovatsiynyi shliakh rozvytku Ukrainy: problemy ta rishennia*. Ekonomist. № 6. S. 28–32. [Innovative way of development of Ukraine: problems and solutions] [in Ukrainian].

5. Chukhno A. (2003) *Informatsiyna postindustrialna ekonomika: teoriia i praktyka*. K: Lohos, 631 s. [Informational post-industrial economy: theory and practice] [in Ukrainian].

6. Mamonov K.A., Pavlenko T.Iu. (2011) *Otsinka ekonomichnoho potentsialu budivelnykh pidpryemstv: teoretychni pidkhody ta osoblyvosti vykorystannia*. Suchasna ekonomika. Vypusk 5. Kyiv, DIPK. S. 25–30. [Assessment of the economic potential of construction enterprises: theoretical approaches and features of use] [in Ukrainian].

7. Mamonov K.A. (2010) *Potentsial rozvytku budivelnoho pidpryemstva: ekonomichna sutnist, lohika formuvannia y vykorystannia*. Komunalne hospodarstvo mist. Vyp. 94. S. 202–208. [Development potential of a construction enterprise: economic essence, logic of formation and use][in Ukrainian].

8. Mamonov K.A., Uhodnikova O.I. (2011) *Ekonomichniy potentsial pidpryemstv budivelnoi haluzi: vyznachennia ta teoretychni pidkhody*. Zbirnyk tez V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Teoriia i praktyka ekonomichnoho analizu: suchasnyi stan, aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku. Ternopil: Ternopilskiy natsionalnyi ekonomichniy universytet. S. 207–209. [Economic potential of enterprises in the construction industry: definitions and theoretical approaches][in Ukrainian].

9. Mamonov K., Velychko V., Grytskov E., Prunencko D., Achckasov A. (2020) *Staikholder-oriented enterprise management model enterprises*. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky. № 4. S. 396–410 [in Ukrainian].

10. Mamonov K., Grytskov E., Velychko V., Troian V. (2020) *The Formation and use of the Construction Enterprise Brand to Ensure Interaction with Stakeholders*. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 42. № 4. pp. 434–440.

11. Mamonov K., Grytskov E., Velychko V., Haidenko S., Prasol V., Abolhacanzad Alireza (2020) *Econometric modeling of investment attractiveness of enterprises*. Ukrainskyi metrolohichniy zhurnal. № 4. S. 57–63 [in Ukrainian].

12. Mamonov K., Liu Chang, I. Kondratyuk, V. Frolov. (2020) *Geoinformation systems of formation and use of lands of the natural fund of regions: modern educational directions of programs of preparation of masters*. Komunalne hospodarstvo mist. Vyp. 159. S. 118–124 [in Ukrainian].



13. Bieliatynskyi A., Mingming Wen, Chang Liu, Mamonov K., Dymchenko E. (2020) Formation of the intellectual systems for the territorial development of land administration in the coastal regions. *Journal of Environmental Engineering and Landscape Management*. Volume 30. Issue 3. Pp. 424–432 <https://doi.org/10.3846/jeelm.2022.17632>
14. Bieliatynskyi A., Mamonov K., Goi V., Khrystych I., Kovalenko L. (2023) Safety Factors in the Use and Formation of Intelligent Economic Systems of Construction Enterprises: Definition and Assessment Features. *Proceedings of The 5th International Conference on Advances in Civil and Ecological Engineering Research*. Metadata of the chapter that will be visualized in SpringerLink.
15. Androshchuk H.O. (2021) Shtuchnyi intelekt: ekonomika, intelektualna vlasnist, zahrozy. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*. № 2. S. 56–74 [Artificial intelligence: economics, intellectual property, threats] [in Ukrainian].
16. Mashlii H., Mosii O., Pelcher M. *Doslidzhennia upravlinskykh aspektiv vykorystannia shtuchoho intelektu* [Study of managerial aspects of using artificial intelligence]. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/601.pdf> [in Ukrainian].
17. Saaty Thomas L. (1988) *Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*, ISBN 0-534-97959-9, Wadsworth. Paperback, ISBN 0-9620317-0-4, RWS.
18. Saaty Thomas L. (1985) *Analytical Planning: The Organization of Systems*, with Kevin P. Kearns, ISBN 0-08-032599-8, Pergamon.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-56-68
УДК 631.1(71)

Наталя ГРЕЦЬКА

кандидат економічних наук,
науковий співробітник відділу Форм і методів господарювання в АПК,
Інститут економіки та прогнозування НАН України,
м. Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-0911-1420

ОРГАНІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТУВАННЯ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ В КАНАДІ

***Анотація.** Канада є одним з найбільших світових виробників зернових культур, таких як пшениця, ячмінь, кукурудза та ін. Сільському господарству Канади належить 12% світового виробництва пшениці. Переважна більшість канадської пшениці вирощується на території трьох провінцій: Саскачеван, Альберта та Манітоба. Канадські прерії ідеально підходять для вирощування пшениці завдяки рівнинній місцевості, родючому ґрунту та тривалому сонячному вегетаційному періоду. Землі цих провінцій – території так званих великих прерій. Вони розташовуються в середні Північноамериканського континенту і не мають прямого виходу до океанічних портів. Фермери великих прерій повністю залежать від ефективної і злагодженої роботи залізниць. Вирощену пшеницю та інші зернові необхідно доставити в порти на тихоокеанському та атлантичному узбережжі. У 2022 р. канадські фермери засіяли більше 10 млн. га пшениці. Пшениця є однією з найкращих сільськогосподарських культур Канади. Вона вирощується на майже 50 тис. ферм по всій Канаді. Країна експортує пшеницю у більш ніж 70 країн світу. Загальний річний урожай пшениці в Канаді приблизно в сім разів перевищує внутрішнє споживання. Основним засобом транспортування зернових культур в Канаді є залізничний транспорт. Він є стратегічною галуззю економіки країни. Фермери доставляють зернові до зернових елеваторів, де вони зберігаються, сортуються та обробляються перед подальшим транспортуванням. Ключова роль у перевезенні зернових належить двом залізничним компаніям Canadian Pacific Railway і Canadian National Railway. Завдяки розвитку інфраструктури та технологій, залізниці забезпечують швидке і ефективне транспортування зернових з ферм до місць призначення. Залізничний транспорт відіграє важливу роль у експорті канадських зернових культур на світові ринки через морські порти на Атлантичному і Тихоокеанському узбережжі. Метою статті є дослідження процесу транспортування зернових культур залізничним транспортом в Канаді, а також вивчення особливостей державного регулювання цього процесу. У статті досліджено організацію логістики зернових культур залізничним транспортом в Канаді. Висвітлено історію надання субсидій урядом Канади з метою зниження вартості перевезення зернових залізничними компаніями. Проаналізовано законодавче поле Канади в царині регулювання транспортування зернових культур. Охарактеризовано механізм регулювання федеральним урядом Канади прибутків залізничних компаній від перевезення зернових культур. Запропоновано застосувати канадський досвід транспортування зернових культур у практиці державного регулювання діяльності АТ «Укрзалізниця».*

***Ключові слова:** логістика, транспортування, зернові культури, залізниця, залізничні перевезення, регулювання, Канада, субсидія, ставка «Кроу рейт».*

JEL Classification: L 92, Q 13.



Absztrakt. Kanada a világ egyik legnagyobb gabona-termelője, mint például a búza, árpa, kukorica stb. A kanadai mezőgazdaság a világ búzatermelésének 12%-át adja. A kanadai búza túlnyomó többségét három tartományban termesztik: Saskatchewan, Alberta és Manitoba. A kanadai prérák ideálisak búza termesztésére a lapos terep, a termékeny talaj és a hosszú napos tenyészidő miatt. E tartományok földjei az úgynevezett nagy prérák területei. Az észak-amerikai kontinens közepén található, és nincs közvetlen hozzáférésük az óceáni kikötőkhöz. A nagy prérin gazdálkodók teljes mértékben rá vannak utalva a vasút hatékony és összehangolt működésére. A termesztett búzát és egyéb gabonákat a Csendes-óceán és az Atlanti-óceán partvidékén található kikötőkbe kell szállítani. 2022-ben a kanadai gazdák több mint 10 millió hektár búzát ültettek el. A búza Kanada egyik legjobb növénye. Kanada-szerre közel 50 000 farmon termesztik. Az ország a világ több mint 70 országába exportál búzát. Kanada teljes éves búzatermése körülbelül hétszerese a hazai fogyasztásának. Kanadában a gabonanövények fő szállítási eszköze a vasúti szállítás. Az ország gazdaságának stratégiai ága. A gazdák a gabonát gabonafelvonókba szállítják, ahol tárolják, válogatják és feldolgozzák a további szállítás előtt. A gabonaszállításban két vasúttársaságé a kulcsszerep, a Canadian Pacific Railway és a Canadian National Railway. Az infrastruktúra és a technológia fejlődésének köszönhetően a vasút biztosítja a gabona gyors és hatékony szállítását a gazdaságokból a célállomásokra. A vasúti szállítás fontos szerepet játszik a kanadai gabonanövények világpiacra történő exportjában az Atlanti-óceán és a Csendes-óceán partjain található tengeri kikötőkön keresztül. A cikk célja, hogy tanulmányozza a gabonanövények vasúti szállításának folyamatát Kanadában, valamint e folyamat állami szabályozásának sajátosságait. A cikk a gabonanövények logisztikájának vasúti szállításal történő megszervezését vizsgálja Kanadában. Ismerteti a kanadai kormány által a vasúttársaságok gabonaszállítási költségeinek csökkentésére nyújtott támogatások történetét. A cikk elemzi a kanadai gabonaszállítás szabályozásával kapcsolatos jogszabályi területét elemzi. Jellemzi a vasúttársaságok gabonaszállításból származó nyereségének a kanadai szövetségi kormány általi szabályozási mechanizmusát. Javasoljuk, hogy a gabonanövények szállításával kapcsolatos kanadai tapasztalatokat alkalmazzák a "Ukrán állami vasúttársaság" állami szabályozásának gyakorlatában.

Kulcsszavak: logisztika, szállítás, gabonanövények, vasút, vasúti szállítás, szabályozás, Kanada, támogatás, Crow rate.

Abstract. Canada is one of the world's largest grain producers, such as wheat, barley, corn, etc. Canada agriculture owns 12% of world wheat production. The vast majority of Canadian wheat is grown in Saskatchewan, Alberta and Manitoba. Canadian prairies are ideal for growing wheat due to flat terrain, fertile soil and prolonged sunny vegetation period. The territories of these provinces are the territories of the so-called large prairies. They are located in the Middle North American continent and do not have a direct access to the oceanic ports. Farmers of large prairies depend entirely on the efficient and coordinated operation of the railways. Wheat grown by farmers and other grains must be delivered to ports on the Pacific and Atlantic coasts. Canadian farmers planted approximately 25 million acres of wheat in 2022. Wheat is one of Canada's best crops. It is grown on nearly 50,000 farms across Canada. Canada exports wheat to more than 70 countries. The total annual crop of wheat is about seven times the domestic consumption in Canada. The main means of transportation of grain crops in Canada is railway transport. It is a strategic branch of the country's economy. Farmers transport grain to grain elevators. They are stored, sorted and processed there before further transportation. The key role in grain transportation belongs to two railway companies Canadian Pacific Railway and Canadian National Railway. These companies play an important role in transporting grain from the Canadian prairies to ports in the east and west of the country. Railways ensure fast and efficient transportation of grain from farms to destinations, thanks to the development of infrastructure and technology. Rail transportation plays an important role in the export of Canadian grain crops to world markets through seaports on the Atlantic and Pacific coasts. The purpose of the article is to study the process of transportation of grain crops by rail transport in Canada, as well as to study the peculiarities of state regulation of this process. The author investigated the organization of the logistics of grain crops by rail transport in Canada in the article.



The history of providing subsidies to agricultural producers by the Canadian government in order to reduce the cost of grain transportation by railway companies is described. The legislative field of Canada in the field of grain transportation regulation is analyzed. The mechanism of regulation by the federal government of Canada of railway companies' profits from the transportation of grain crops is characterized. It is proposed to apply the Canadian experience of transportation of grain crops in the practice of state regulation of Joint-stock company «Ukrzaliznytsia».

Key words: logistics, transportation, grain crops, railway, rail transportation, regulation, Canada, subsidy, crow rate.

Постановка проблеми. У зв'язку з військовими діями, блокадою українських портів постала нагальна проблема перевезення великих обсягів зернових вантажів на експорт [1,2]. Частина припортових зернових терміналів пошкоджена. Російськими загарбниками знищено один з найбільших в країні припортових терміналів по зберіганню зернових культур – термінал у спеціалізованому порту «Ніка-тера» (м. Миколаїв, Миколаївська область) [3,4,5]. Сподіватись на ефективне розблокування українських морських портів найближчим часом не варто. Автомобільний транспорт самотужки невзможі забезпечити транспортування значних обсягів зернових культур на експорт. Унаслідок військової агресії РФ проти України експорт зернових культур через порти на півдні України практично припинився. Найближчим часом повноцінна робота портів навряд чи буде відновлена. Ключову роль у транспортуванні зернових відіграють залізничні перевезення. Одним з найбільш надійних і стабільних перевізників в країні залишається залізничний транспорт. Так, у січні 2023 р. АТ «Укрзалізниця» перевезла рекордний обсяг зернових вантажів 3,93 млн т. [6]. В той же час, Укрзалізниця з 1 лютого 2024 року підвищує ставку оренди зерновозів та вагонів для перевезення борошна. Нова ставка становитиме 1350 грн/добу (без ПДВ) проти 1250 грн/добу у грудні 2023 р. [7]. Витрати на логістику для українських виробників зростають.

Канада, як і Україна є одним з світових лідерів з виробництва зернових культур. Зокрема, пшениці. Тому, слід звернути увагу на вивчення досвіду цієї країни у вирішенні проблеми перевезення значних обсягів зернових культур залізничним транспортом. А також, на досвід державного регулювання роботи залізниць та формування їх тарифної політики в царині перевезення сільськогосподарської продукції.

Останнє століття було епохою значного прогресу у виробництві зерна сільськогосподарським сектором Канади. Переважна більшість вирощеного протягом року зерна експортується. Значна частина зернових вирощується в західній частині Канади. Ці землі є родючими, але не мають виходу до океанічного узбережжя. У зв'язку з чим, система обробки та транспортування зерна у Західній Канаді значною мірою залежить від залізничного транспорту, як засобу ефективного та рентабельного транспортування сільськогосподарської продукції до узбережжя. Оскільки швидка модернізація продовжує відбуватись як в секторі виробництва, так і в секторах обробки зерна, важливо, щоб



державна політика, яка регулює транспортування канадського зерна залізницею, продовжувала задовольняти всіх гравців ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Організація залізничних перевезень зернових культур в Канаді вивчалась такими авторами, як Доан Д. [8], Паддок Б. [8], Дайер Дж. [8], Нолан Дж. [9], Скотхайм Дж. [9], Монтейро Дж. [10], Робертсон Г. [10], Брюїн Д. [11], Шмітц Т. [11], Нолан Дж. [11], Грей Р. [12], Нолан Дж. [12], Су К. [12], Піззі Л. [13], Петерсон С. [13].

В своїх статтях автори досліджують історію становлення урядової супсидії на перевезення зернових культур, зміни політики уряду Канади в регулюванні перевезення. Дослідники часто оцінюють вплив структурних змін у економіці західної Канади, яка відбулись після остаточного скасування супсидій на перевезення зернових культур. Наскільки такі зміни вплинули на рівень прибутків фермерів та на структуру посівних площ.

В Україні досвід Канади у регулюванні транспортування залізничних культур досліджений недостатньо.

Метою статті є дослідження особливостей державного регулювання процесу транспортування зернових культур залізничним транспортом в Канаді.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Канаді зосереджено одні з найкращих в світі земельних угідь, придатних для вирощування високоякісних сортів пшениці. Більшість пшениці, вирощеної в Канаді, експортується. У 2022 р. понад 22 млн т канадської пшениці було експортовано в інші країни. Канадська пшениця експортується майже на всі континенти. У 2022 р. найбільше пшениці (близько 2,5 млн т.) Канада експортувала до США. Канада має кращий ґрунт для виробництва пшениці, ніж США. Друга країна за обсягами експорту канадської пшениці – Індонезія. У середньому Канада експортує до Індонезії понад 2 млн т. пшениці щороку протягом останніх трьох років. Індонезія відома вологими тропічними умовами, які ідеально підходять для вирощування рису, але не підходять для вирощування пшениці. Канада експортує до Бангладеш понад 1 млн. т. пшениці щорічно. З економікою, що розвивається, попит на продукти з пшениці в країні продовжує зростати. У Південній Америці, Перу імпортує найбільше канадської пшениці, в середньому понад 1,2 млн. т на рік. Між Перу та Канадою існують давні торговельні традиції щодо пшениці. Канада експортує пшеницю до Перу понад 40 років.

Канада експортує високоякісну пшеницю також ж до Італії. Експорт до Італії демонструє тенденцію до скорочення протягом багатьох років (через поштовх до збільшення виробництва пшениці в цій країні). Наразі, Канада експортує до Італії в середньому понад 700 тис т. пшениці щороку (протягом останніх трьох років). Канада є провідним експортером твердої пшениці у світі, яка є ідеальним сортом пшениці для приготування смачної пасты, якою славиться Італія.

Щорічно більше 50% загального врожаю канадських зернових культур експортується. Експорт пшениці в деякі роки сягає 70%. Причому 94% зернових переміщується на експорт саме залізницею.

Основні регіони виробництва пшениці розташовуються в провінціях Альберта, Саскачеван і Манітоба. Землі цих провінцій – регіони так званих «великих прерій». Провінції прерій (Альберта, Саскачеван і Манітоба) є найважливішими сільськогосподарськими регіонами Канади. Вони охоплюють площу приблизно 1,96 млн. км². Цій території притаманний значний діапазон коливання температур протягом року. Так температура може коливатись в діапазоні: нижче нуля взимку до приблизно 18⁰ С влітку. Опадів, як правило, мало. У більшості районів випадає 250–500 мм опадів на рік. Грунт глибокий і має високий вміст гумусу. У двох канадських провінціях Саскачеван і Альберта станом на грудень 2022 р. було розташовано відповідно 411 і 389 підприємств, які вирощували пшеницю. Таким чином, Саскачеван і Альберта на той час були двома провідними виробниками пшениці в країні. Площа посівів пшениці в Канаді перевищує 10 млн. га. (табл. 1). Виробництво в деякі маркетингові роки сягає 34-35 млн. т. Врожайність – коливається в межах від 3 до 3,6 т/га.

Таблиця 1.

Динаміка посівних площ, виробництва та врожайності пшениці в Канаді

Маркетинговий рік	Площа, 1000 га	Виробництво, 1000 т.	Врожайність, т/га
2013/2014	10,447	37,589	3,6
2014/2015	9,554	29,442	3,1
2015/2016	9,558	27,647	2,9
2016/2017	8,976	32,140	3,6
2017/2018	8,983	30,377	3,4
2018/2019	9,881	32,352	3,3
2019/2020	9,656	32,670	3,4
2020/2021	10,018	35,437	3,5
2021/2022	9,199	22,422	2,4
2022/2023	10,082	34,335	3,4
2023/2024	10,683	31,954	3,0

*Джерело: *International Production Assessment Division [14]*.

Вирощені зернові, призначені на експорт, необхідно доставити в порти на Атлантичному та Тихоокеанському узбережжі. У зв'язку з великими відстанями – використання залізничного транспорту для транспортування зернових є безальтернативним.

Галузь залізничного транспорту – важливий елемент транспортної системи Канади. Найбільша частка у структурі перевезень належить вантажним перевезенням. Канадська національна залізниця (Canadian National Railway, далі – CNR) та Канадсько-Тихоокеанська залізниця (Canadian Pacific Railway, далі – CPR) – два домінуючих вантажних залізничних оператора в Канаді. Вони є залізницями класу I. Це означає, що доходи цих двох залізниць перевищили 250 млн. CAD \$ (C\$) за останні два роки [15,16]. Із загальних доходів канадської галузі залізничного транспорту на CNR припадає понад 50%. На долю CPR – приблизно 35%. Для Канади CNR та CPR є важливими ланками ланцюжка поставок для ключових торгових коридорів Канади. Транспортування зернових



здійснюється в основному цими двома приватними залізничними трансконтинентальними компаніями. У 2020/2021 рр. маркетинговому році (далі – МР) CNR та CPR спільно перевезли більше 52 млн. т. західного зерна, що на 9 % більше, ніж обсяг, перевезений у попередньому році. Цей обсяг є найвищим показником за всю історію спостережень.

Протяжність залізничної мережі у західній частині Канади становить близько 24 тис. км. Свої послуги для перевезення зерна пропонують також регіональні залізничні лінії малої протяжності, що підпадають під провінційну юрисдикцію – «short lines». Їм належить приблизно 4,3 тис. км колій.

Залізничні перевезення зерна у Канаді регулюються державою – Федеральним урядом Канади. Ще в 1897 р. було прийнято Угоду «Crow Nest Pass Agreement», відповідно до якої федеральний уряд надавав субсидії на перевезення зерна з прерій західних провінцій на експортні ринки. З 1941 р. діяла Програма сприяння перевезенню кормового зерна, за якою субсидувалося зберігання та транспортування кормового зерна з прерій у східні канадські провінції та до Британської Колумбії з метою стимулювання розвитку тваринництва.

Історія ставки «Crow Rate» (ставка «Вороняче гніздо») сягає 1890-х рр., коли старателі виявили багаті поклади руди, вугілля та неблагородних металів у регіоні Кутеней на півдні Британської Колумбії. Ці землі розташовуються на південному заході Канади, неподалік від канадсько-американського кордону. Американський уряд погрожував розширити свої залізниці в цьому районі, щоб вивезти корисні копалини. Канадська залізнична компанія – CPR запросила субсидії в Оттави (у федерального уряду) на будівництво залізниці через перевал Кроуснест в Британську Колумбію. Фермери в той же час просили федеральний уряд про субсидії, щоб зменшити свої витрати на транспортування. 6 вересня 1897 р. федеральний уряд прем'єр-міністра Лор'є підписав угоду про перевал «Вороняче гніздо». Вона надавала CPR 3,3 млн. CAD \$ плюс права на видобуток і реалізацію корисних копалини в регіоні Кутеней і дозвіл на будівництво тихоокеанської гілки залізниці через перевал Кроуснест з Альберти. Субсидія надавалась за умови, що залізниця погодиться назавжди знизити вантажні ставки на транспортування зернових культур та борошна в східному напрямку [17].

Угода переглядалася кілька разів, що призвело до компромісу у 1983 р., згідно з яким тарифи на фрахт залізничних вагонів можуть зрости, але ніколи не будуть перевищувати 10 % світової ціни на зерно. Таким чином уряд виплатив щонайменше 560 млн. CAD \$ у вигляді субсидій. Система була не зовсім досконалою. З тими самими вантажем вагони з зерном час від часу подорожували на схід, а потім на захід. Власники робили це для того, щоб отримати субсидію. Іншою перешкодою для продовження дії угоди «Crow Rate» було підписання Канадою договору ГАТТ¹, який, зокрема, передбачає

¹ГАТТ – Міжнародна угода, досягнута 30 жовтня 1947 між 23 державами у Женеві (Швейцарія), згідно з якою кожна з них погодилася забезпечити іншим рівний і недискримінаційний режим торгівлі, скорочувати ставки мита на основі багатосторонніх домовленостей, і з часом усунути імпорнтні квоти. У 1995 перейменовано на СОТ.



скорочення субсидій на транспортування сільськогосподарської продукції. «Crow Rate» було припинено CPR під час Першої світової війни та відновлено у 1922 р.

Після довгих років досліджень та опитувань громадської думки у 1993 р. система «Crow Rate» була остаточно припинена. Фермерам було надано одноразовий платіж у рамках програми «Western Grain Transition Payment». В наступні роки вартість транспортування зернових для канадських фермерів зросла щонайменше вдвічі. Удар був пом'якшений наступного року, коли ціни на пшеницю впали і з'явився стимул для посіву інших культур.

Транспортування зернових культур залізничним транспортом в Канаді регулюється рядом законодавчих актів та федеральних урядових органів. Основними законодавчими актами, які впливають на цю сферу, є такі:

Закон Канади «Про перевезення» («Canada Transportation Act»): цей закон встановлює загальний каркас для регулювання транспортування вантажів залізницею в Канаді. Він містить положення, що стосуються тарифів, доступу до мережі, відшкодування власникам землі та інші аспекти регулювання залізничного транспорту. Закон, також, започатковує створення Канадського транспортного агентства («Canadian Transportation Agency», СТА, далі – Агество), яке відповідає за вирішення суперечок і конфліктів у залізничному секторі.

Закон Канади «Про транспортування зернових» («Canada Grain Act»): цей закон регулює транспортування та зберігання зернових культур в Канаді. Він містить положення про стандарти зберігання та якості, а також регулює відносини між виробниками зерна, елеваторами та залізничними компаніями.

Закон Канади «Про регулювання транспортування зернових» («Canada Grain Regulations»): цей законодавчий акт встановлює більш докладні правила щодо зберігання, транспортування та якості зернових культур в Канаді. Він також містить норми щодо вимог до упаковки та маркування зернових культур.

Закон Канади «Про регулювання вартості (ціни) залізничних перевезень» («Railway Costing Regulations»): цей закон регулює процедури визначення тарифів для залізничних перевезень, включаючи тарифи для транспортування зернових культур. Він забезпечує прозорість і справедливість встановлення тарифів.

У зв'язку з зобов'язаннями у рамках Угоди СОТ (Світова організація торгівлі, далі – СОТ) з сільського господарства Канада скасувала транспортні субсидії на перевезення зерна з 1995 р. Водночас, відповідно до прийнятого у 1996 р. закону «Про перевезення» («Canada Transportation Act») посилюється регулювання тарифних ставок: були встановлені максимальні норми, які могли використовувати перевізники при транспортуванні зерна. У 2000 р. до цього закону були внесені зміни, що замінили регульовані граничні фрахтові ставки встановленням лімітів на доходи («Maximum Revenue Entitlement») залізничних компаній від перевезення зерна із західних провінцій.

Канадське транспортне агентство (Canadian Transportation Agency, СТА, далі – Агество) відіграє ключову роль у вирішенні суперечок та нагляді за



дотриманням законодавчих актів, пов'язаних із залізничним транспортом, включаючи транспортування зернових культур. Воно надає механізми для вирішення тарифних суперечок, доступ до залізничної мережі та інших питань, пов'язаних в т. ч. з транспортуванням зернових культур. Загальне законодавче регулювання спрямоване на забезпечення ефективного та справедливого транспортування зернових культур в Канаді та на захисті прав виробників та інших учасників цього сектору.

Щорічно Агентство встановлює межу максимальних доходів для основних залізничних компаній (CNR та CPR) з урахуванням експлуатаційних витрат та розумної норми прибутку. Агентство працює з учасниками ринку, включаючи залізничні компанії, зернових виробників, елеватори і інші зацікавлені сторони, щоб забезпечити ефективно та справедливо транспортування зернових культур в Канаді. Діяльність Агентства також відіграє значну роль у забезпеченні прозорості та справедливості в залізничному секторі, що сприяє розвитку канадського сільського господарства.

Агентство є незалежним квазісудовим і регулюючим органом. На Агентство покладені наступні основні завдання: допомога у забезпеченні ефективної та безперебійної роботи національної транспортної системи, забезпечення захисту прав споживачів. Агентство грає важливу роль у законодавчому регулюванні транспортування зернових культур залізничним транспортом в Канаді. Ця агенція є федеральним органом, відповідальним за вирішення суперечок і конфліктів, пов'язаних із роботою залізничного транспорту та інших видів транспорту в Канаді.

З метою впорядкування ринку залізничних перевезень зернових культур в Канаді, відповідно до Закону про транспорт Канади на Агентство покладено наступні функції [18]:

вирішення суперечок: вирішує спори та суперечки між виробниками зернових культур, елеваторами і залізничними компаніями, які можуть виникати у зв'язку з транспортуванням та тарифами;

встановлення тарифів: регулює тарифи на залізничні перевезення, включаючи транспортування зернових культур (забезпечує встановлення справедливої ціни за послуги залізниць);

регулювання доступу до залізничної мережі: агентство встановлює правила щодо доступу і користування залізничною мережею для різних учасників ринку, зокрема зернових виробників і елеваторів;

проведення моніторингу і нагляду за виконанням законодавства: агентство здійснює моніторинг і забезпечує виконання законодавства, щодо транспортування зернових культур, зокрема Закону про залізниці Канади та Закону про внутрішні перевезення Канади.

Якщо передбачені доходи залізничної компанії, як визначено Агентством, від перевезення зернових культур в урожайний рік, перевищують максимальний виторг компанії за цей рік, компанія повинна виплатити надлишок. MRE – це законодавче обмеження загального доходу, який може отримати певна залізнична компанія за перевезення західного зерна. Право на максимальний



дохід залізничної компанії (MRE) від перевезення зернових культур в маркетинговому році – показник, що визначається Агенством відповідно до формули [19]:

$$[A/B + ((C - D) \times 0,022 \text{ CAD } \$)] \times E \times F \quad (1)$$

де

A – дохід залізничної компанії від переміщення зернових в базовому році;

B – обсяг зернових, який перевезла залізнична компанія у базовому році,
(т);

C – середня довжина шляху перевезення зернових у поточному році,
(визначається Агенством, миль);

D – середня довжина шляху для перевезення зернових у базовому році
(визначається Агенством, миль);

E – обсяг зернових, який перевезла залізнична компанія в урожайному році,
(т.),

F – зведений індекс цін (визначається Агенством).

Зведений індекс цін розраховується в залежності від мультиплікатора інфляції. VRCPI – це мультиплікатор інфляції, який Агенство визначає щороку для відображення зміни цін на працю, паливо, матеріали та капітальні покупки. Право на дохід розраховуються окремо для CN і CP на основі їх індивідуального тонуажу, довжини шляху перевезення зернових та даних про доходи за базовий рік, визначеного Агенством коефіцієнта VRCPI для даного зернового МР. Значення VRCPI було встановлено на рівні 1,0 у 2000 р., а потім коригувалося кожного наступного року, щоб відобразити зміни в експлуатаційних витратах залізниці через інфляцію. Так, VRCPI для CNR у 2023/2024 МР становитиме 1,8295, що на 12,11% більше, ніж у 2022/2023. VRCPI для CPR у 2023/2024 МР становитиме 1,7616, що на 5,43% більше, ніж у 2022/2023. Агенство використовуватиме ці значення для визначення MRE CNR та CPR у 2023/2024 маркетинговому році. Розрахований показник Агенство має опублікувати до 31 грудня 2024 року.

Транспортний закон Канади уточнює, що Агенство має внести коригування у VRCPI, щоб відобразити будь-які інвестиції у вагони-хопери, які залізниця може зробити в певному році, включаючи витрати, пов'язані з отриманням та обслуговуванням вагонів-хоперів. Інші компоненти, які впливають на VRCPI в певному році, включають зміни цін на робочу силу, паливо, матеріали та вартість капіталу залізниць. VRCPI становив у середньому приблизно 2% на рік протягом всієї історії обчислення MRE Агенством.

Залізнична компанія має протягом 30 діб сплатити суму, на яку вона перевищила свій прибуток. За перевищення встановлених лімітів сплачують штраф, який разом із сумою, що перевищує граничний дохід, направляється до «Western Grain Research Foundation». Це організація фінансує наукові дослідження в галузі сільського господарства і таким чином допомагає фермерам прерій зробити виробництво більш продуктивним. Заснована вона канадськими фермерами.



За даними Агентства, у 2022/2023 м.р. було переміщено 45 303 841 метричних т західного зерна. Обсяги транспортування зернових зросли на 60% в порівнянні з 2021/2022 маркетинговим роком, коли канадськими залізницями було транспортовано 28,4 млн. метричних т. Збільшення обсягу зерна, відбулося в основному завдяки покращенню умов вирощування після посухи, яку пережила західна Канада під час вегетаційного сезону 2021/2022 рр.

Транспортний закон Канади вимагає від Агентства визначати щорічний MRE (максимальний дохід) кожної залізниці та перевіряти, чи було перевищено залізничною компанією право на максимальний дохід. Право на отримання доходу характеризується як форма економічного регулювання, яка дозволяє CNR і CPR встановлювати свої ставки (тарифи) за послуги, за умови, що загальна сума доходу, отриманого від поставок західного зерна, залишається нижчою від верхньої межі, встановленої Агентством. 21 грудня 2023 р. Агентство постановило, що доходи як CNR, так і CPR перевищують максимальні права на дохід від перевезення зернових 2022/2023 МР, який встановлено для цих компаній.

CNR отримала у 2022/2023 маркетинговому році дохід від перевезення зернових у розмірі 1 079 522 039 CAD \$. В той же час для цієї компанії Агентством встановлено право на максимальний дохід у 2022/2023 маркетинговому році на рівні 1 076 064 100 CAD \$. Отже, фактичний дохід компанії на 3 457 939 CAD \$ перевищив встановлене право на дохід.

CPR отримала у 2022/2023 маркетинговому році дохід у розмірі 943 886 400 CAD \$. Він на 3 369 407 CAD \$ перевищив її право на дохід, який був встановлений Агентством на рівні 940 516 993 CAD \$.

У CNR та CPR тепер є 30 днів, щоб сплатити суму, на яку вони перевищили свої права на дохід у 2022/2023 маркетинговому році. Крім того, компанії повинні сплатити штраф у розмірі 5%. Для CNR він складає 3 630 836 CAD \$. Для CPR він складає 3 537 877 CAD \$. Відповідно до законодавства Канади ці виплати надійдуть до «Western Grains Research Foundation».

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основні обсяги перевезень зернових культур в Канаді припадають на дві зернові залізничні компанії – CNR та CPR. Тривалий час канадські фермери отримували субсидію на перевезення зернових культур, яка отримала назву ставки «Кроу Рейт». Субсидія (ставка «Кроу Рейт») надавалась канадським федеральним урядом тому, що колись, федеральний уряд Канади повністю профінансував будівництво канадських залізниць. Система транспортування зернових культур в Канаді пройшла складний шлях становлення. Тривалий час канадські фермери отримували субсидії на транспортування зернових культур. Це дозволило канадським виробникам зернових культур зайняти та утримувати лідуючі позиції на світових ринках. Важливо враховувати той факт, що транспортування зернових культур залізничним транспортом може зазнавати впливу сезонних факторів та інфраструктурних обмежень, і тому вимагає планування та координації з єдиного центру для забезпечення стабільного руху цих важливих



сільськогосподарських продуктів. Таким координаційним центром в Канаді виступає Канадське транспортне агентство.

Наразі, особливістю канадської системи транспортування зернових культур є той факт, що федеральний уряд Канади безпосередньо не регулює і не встановлює тарифи на залізничні перевезення. Уряд регулює верхню межу доходів залізничних компаній від транспортування зернових культур. Надлишок отриманих доходів перераховується до спеціального фонду, який проводить наукові дослідження в царині сільського господарства. Цей фонд заснований фермерами. Надприбутки залізничних компаній Канади, отримані від транспортування зернових культур, спрямовуються на фінансування канадської аграрної науки, на розробку та впровадження нових технологій у сільському господарстві.

На момент підготовки статті АТ «Укрзалізниця» в черговий раз анонсувала підвищення тарифів на залізничні перевезення зернових культур. В Україні тарифна політика на транспортування зернових культур є непрозорою. Укрзалізницю звинувачують у штучному створенні дефіциту вагонів-зерновозів, що підвищує вартість залізничних перевезень [20]. Витрати за перевезення лягають на плечі виробників та трейдерів. Тому Україні варто звернути увагу на досвід Канади. Доцільно розглянути можливість регулювання верхньої межі прибутку АТ «Укрзалізниця» від перевезення зернових. При її розрахунку слід враховувати витрати на: оновлення парку вагонів хоперів, робочу силу, паливно-мастильні матеріали, рівень інфляції і т. д. Українському уряду необхідно звернути увагу на досвід Канади та підтримати вітчизняних сільськогосподарських виробників шляхом надання субсидій на перевезення зернових, особливо під час воєнних дій та повоєнного відновлення України.

Система транспортування зернових культур залізничним транспортом в Канаді потребує подальшого поглибленого вивчення, зокрема законодавчі інструменти державного регулювання функціонування залізничної галузі в Канаді. В подальших дослідженнях необхідно також звернути увагу на вивчення особливостей функціонування мережі елеваторів та портової галузі в Канаді. Таке дослідження надасть змогу удосконалити законодавче поле України в царині регулювання транспортування зернох культур, формування справедливої тарифної політики Укрзалізниці.

Список використаних джерел

1. Через блокування портів Україна не може вивезти близько 90 млн тон агропродукції – Шмигаль URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-ne-mozhe-vivezti-blizko-90-milyoniv-tonn-agroproduktii-cherez-blokuvannya-portiv-shmigal-09052022-5889> (дата звернення: 28.02.2024).
2. В українських портах заблоковано 70 суден, з них 6 іноземних – у Маріуполі URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/6/686735/> (дата звернення: 28.02.2024).
3. Рашисти нанесли ракетний удар по терміналу Ніка-Тера URL: <https://latifundist.com/novosti/59233-rashisti-nanesli-raketnij-udar-po-terminalu-nika-tera> (дата звернення: 28.02.2024).



4. У Миколаєві російські війська знищили другий за величиною зерновий термінал в Україні URL: <https://mind.ua/news/20242687-u-mikolaevi-rosijski-vijska-znishchili-drugij-za-velichinoyu-zernovij-terminal-v-ukrayini>(дата звернення: 28.02.2024).
5. Росіяни знищили у Миколаєві другий за величиною зерновий термінал в Україні – Боррель URL: <https://www.unian.ua/war/u-mikolayevi-rf-znishchila-drugiy-za-velichinoyu-zernoviy-terminal-v-ukrajini-novini-vtorgnennya-rosiji-v-ukrajini-11856873.html>(дата звернення: 28.02.2024).
6. УЗ у січні перевезла рекордний обсяг – 3,93 млн т зернових вантажів URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/964285.html>. (дата звернення: 28.02.2024).
7. Укрзалізниця підвищує вартість перевезення зернових та борошна. URL: <https://tripoli.land/ua/news/ukrzalznitsya-pidvishue-vartist-perevezennya-zernovih-ta-boroshna> (дата звернення: 28.02.2024).
8. Doan, D., Paddock, B., & Dyer, J. (2003). Grain transportation policy and transformation in Western Canadian agriculture (No. 1225-2016-98639).
9. Nolan, J., & Skotheim, J. (2008). Spatial competition and regulatory change in the grain handling and transportation system in western Canada. *The Annals of Regional Science*, 42, 929-944.
10. Monteiro, J., & Robertson, G. (2011, May). Grain Transportation in Canada—Deregulation. In 46th Annual Canadian Transportation Research Forum Conference in Gatineau, Quebec. <http://ctrf.ca/wp-content/uploads/2014/07/24MonteiroRobertsonGrainTransport.pdf>.
11. Nolan, J., & Peterson, S. (2015). Grain handling and transportation policy in Canada: implications for the United States. *Choices*, 30(3), 1-7.
12. Brewin, D. G., Schmitz, T. G., Nolan, J. F., & Gray, R. S. (2017). Grain transportation policy reform in Western Canada. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 65(4), 643-665.
13. Nolan, J., Su, C., Pizzey, L., & Peterson, S. (2020). Parallel or converging? A comparative analysis of the grain and rail transportation systems in Canada and the United States (No. 1757-2020-1033).
14. International Production Assessment Division. URL: <http://ipad.fas.usda.gov/countrysummary/> (дата звернення: 28.02.2024).
15. Canadian National Railway Net Income 2010-2023 URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/CNI/canadian-national-railway/net-income>. (дата звернення: 28.02.2024).
16. Canadian Pacific Railway URL: <https://investor.cpr.ca/financials/default.aspx> (дата звернення: 28.02.2024).
17. A History of Western Canadian Grain Rates 1897-1984. URL: https://www.mhs.mb.ca/docs/mb_history/18/grainrates.shtml (дата звернення: 28.02.2024).
18. The Canadian Transportation Agency. Acts and regulations. URL: <https://otc-cta.gc.ca/eng/acts-and-regulations> (дата звернення: 28.02.2024).
19. Canada Transportation Act. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-10.4/fulltext.html> (дата звернення: 28.02.2024).
20. Штучним дефіцитом вагонів-зерновозів зацікавились у Верховній Раді. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/shtuchnim-deficitom-vagoniv-zernovoziv-zacikavilis-u-verhovniy-radi> (дата звернення: 28.02.2024).

References

1. Cherez blokuvannya portiv Ukraina ne mozhe vyvezty blyzko 90 mln tonn ahroproduksii – Shmyhal Available at: <https://forbes.ua/news/ukraina-ne-mozhe-vivezti-blizko-90-milyoniv-tonn-agroproduksii-cherez-blokuvannya-portiv-shmigal-09052022-5889> (data zvernennia: 28.02.2024).
2. V ukrainskykh portakh zablokovo 70 suden, z nykh 6 inozemnykh – u Mariupoli Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/05/6/686735/> (data zvernennia: 28.02.2024).
3. Rashysty nanesly raketnyi udar po terminalu Nika-Tera Available at: <https://latifundist.com/novosti/59233-rashisti-nanesli-raketnij-udar-po-terminalu-nika-tera> Available at: (data zvernennia: 28.02.2024).



4. U Mykolaievi rosiiski viiska znyshchyly druhyi za velychynoiu zernovyi terminal v Ukraini Available at: <https://mind.ua/news/20242687-u-mikolaevi-rosijski-vijska-znishchili-drugij-za-velichinoyu-zernovij-terminal-v-ukrajini> (data zvernennia: 28.02.2024).
5. Rosiiany znyshchyly u Mykolaievi druhyi za velychynoiu zernovyi terminal v Ukraini – Borrel Available at: <https://www.unian.ua/war/u-mikolayevi-rf-znishchila-drugiy-za-velichinoyu-zernoviy-terminal-v-ukrajini-novini-vtorgnennya-rosiji-v-ukrajinu-11856873.html>: (data zvernennia: 28.02.2024).
6. UZ u sichni perevezla rekordnyi obsiah – 3,93 mln t zernovykh vantazhiv Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/964285.html>. Available at: Ukrzaliznytsia pidvyshchuie vartist perevezennia zernovykh ta boroshna. Available at: <https://tripoli.land/ua/news/ukrzaliznitsya-pidvischue-vartist-perevezennya-zernovih-ta-boroshna> (data zvernennia: 28.02.2024).
7. Ukrzaliznytsia pidvyshchuie vartist perevezennia zernovykh ta boroshna. Available at: <https://tripoli.land/ua/news/ukrzaliznitsya-pidvischue-vartist-perevezennya-zernovih-ta-boroshna> (data zvernennia: 28.02.2024).
8. Doan, D., Paddock, B., & Dyer, J. (2003). Grain transportation policy and transformation in Western Canadian agriculture (No. 1225-2016-98639).
9. Nolan, J., & Skotheim, J. (2008). Spatial competition and regulatory change in the grain handling and transportation system in western Canada. *The Annals of Regional Science*, 42, 929-944.
10. Monteiro, J., & Robertson, G. (2011, May). Grain Transportation in Canada–Deregulation. In 46th Annual Canadian Transportation Research Forum Conference in Gatineau, Quebec. <http://ctrf.ca/wp-content/uploads/2014/07/24MonteiroRobertsonGrainTransport.pdf>.
11. Nolan, J., & Peterson, S. (2015). Grain handling and transportation policy in Canada: implications for the United States. *Choices*, 30(3), 1-7.
12. Brewin, D. G., Schmitz, T. G., Nolan, J. F., & Gray, R. S. (2017). Grain transportation policy reform in Western Canada. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 65(4), 643-665.
13. Nolan, J., Su, C., Pizzey, L., & Peterson, S. (2020). Parallel or converging? A comparative analysis of the grain and rail transportation systems in Canada and the United States (No. 1757-2020-1033).
14. International Production Assessment Division. Available at: <http://ipad.fas.usda.gov/countrysummary/> (дата звернення: 28.02.2024).
15. Canadian National Railway Net Income 2010-2023 Available at: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/CNI/canadian-national-railway/net-income>. (дата звернення: 28.02.2024).
16. Canadian Pacific Railway Available at: <https://investor.cpr.ca/financials/default.aspx> (дата звернення: 28.02.2024).
17. A History of Western Canadian Grain Rates 1897-1984. Available at: https://www.mhs.mb.ca/docs/mb_history/18/grainrates.shtml (дата звернення: 28.02.2024).
18. The Canadian Transportation Agency. Acts and regulations. Available at: <https://otc-cta.gc.ca/eng/acts-and-regulations> (дата звернення: 28.02.2024).
19. Canada Transportation Act. Available at: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-10.4/fulltext.html> (дата звернення: 28.02.2024).
20. Shtuchnym defitsytom vahoniv-zernovoziv zatsikavylys u Verkhovnii Radi. Available at: <https://agroportal.ua/news/ukraina/shtuchnim-deficitom-vagoniv-zernovoziv-zacikavilis-u-verhovnii-radi> (дата звернення: 28.02.2024).



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-69-85

УДК 502.573

Людмила ДІДКОВСЬКА

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник відділу форм і методів господарювання
в агропродовольчому комплексі,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»,
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-8696-6150

ВОДНІ КОНФЛІКТИ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Анотація. Вода є важливою складовою підтримки базових людських потреб, здоров'я та добробуту. Також вода відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку аграрного сектора, оскільки Цілі сталого розвитку тісно пов'язані з розв'язанням глобальних проблем формування продовольчої безпеки та збереження й сталого використання водних ресурсів. Беззаперечно воєнні дії призводять до негативних екологічних наслідків, становлять загрозу водній безпеці та є гальмуючим чинником у досягненні Цілей сталого розвитку, до яких належать досягнення чистої води, санітарії та сталого водокористування. Понад два роки триває повномасштабна збройна агресія РФ проти України, яка спричинила й продовжує спричиняти потужний вплив на водні ресурси. Так, протягом 2000-2023 рр. в Україні зафіксовано 60 водних конфліктів, або 87% водних інцидентів, що сталися в країнах Європи. Мета статті - аналіз водних конфліктів в Україні та світі, узагальнення наслідків воєнних дій для вітчизняного водогосподарського комплексу в цілому, та водних ресурсів зокрема, а також пошук шляхів, спрямованих на пом'якшення наслідків війни. При виконанні дослідження використано загальнонаукові та спеціально наукові методи: монографічний метод, метод аналізу та синтезу та абстрактно-логічний метод. У статті проаналізовано водні конфлікти, які відбувалися в Україні та світі. Наведено приклади водних конфліктів згідно міжнародної класифікації (вода як «тригер», «зброя» та «жертва»). Виявлено тенденцію значного збільшення чисельності водних конфліктів у світі протягом останніх десятиліть, яка спричинена посиленням навантаження на водні ресурси планети та змінами глобального клімату. Зокрема у XXI столітті зафіксовано 85% загальної кількості водних конфліктів, внесених у міжнародну базу даних. Встановлено класифікаційні ознаки трьох типів водних конфліктів в Україні, серед яких найбільш розповсюдженим є тип вода як «жертва». Узагальнено наслідки воєнних дій для водних ресурсів та водогосподарського комплексу України серед яких основними є такі: руйнування об'єктів водної інфраструктури, забруднення підземних і поверхневих вод, скорочення наукових досліджень та унеможливлення моніторингу стану водних ресурсів на окупованих та прифронтових територіях; загроза водній безпеці тощо. Встановлено, що у 2022 р. кожний п'ятий водний конфлікт у світі стався на території України, що спричинено повномасштабною російсько-українською війною. Враховуючи значну шкоду, завдану цьому стратегічному ресурсу воєнними діями, у воєнний та повоєнний періоди особливої затребуваності набувають: постійний збір даних; оцінювання ситуації; посилення контролю за використанням й охороною водних ресурсів та відповідальності у разі порушення режимів роботи водних об'єктів; пошук шляхів, спрямованих на пом'якшення наслідків війни та досягнення "доброго" стану вод.

Ключові слова: водні конфлікти, водогосподарський комплекс, підземні і поверхневі водні ресурси, наслідки воєнних дій, дефіцит води, зрошення.

JEL Classification: Q15, Q25, Q34.

Absztrakt. A víz elengedhetetlen összetevője az alapvető emberi szükségleteknek, az egészség és a jólét támogatásának eszköze. A víz döntő szerepet játszik az agrárszektor fenntartható fejlődésének biztosításában is, mivel a Fenntartható Fejlődési Célok szorosan kapcsolódnak az élelmiszerbiztonság globális problémáinak megoldásához, valamint a vízkészletek megőrzéséhez és azok fenntartható használatához. Kétségtelen, hogy az ellenségeskedés negatív környezeti következményekkel jár, veszélyezteti a vízbiztonságot, és gátolja a Fenntartható Fejlődési Célok elérését, amelyek magukban foglalják a tiszta víz, a higiénia és a fenntartható vízhasználat elérését. Az Orosz Föderáció teljes körű fegyveres agressziója Ukrajna ellen már több mint két éve tart, amely erőteljes hatást gyakorolt és okoz a vízkészletekre. Így 2000 és 2023 között 60 vízkonfliktust jegyeztek fel Ukrajnában, ami az európai országokban történt vízi események 87%-a. A cikk célja az ukrajnai és a világ vízkonfliktusainak elemzése, a katonai akciók következményeinek általánosítása a hazai vízgazdálkodási komplexum egészére, és különösen a vízkészletekre, valamint a mérséklési módok keresése a háború miatt. A kutatás során általános és speciális tudományos módszereket alkalmaztunk: a monografikus módszert, az elemzés és szintézis módszerét, valamint az absztrakt-logikai módszert. A cikk az Ukrajnában és a világban lezajlott vízkonfliktusokat elemzi. Példákat adunk a nemzetközi osztályozás szerinti vízi konfliktusokra (a víz, mint „trigger”, „fegyver” és „áldozat”). Kiderült, hogy a világban az elmúlt évtizedekben jelentősen megnőtt a vízügyi konfliktusok száma, amelyet a bolygó vízkészleteinek megnövekedett terhelése és a globális klímaváltozás okoz. A 21. században a nemzetközi adatbázisba felvett összes vízügyi konfliktus 85%-át rögzítették. Az ukrajnai vízi konfliktusok három típusának osztályozási jellemzőit állapították meg, amelyek között a víz „áldozat”-jellegű típusa a leggyakoribb. Összefoglaljuk a katonai akciók vízkészletekre és Ukrajna vízgazdálkodási komplexumára gyakorolt következményeit, amelyek közül a legfontosabbak a következők: a vízi infrastruktúra létesítményeinek megsemmisülése, a felszín alatti és felszíni vizek szennyezése, a tudományos kutatások csökkenése és az állam ellenőrzésének ellehetetlenítése a megszállt és a frontvonalbeli területek vízkészleteiben, a vízbiztonság veszélyének keletkezése stb. Megállapítást nyert, hogy 2022-ben a világon minden ötödik vízkonfliktus Ukrajna területén történt, amelyet egy teljes körű orosz-ukrán háború okozott. Figyelembe véve a katonai akciók által e stratégiai erőforrásban okozott jelentős károkat, a háborús és háború utáni időszakban különösen igény van a következőkre: állandó adatgyűjtésre; helyzetértékelésre; a vízkészletek felhasználására és védelme feletti ellenőrzésre, valamint a vízi objektumok működési módjának megsértése esetén fennálló felelősség megerősítésére; olyan módszerek keresésére, amelyek célja a háború következményeinek enyhítése és a vizek "jó" állapotának elérése.

Kulcsszavak: vízkonfliktusok, vízgazdálkodási komplexum, felszín alatti és felszíni vízkészletek, hadműveletek következményei, vízhiány, öntözés.

Abstract. Water is an essential component in supporting basic human needs, health and well-being. Also, water plays a decisive role in ensuring the sustainable development of the agricultural sector, since the Sustainable development goals are closely related to solving the global problems of food security and the preservation and sustainable use of water resources. Undeniably, hostilities lead to negative environmental consequences, threaten water security, and are an inhibiting factor in achieving the Sustainable development goals, which include achieving clean water, sanitation, and sustainable water use. The full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine has been going on for more than two years, which has caused and continues to cause a powerful impact on water resources. Thus, during 2000-2023, 60 water conflicts were recorded in Ukraine, or 87% of water incidents that occurred in European countries. The purpose of the article is the analysis of water conflicts in Ukraine and the world, the generalization of the consequences of military actions for the water management complex as a whole, and water resources in particular, as well as the search for ways to mitigate the consequences of the war. When conducting the research, general scientific and special scientific methods were used: the monographic method, the method of analysis and synthesis, and the abstract-logical method. The article analyzes water conflicts that took place in Ukraine and the world. Examples of water conflicts according to the international classification are



given (water as a "trigger", "weapon" and "casualty"). The trend of a significant increase in the number of water conflicts in the world during the last decades has been revealed, which is caused by the increased load on the planet's water resources and changes in the global climate. In particular, in the XXI century recorded 85% of the total number of water conflicts entered into the international database. The classification features of three types of water conflicts in Ukraine have been established, among which the type of water as a "casualty" is the most common. The consequences of military operations for water resources and the water management complex of Ukraine are summarized, among which the following are the main ones: destruction of water infrastructure facilities, pollution of underground and surface waters, reduction of scientific research and impossibility of monitoring the state of water resources in the occupied and front-line territories; threat to water safety, etc. It was established that in 2022, every fifth water conflict in the world occurred on the territory of Ukraine, which was caused by a full-scale Russian-Ukrainian war. Taking into account the significant damage caused to this strategic resource by military actions in the war and post-war periods, permanent data collection is in particular demand; assessment of the situation; strengthening control over the use and protection of water resources and responsibility in the event of violation of the operating modes of water objects; search for ways aimed at mitigating the consequences of war and achieving a "good" state of waters.

Key words: water conflicts, water management complex, underground and surface water resources, consequences of military operations, water scarcity, irrigation.

Постановка проблеми. Вода є важливою складовою підтримки базових людських потреб, здоров'я та добробуту. Також вода відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку аграрного сектора, оскільки Цілі сталого розвитку (ЦСР) тісно пов'язані з розв'язанням глобальних проблем формування продовольчої безпеки та збереження й сталого використання водних ресурсів. Беззаперечно воєнні дії призводять до негативних екологічних наслідків, становлять загрозу водній безпеці та є гальмуючим чинником у досягненні ЦСР, до яких належать досягнення чистої води, санітарії та сталого водокористування.

Понад два роки триває повномасштабна збройна агресія РФ проти України, яка спричинила й продовжує спричиняти потужний вплив на вітчизняний водний сектор. Так, протягом 2000-2023 рр. в Україні зафіксовано 60 водних конфліктів, що становить 87% водних інцидентів країн Європи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ризики та наслідки воєнних дій для функціонування водних екосистем досліджено у працях Строкаль В.П. та Ковпак А.В. [1] Дослідженням водних конфліктів як індикатору загострення світової водної кризи займалися Горбулін В.П. та Мосов С.П. [2]. Автори акцентують увагу на важливості об'єднання зусиль щодо здійснення водоохоронних заходів та забезпечення розподілу водних ресурсів з урахуванням принципів справедливості, стійкості та миру. Вплив збройних конфліктів на водні ресурси та управління ними висвітлено у працях Шиллінгер Й., Озероль Г., Гювен-Гріммерт С. та Хельдевега М. [3], де автори наголошують на перспективності проведення поглибленого аналізу наслідків конфліктів у суміжних сферах, в т. ч. для продовольчої безпеки, захисту довкілля тощо. Проблеми впливу російсько-українського збройного конфлікту на водні ресурси та водну інфраструктуру України висвітлено у спільній праці вітчизняних та



зарубіжних вчених, зокрема: Шумілової О., Суходолова А., Хільчевського В., Глейка П., Токнера К., Ернандес-Агуеро Х.А. та Л. Де Местера [4].

У зв'язку з тим, що воєнні дії на території України тривають, що негативно позначається на стані водних ресурсів та становить загрозу водній безпеці, важливим є більш детальне вивчення цієї проблематики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної роботи є аналіз водних конфліктів в Україні та світі, узагальнення наслідків воєнних дій для вітчизняного водогосподарського комплексу в цілому, та водних ресурсів зокрема, а також пошук шляхів, спрямованих на пом'якшення наслідків війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слід зазначити, що близько 90% воєнних конфліктів у світі відбуваються через перерозподіл природних ресурсів [5, с. 450]. З давніх часів існували конфлікти, пов'язані з водою. Розрізняють пов'язані та не пов'язані з воєнними діями водні конфлікти. Невоєнні водні конфлікти з часом можуть перерости в збройну агресію, тоді як під час війн зростає вірогідність прямого або опосередкованого впливу на водні ресурси.

У звіті ООН «Вода для процвітання та миру» фокусується увага на критичній неприйнятності подальшого безвідповідального водокористування та про високу актуальність заходів, спрямованих на підтримку безпечного водного майбутнього. Позбавлення людей права на чисту воду може мати непоправні наслідки¹. Так, згідно зі звітом Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) тривалі воєнні конфлікти спричиняють загибель дітей через дефіцит чистої води частіше, ніж через насильство, спричинене самим конфліктом [3]. Зокрема, для дітей до 15 років вірогідність летального наслідку від хвороб, пов'язаних з брудною водою та антисанітарією, втричі вища за ймовірність смерті від прямого насильства. Тоді як для молодших дітей (до п'яти років) зазначене співвідношення зростає до 20:1 [6].

До основних причин водних конфліктів належать: дефіцит, несправедливий розподіл водних ресурсів та кліматичні зміни. Водні об'єкти, які є джерелами води для кількох країн, потенційно є причиною конфлікту. Зокрема, річки Ніл, Ганг, Брахмапутра, Інд, Тигр, Євфрат, Колорадо, Сенегал, Іртиш та озеро Чад, які забезпечують водні потреби одразу декількох країн та підтримують життя мільйонів людей, були визнані як точки потенційного зіткнення за ресурси [7]. Так, р. Тигр, води якої тисячу років забезпечувала життєдіяльність жителів Іраку, сильно обміліла, чому передували кліматичні зміни, будівництво Туреччиною дамби неподалік від кордону з Іраком та масові забори води з підземних водоносних горизонтів. Наразі дефіцит води є серйозним викликом для Іраку. Слід зазначити, що такі вододефіцитні країни як Марокко, Алжир, Туніс, Судан, Ємен, Оман, Саудівська Аравія, Йорданія, Сирія та Ірак вже озвучили готовність виборювати свої права за воду з використанням зброї. Боротьба за воду може виникнути не лише між країнами, але й між містами, селами та галузями.

¹Згідно з даними ВОЗ неякісна вода є причиною розвитку близько 90% хвороб.



Зважаючи на те, що "корінь" конфлікту завжди криється в незгоді сторін, адже водні ресурси є не лише об'єктом суперництва, але й інструментом досягнення цілей, вирішальним в уникненні водних конфліктів є вміння керівників країн взаємодіяти та домовлятися. Як приклад, у 1990 р. врегулювання міждержавних спорів навколо вод нільського басейну між Єгиптом, Суданом, Ефіопією, Танзанією, Руандою, Угандою тощо шляхом проведення переговорів та опріснення й перекидання вод потребуючим сторонам. Слід зазначити, що за даними ООН [8] 153 країни мають 286 транскордонних річкових і озерних басейнів і 592 транскордонні системи водонесних горизонтів, проте у понад 40% басейнових територій відсутні оперативні домовленості про співробітництво у водному секторі.

Відомий перший водний конфлікт, що стався 2500 р. до н.е. через водні ресурси та зрошення в шумерській Гуедені. На вирішення цього конфлікту пішло довгих 100 років. Протягом 2500 р. до н.е. до 2023 р. зафіксовано понад 1600 водних інцидентів [9]. Пророчими виявилися слова віце-президента Світового банку І. Серагелдіна, коли він запевняв, що війни теперішнього століття точитимуться за воду. Також екскректор Університету ООН, проф. Ганс ван Гінкель наголошував, що основою політичного життя XXI століття стануть громадські та політичні війни за воду. Так, протягом останніх десятиліть значно зросла кількість водних конфліктів. Згідно з даними Тихоокеанського інституту² значне збільшення водних конфліктів фіксується саме з 2000 р. Протягом 2000-2023 р. зафіксовано 1385 випадків різних водних конфліктів в світі, що становить 85% всіх водних конфліктів, внесених у міжнародну базу даних. Лише у 2022 р. зафіксовано 228 водних конфліктів, що на 87% перевищує показники попереднього 2021 р. [10]. У 2022 р. географія водних конфліктів розширилася в Україні, на Близькому Сході та в країнах Африки. Неспокійними видалися останні роки, зокрема протягом 2020-2023 рр. задокументовано 543 водні конфлікти, найбільша частка яких спостерігалася в Західній Азії (29%), Африці (25%) та Південній Азії (18%) (рис. 1). Майже всі водні конфлікти, що сталися за цей період в країнах Європи (69 водних інцидентів), відбулися на території України, частка якої становила 87%.

Згідно з міжнародною класифікацією водні конфлікти поділяються на типи, що зумовлено доступом до води, роллю води у конфлікті та впливом воєнних дій на водні ресурси та інфраструктуру.

Зокрема, розрізняють такі типи: вода як «тригер», вода як «зброя», вода як «жертва». Вода як «тригер» класифікується тоді, коли вода виступає рушійною силою початку конфлікту.

Як уже зазначалося, водні конфлікти зазвичай обумовлені водним дефіцитом. А глобальне потепління посилює зазначені ризики, адже підвищення температур провокує нові виклики, пов'язані зі зростаючою конкуренцією за

²Тихоокеанський інститут досліджень у галузі розвитку, довкілля та безпеки опікується проблематикою водних конфліктів. Використовуючи дані зазначеного інституту здійснюються розробки спрямовані на забезпечення справедливого розподілу та збереження водних ресурсів, а також захист об'єктів водної інфраструктури під час протистоянь.

дефіцитну воду. Тож вододефіцитні країни/регіони часто стикаються із загрозою виникнення водних конфліктів. Тип вода як «зброя» передбачає використання водних ресурсів як знаряддя у збройному конфлікті.



Рис. 1. Водні конфлікти у світі, 2020-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних [9].

Прикладом таких інцидентів є події, коли ще з давніх часів використовували річки і канали як оборонні рови, що оточували й захищали поселення, або затоплювали землі, щоб прорвати облогу військ. Також через позбавлення водопостачання можна легко підкорити супротивника. Водночас руйнівний вплив війни на водні ресурси (їхнє забруднення, пошкодження або руйнування об'єктів водної інфраструктури) сформовано у третій тип – вода як «жертва».

Як вже зазначалося, конкуренція за водні ресурси може стати причиною розпалювання збройного конфлікту, тобто водні ресурси виступають основною причиною конфлікту. Прикладом водного конфлікту за типом вода як «тригер» є складні відносини між Ізраїлем, Йорданією та Палестиною, де точаться суперечки за води р. Йордан, основний стік якої контролюється ізраїльтянами. Загалом одним з основних чинників арабсько-ізраїльського конфлікту є водні ресурси, дефіцит яких лише посилюватиметься в умовах змін клімату³. Конфлікт між Сирією та Туреччиною через наміри останньої збудувати дамбу на

³Саме дефіцит води став основним поштовхом для впровадження сталих рішень щодо розвитку інноваційних водних технологій повторного використання води в Ізраїлі. Наразі тут постійно впроваджуються та вдосконалюються передові енергозберігаючі методи опріснення солоних та повторного очищення стічних вод (частка повторного використання води для сільгосппотреб в країні становить понад 80%), що дозволяє забезпечити водний баланс в країні [14].



р. Євфрат ще у 1998 р. мав всі шанси перерости у війну, адже такі дії провокували зневоднення Сирії. Подальші вирощування бавовни, безконтрольне буріння свердловин для поливу сільськогосподарських культур та спека, спричинили опустелювання східних регіонів Сирії. Бездіяльність влади, безперспективність та посухи стали зародками громадянської війни у березні 2011 р., що лише посилює дефіцит води та поширення пилових бурь [11]. В спекотній Африці не рідкістю є напружені відносини між сусідніми країнами. Зокрема постійно точаться суперечки між Анголою, Ботсваною і Намібією щодо розподілу водного басейну р. Окаванго. Конфлікт почав розгоратися після того, як Намібія виявила намір будівництва акведука довжиною у 300 км та здійснення водозабору для власних потреб. Також є приклад, коли повінь стала поштовхом до перевороту в країні. Зокрема у 2011 р. в Таїланді потужна повінь завдала багато шкоди та збитків. Незадоволення населення, викликане несправедливим розподілом гуманітарної допомоги, призвело до військового перевороту та переобрання керівництва країни.

У 2023 р. зафіксовано водний інцидент за типом вода як «зброя», коли Ізраїль через руйнування водної інфраструктури завадив водопостачанню для понад 2 млн палестинців. Прикладом «вода – жертва» є забруднення нафтою водних ресурсів Кувейту під час Перської війни (через руйнування промислових підприємств)⁴. Ще одним прикладом конфлікту за зазначеним типом є безвідповідальне водокористування, що призвело до обміління Аральського моря, яке розташоване на кордоні Казахстану та Узбекистану. Це невоєнний водний конфлікт, що стався внаслідок масштабного використання води річок Амудар'ї та Сирдар'ї для іригаційних потреб.

В таблиці наведені деякі епізоди водних інцидентів в світі, що сталися у 2022 р. (табл. 1).

Слід зазначити, що під час збройних конфліктів міжнародне гуманітарне право⁵ забороняє нищення цивільних систем водопостачання (критичної інфраструктури) та застосування води як зброї проти населення. Також під табу підпадає використання отрути, знищення майна супротивника, захоплення АЕС [12].

Проте, як показує практика, саме водні ресурси та водна інфраструктура зазнають неабиякої шкоди під час збройних протистоянь. Загалом природоохоронні принципи, що викладені в Стокгольмській декларації (1972 р.), Всесвітній Хартії природи (1982 р.), Декларації Ріо-де-Жанейро (1992 р.) та інших документах, передбачають дотримання державами таких заходів: раціональне використання, відновлення та охорона природних ресурсів; попередження забруднення довкілля; забезпечення суверенного права країн щодо природокористування та охорони навколишнього середовища; не заподіяння шкоди довкіллю за межами національної юрисдикції (навіть під час

⁴Кувейту вдалося отримати репарації від країни-агресора за екологічну шкоду.

⁵Крім Женевської конвенції, яка забороняє псування цивільної водної інфраструктури під час війни, у 2021 р. Радою Безпеки ООН прийнято резолюцію, де йдеться про необхідність захисту всіма сторонами збройного конфлікту цивільної водної інфраструктури.

збройних конфліктів держави мають забезпечувати виконання цієї вимоги по відношенню до інших країн); забезпечення охорони навколишнього середовища у воєнний період (Конвенція про заборону військового або будь-якого іншого ворожого використання засобів впливу на природне середовище, 1976 р.); оцінювання впливу на довкілля та відшкодування збитків [4, с. 451].

Таблиця 1.

Водні конфлікти у світі згідно міжнародної класифікації, 2022 р.

Країна	Опис
Вода як «тригер»	
Бангладеш	Сутички, спричинені нерівномірним розподілом води на каналі Мадхусуданпур, призвели до поранень та загибелі людей.
Індія	Потужні протести в штаті Махараштра, які включають пограбування офісів водних компаній та завдання шкоди високопосадовцям, через забруднення води та обмежене водопостачання.
Судан	Збройні сутички між клановими повстанцями в районі Ель-Бірма через водний проект на річці Атбара. Конфлікт спричинив загибель двох та поранення сімох людей.
М'янма	Військові вдалися до бомбардування місцевих сіл після того, як у військовому таборі перекрыли воду.
Ірак	Сотні протестувальників у Майсані вимагають надати воду для іригаційних та питних потреб, проте поліція вдається до збройного розгону, внаслідок чого є загиблі.
Вода як «зброя»	
Палестина, Ізраїль	Ізраїльтяни затоплюють стічними водами та нечистотами палестинські землі на Західному березі річки Йордан. У жовтні ізраїльські військові руйнують водну помпу, що спричиняє припинення водопостачання для декількох палестинських сіл (20 тис. осіб).
Буркіна-Фасо	Бойовики зруйнували водонасосну станцію в Буркіна-Фасо, через що унеможливлено водопостачання в кварталах м. Кая.
Мексика	Під час триваючого земельного конфлікту озброєна група громади Санта-Марта вбиває місцевих мешканців, які намагалися отруїти колодязь.
Вода як «жертва»	
Колумбія	Члени угруповання FARC розбомбили місцеву комунальну компанію водопостачання та каналізації, що спричинило значні забруднення вод.
Сирія	Турецькі військові атакували та вивели з роботи водозабірну станцію Аль-Хішах у губернаторстві Ар-Ракка.
Саудівська Аравія	Сили Хусі атакують крилатими ракетами об'єкти водної інфраструктури та опріснювальний завод.
Лівія	Напад на канал водопостачання в Злітані.
Малі	Знищення водяних насосів та рисових полів.

Джерело: сформовано автором на основі даних [9].

Враховуючи ігнорування та низьку ефективність виконання зазначених принципів, актуалізується питання посилення вимог щодо добросовісного



виконання зобов'язань за міжнародним правом та формування кожною державою політики, орієнтованої на збереження довкілля.

Вплив повномасштабного вторгнення рф в Україну на місцеві водні ресурси.

Слід зазначити, що в хронології світових водних конфліктів, яку формує Тихоокеанський інститут, вперше з часів незалежності в Україні зафіксовано водний конфлікт у 2014 р., коли водосховище в окупованій Горлівці (Донецька область) було обстріляне снарядами. Починаючи з 2014 р. на території України задокументовано близько 80 водних конфліктів, серед яких найбільше зафіксовано в роки повномасштабного вторгнення російських військ.

Зокрема, у 2022 р. в Україні зафіксовано 43 випадки, тобто повномасштабне вторгнення рф спровокувало ситуацію, коли кожний п'ятий водний інцидент світу відбувався на території України. У 2023 р. – 117 водних конфліктів у світі, серед яких 13 – на території України (проте фіксація та уточнення даних ще триватиме).

Згідно з експертною оцінкою [4] лише протягом перших трьох місяців повномасштабного вторгнення зафіксовано 64 впливи на водний сектор. Крім засмічення водних об'єктів ідентифіковано псування водної інфраструктури: 12 насосних станцій, 6 трубопроводів та дамб, 3 очисні споруди, 2 фільтраційні станції та артезіанська свердловина, що унеможливило роботу системи водопостачання та очищення в 12 населених пунктах.

Згідно з даними Міндовкілля [15] за два роки повномасштабного вторгнення задокументовано понад 4700 випадків шкоди вітчизняному довкіллю, тобто завдано збитків на 2,4 трлн грн. В першу чергу йдеться про збитки через забруднення атмосферного повітря, ґрунтів та водних об'єктів України. Шкода водним ресурсам оцінюється у 83,9 млрд грн, де частка шкоди через забруднення водних об'єктів становить 48,5%.

Згідно з міжнародною класифікацією руйнування дамби, що перекривала воду в АР Крим, ідентифікується за типом вода як «зброя» та вода як «жертва», проте на нашу думку цей інцидент можна кваліфікувати ще й за типом вода як «тригер», аргументуючи це тим, що забір води російськими окупантами було здійснено в перші дні війни, а до початку повномасштабного вторгнення неодноразово звучали обіцянки як від окупаційної влади, так і від керівництва рф, про забезпечення кримчан водою.

Тобто отримання російськими військовими контролю над Північно-Кримським каналом та заволодіння водними ресурсами були одними з багатьох з причин розпалювання конфлікту.

Тож водні конфлікти, що сталися на території України починаючи з 24 лютого 2022 р., можна кваліфікувати за всіма трьома типами (рис. 2.), проте найбільша кількість водних інцидентів ідентифікується як «вода-жертва», що свідчить про потужний вплив воєнних дій на вітчизняні водні ресурси, який матиме як короткострокові, так і віддалені наслідки.

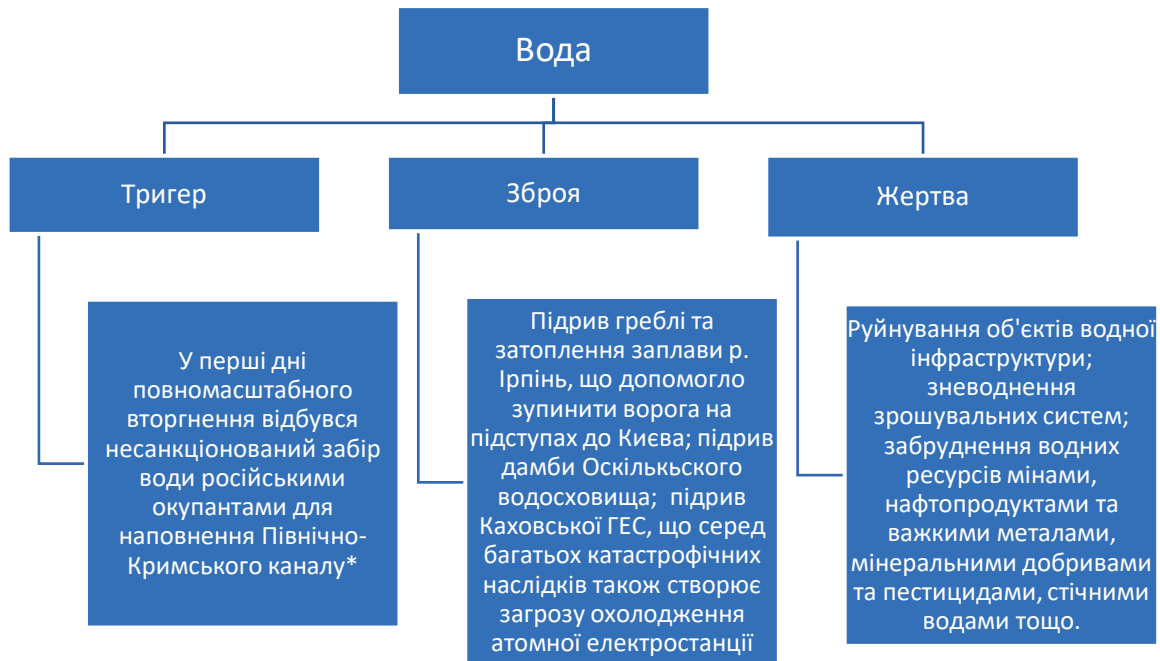


Рис. 2. Типи водних конфліктів в Україні

Джерело: сформовано автором.

Нижче перераховані деякі приклади водних конфліктів 2022 р., що сталися на території нашої держави та кваліфікуються за типом «вода-жертва»:

- руйнування військовими дамби, що перекривала воду в Крим⁶; затоплення заплави р. Ірпінь, що стримало російський наступ; Оскільської дамби на р. Сіверський Донець у Харківській області (Оскільське водосховище жило водою мешканців Донбасу); дамби в Донецьку, що спричинило затоплення міста Райгородок; Карачунівської дамби на Карачунівському водосховищі у м. Кривий Ріг;

- знищення/пошкодження росіянами: водопроводу у Херсоні; енергетичної та водної інфраструктури Херсонщини, через що понад сто сіл залишилися без води; водо- та енергосистем Харкова та Чернігова, що призвело до припинення водопостачання у понад сотні багатоповерхівок; насосної станції у Чернігові, очисних споруд та водопровідних систем на Запоріжжі; станцію водопостачання в Северодонецьку; електростанцій Луганщини, через що вся область залишилася без води; об'єктів водопостачання в Миколаївській області; пошкодження Карлівської очисної станції в Донецькій області (слід зазначити, що через руйнування насосних станцій, пошкодження об'єктів водопостачання та

⁶За підрахунками Держекоінспекції російські загарбники здійснювали крадіжку води у розмірі понад 32 млн грн/день, тобто орієнтовний розмір втрат лише протягом першого місяця війни становив майже 1 млрд грн.



водовідведення унеможлиблюється централізоване водопостачання та доступ до безпечної води, які задекларовано в резолюції Ради з прав людини ООН⁷);

- забруднення водних об'єктів внаслідок ракетних ударів по нафтобазам та розливу нафтопродуктів; потрапляння рідких аміачних добрив із підірваних резервуарів. Крім того, засмічення водних ресурсів органічними речовинами, яйцями гельмінтів, патогенними бактеріями, хлоридами через пошкодження військовими очисних споруд та руйнування каналізаційних насосних станцій. Токсичні речовини, що потрапили у воду, ґрунт та повітря можуть зберігатися десятиліттями, отруюючи людей та довкілля. Також руйнування дамб спричинило підтоплення та замулення територій. Крім того, російська агресія (в т.ч. постійні атаки інфраструктури та простоювання кораблів вздовж узбережжя) спричинила потрапляння важких металів та інших токсичних речовин у акваторії Чорного та Азовського морів, що є викликом для сусідніх країн. Також велике занепокоєння викликає питання розмінування акваторії Чорного та Азовського морів, на що, за оптимістичним сценарієм [16], знадобиться від 3 до 5 років⁸. Все це лише посилює водний дефіцит в Україні.

Російські окупанти здійснивши підрив Каховської дамби створили справжній екоцид, наслідки якого нас переслідують ще тривалий час. Зокрема, згідно з висновком депутатки Європарламенту Віоли фон Крамон [18] довгострокові загрози та шкода внаслідок зазначеного злочину еквівалентні наслідкам ядерного радіаційного забруднення. Згідно з даними Тихоокеанського інституту [9] зазначений водний конфлікт класифікується за типами вода як «зброя» та як «жертва». Через підрив втрати водних ресурсів у водосховищі рівнозначні півторарічним водним потребам України. Лише тільки знищення греблі Каховської ГЕС та спустошення водосховища, яке містило 40% води Дніпровського каскаду, спричинили затоплення близько 80 населених пунктів та унеможливлення водопостачання зрошувальних систем у Херсонській, Запорізькій та Дніпропетровській областях, де у 2021 р. підприємства на зрошенні вирощували 2,6 млн т сільськогосподарських культур. Станом на серпень 2023 р. обліковувалося 105-106 тис. га зрошуваних земель, що втричі менше, ніж у попередньому році. Загалом, згідно зі звітом українського уряду та ООН збитки від знищення Каховської ГЕС оцінено в 11 млрд дол., а пряму шкоду інфраструктурі та активам – в 2,8 млрд дол. Функціональність Каховського водосховища була доволі широкою, адже воно забезпечувало водою не лише іригаційні системи, а вода з нього використовувалося й для потреб питного та промислового водопостачання, а також для виробництва електроенергії. За оцінками науковців Інституту водних проблем і меліорації НААН [20] через повномасштабне вторгнення 14 млн осіб в Україні мають проблеми із водозабезпеченням та санітарією, в т.ч. через Каховську трагедію 4 млн людей, що проживають в Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській,

⁷Право на безпечну воду та санітарію є невід'ємною складовою повноцінного життя та забезпечення інших прав людини, що задекларовано ООН у 2010 р.

⁸Цьогоріч планується об'єднати зусилля Туреччини, Румунії та Болгарії щодо розмінування частини акваторії Чорного моря.

Донецькій областях та в АР Крим, залишилися без гарантованого водопостачання. Слід зазначити, що Каховська трагедія спричинила руйнівний вплив для водних ресурсів не лише України, але й для інших держав Чорноморського регіону, адже величезний масив прісної води із домішками паливно-мастильних матеріалів, пестицидів та добрив, стічних вод та осаду, що тривалий період зберігалися на дні Каховського водосховища, потрапили у Чорне море. Засмічена вода підвищує ризик погіршення якості кормів і харчових продуктів через їхнє забруднення хімічними, радіологічними та іншими речовинами, що потребуватиме подальшого дослідження. Враховуючи потужне забруднення водних ресурсів, спричинене воєнними діями, у (по)воєнній перспективі важливим буде впровадження ефективного екологічного моніторингу⁹ з метою виявлення шкоди та пом'якшення наслідків війни.

Отже, водогосподарський комплекс України у воєнний період зазнає потужного негативного впливу, наслідки якого узагальнено нижче (рис. 3.).



Рис. 3. Наслідки воєнних дій для водогосподарського комплексу

Джерело: сформовано автором.

⁹У пошуках міжнародних партнерів Україна посилила співпрацю з Фінляндією щодо розбудови національної системи моніторингу вод. Йдеться про сприяння розробленню дорожніх карт моніторингу води та про технічну допомогу вітчизняним лабораторіям в дослідженнях стану води в т.ч. із залученням дистанційного зондування. Водночас республіка Корея озвучила свою готовність у відновленні зруйнованої водної інфраструктури та покращенні моніторингу якості вод.



Очевидно, що чим довше триватиме війна, тим більше зростатимуть потреби відбудови та відновлення об'єктів водної інфраструктури¹⁰, а також зрошувальних та дренажних систем. Мільярдні інвестиції, необхідні для зазначеної відбудови потребуватимуть нарощування державного та донорського фінансування приватними інвестиціями, в т.ч. через реалізацію проєктів ДПП. Нині ініційовано заходи зі створення НАК «Вода України», що дозволить залучити інвестиції у відновлення та модернізацію водогосподарської галузі, а також сприятиме формуванню прозорого моніторингу та ефективному контролю за використанням вод.

Слід зазначити, що Україні доведеться шукати свій унікальний план відбудови водогосподарського комплексу та відновлення водних ресурсів, враховуючи при цьому досвід зарубіжних країн. Розглянемо приклади інших країн, які боролися з наслідками війн та стихійних лих, що може бути корисним для України у (по)воєнний період. Зокрема, у Британській Колумбії після того як постраждали фермери внаслідок повені, урядом у 2022 р. було впроваджено програму допомоги фермерам AgriRecovery, яка формувалася на першочергових запитах сільгосптоваровиробників. Її бюджет (228 млн дол.) було розподілено між Міністерством сільського господарства та сільськогосподарських харчових продуктів Канади (Agriculture and Agri-Food Canada) та урядами провінцій у співвідношення 60:40. Кошти було спрямовано на заходи з очищення та відновлення сільгоспземель, ремонт зруйнованої інфраструктури, належне утримання тварин та компенсацію втрат багаторічних рослин.

У 2021 р. сталася найбільша за останнє століття повінь у Німеччині, на усунення наслідків якої прийшли волонтери, комунальники, військові, громадські та благодійні організації та самі мешканці постраждалих територій. Водночас місцевий уряд ініційовав створення національного фонду для відбудови з бюджетом у 30 млрд. євро. Також було створено інтернет-платформу задля пошуку підприємців, що можуть запропонувати свої послуги з відновлення на постраждалих територіях.

Після катастрофічних наслідків цунамі в Індонезії в 2004 р. місцевий уряд забезпечив здійснення оцінки збитків та розробив Генеральний план реабілітації та реконструкції. Водночас було створено BRR Agency – організацію з координації та реалізації відбудови. З метою убезпечення від проявів корупції обов'язковою умовою діяльності зазначеної структури була прозорість. Залучаючи як національні кошти, так і міжнародні інвестиції, було зібрано близько 14 млрд дол. [19].

Після землетрусу та цунамі в Японії (2011 р.) урядом було створено комісію з відновлення та розроблено закон про відновлення. До речі, Японія вже заявила про готовність ділитися своїм досвідом та сприяти відновленню України, зосередившись на розмінуванні, допомозі фермерським господарствам та відбудові інфраструктури (в т.ч. електромереж). Також у 2023 р. створено раду з відродження України.

¹⁰Нині рівень зношеності водогосподарської інфраструктури становить 93%.

Узагальнюючи сказане вище, у повоєнній відбудові водогосподарського комплексу України важливими будуть: нормативно-правове регулювання відбудови, забезпечення оцінки збитків та розробки й реалізації плану з відновлення, залучення інвестицій, участь громад, розробка та реалізація програм допомоги сільгосптоваровиробникам, діджиталізація та прозорість процесів відновлення тощо.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.

1. Вода є цінним джерелом життя, проте в умовах обмеженого водозабезпечення може стати зародком війни. До основних причин водних конфліктів належать: дефіцит води, несправедливий розподіл водних ресурсів та кліматичні зміни. Протягом останніх десятиліть значно зросла кількість водних конфліктів. Зокрема протягом 2000-2023 р. зафіксовано 1385 випадків різних водних конфліктів в світі, що становить 85% всіх водних конфліктів, внесених у міжнародну базу даних. Водночас, у загальній структурі водних конфліктів світу, що сталися у 2022 р., частка України становить 19%, що спричинено повномасштабною російсько-українською війною.

2. Воєнні дії призводять до негативних екологічних наслідків, становлять загрозу водній безпеці та є гальмуючим чинником у досягненні ЦСР, до яких належать досягнення чистої води, санітарії та сталого водокористування. Враховуючи значну шкоду, завдану цьому стратегічному ресурсу воєнними діями, у (по)воєнний період особливої затребуваності набувають: постійний збір даних; аналіз та оцінювання ситуації; посилення контролю за використанням й охороною водних ресурсів та відповідальності у разі порушення режимів роботи водних об'єктів; посилення вимог щодо дотримання зобов'язань за міжнародним правом; пошук шляхів, спрямованих на пом'якшення наслідків війни та досягнення "доброго" стану вод. Тож наразі важливим є фіксування всіх військових злочинів, які завдають шкоди водним ресурсам та інфраструктурі, з метою отримання компенсації збитків в майбутньому. У повоєнний період для відновлення об'єктів водної інфраструктури та очистки водних ресурсів важливою буде підтримка міжнародних партнерів.

3. Узагальнюючи світовий досвід, пройти надскладний шлях відновлення Україні допоможуть: нормативно-правове регулювання відбудови, забезпечення оцінки збитків та розробки й реалізації плану з відновлення, залучення інвестицій, участь громад, розробка та реалізація програм допомоги сільгосптоваровиробникам, діджиталізація та прозорість процесів відновлення, використання найкращих технологій і практик сталого розвитку, впровадження принципів циркулярної економіки тощо.

4. Сільське господарство має значний вплив на зміни клімату і, водночас, є досить вразливим до зменшення обсягів та погіршення якості водних ресурсів, спричиненого глобальним потеплінням та воєнними діями. Для повноцінного функціонування агропродовольчого сектора в майбутньому вже сьогодні слід розробляти та впроваджувати адаптаційні заходи. За два роки повномасштабної війни додатковий викид CO₂ в атмосферу, спричинений пожежами, обстрілами



та наступом російської техніки, оцінюється у понад 150 млн тонн. А враховуючи залежність між збільшенням викидів CO₂ та скороченням водності в річках¹¹, перспективним є скорочення викидів парникових газів, перехід на відновлювані джерела енергії та впровадження нових вуглецево-нейтральних технологій, що позитивним чином відобразиться як на стані довкілля в цілому, так і водних об'єктів зокрема.

Враховуючи високу вразливість водних ресурсів та водної інфраструктури до впливу воєнних дій, перспективами подальших досліджень є вивчення основних напрямів послаблення конкуренції за воду та подальший пошук шляхів, спрямованих на пом'якшення наслідків війни.

Список використаних джерел

1. Строкаль В.П., Ковпак А.В. Воєнні конфлікти та вода: наслідки й ризики. *Екологічні науки*. № 5(44). 2022. 94-102.
2. Horbulin V.P., Mosov S.P. Water conflicts as an indicator of the aggravation of the global fresh water crisis. *Visn. Nac. Akad. Nauk Ukr.* 2023. (2): 3—11. <https://doi.org/10.15407/visn2023.02.003>
3. Schillinger J., Özerol G., Güven-Griemert S., Heldeweg M. (2020). Water in war: Understanding the impacts of armed conflict on water resources and their management. URL: <https://wires.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wat2.1480>
4. Shumilova, O., Tockner, K., Sukhodolov, A. *et al.* Impact of the Russia–Ukraine armed conflict on water resources and water infrastructure. *Nat Sustain* 6, 578–586 (2023).
5. Міндовкілля. (2022). Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2021 році. URL: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/ekologichnyj-monitoring/natsionalni-dopovidi-pro-stan-navkolyshnogo-prirodnoho-seredovyssha-v-ukrayini/>
6. World Water Day: water in times of war – the case of Ukraine. (2022). URL: <https://euneighbourseast.eu/news/publications/world-water-day-water-in-times-of-war-the-case-of-ukraine/>
7. Whigham N. (2018). The wars of the future will be fought over water not oil. URL: <https://nypost.com/2018/10/19/the-wars-of-the-future-will-be-fought-over-water-not-oil/>
8. UNESCO. (2023). URL: <https://www.unesco.org/reports/wwdr/2023/en>
9. Pacific Institute (2023). Water Conflict Chronology. Pacific Institute, Oakland, CA. URL: <https://www.worldwater.org/water-conflict/>
10. Lakhani N. (2023). Russia and Israel lead global surge in attacks on civilian water supplies. URL: <https://www.theguardian.com/environment/2023/nov/15/water-related-violence-russia-israel-report>
11. Світ на межі масових водних війн. (2021). URL: <http://surl.li/ttpvr>
12. Хільчевський В., Гребінь В. (2022). Лекція «Війна і водні конфлікти». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ZOpcE94XBIw>
13. International Committee Of The Red Cross. (1998). War and water. URL: <https://www.ircwash.org/sites/default/files/274-98fo-15542.pdf>
14. Досвід Ізраїлю: як стічні води перетворюються на водний ресурс, який розвиває країну. (2023). URL: <https://ukraine-oss.com/dosvid-izrayilyu-yak-stichni-vody-peretvoryuyutsya-na-vodnyj-resurs-yakuj-rozvyvaye-krayinu/>
15. ЕкоЗагроза. (2024). URL: <https://ecozagroza.gov.ua/>
16. ВМС України оцінили строки розмінування Чорного та Азовського морів: все не так й погано. (2024). URL: https://defence-ua.com/army_and_war/vms_ukrajini_otsinili_stroki_rozminuvannja_chornogo_ta_azovskogo_moriv_vse_ne_tak_j_pogano-14009.html

¹¹За роки незалежності Україна вже втратила близько 10 тис. малих річок.



17. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. (2023). URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf>
18. Шкода від підриву Каховської дамби така, як від атомної бомби – євродепутатка. (2023). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3776937-skoda-vid-pidrivu-кахovskoi-dambi-taka-ak-vid-atomnoi-bombi-evrodeputatka.html>
19. Від відбудови до допомоги фермерам: іноземний досвід, що допоможе з наслідками затоплення на Херсонщині. (2023). URL: <https://rubryka.com/article/dosvid-vidbudovy-pislya-zatoplennya/>
20. Проблеми із доступом до води мають близько 14 мільйонів українців – експерт. (2024). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3818305-problemi-iz-dostupom-do-vodi-maut-blizko-14-miljoniv-ukrainciv-ekspert.html>

References

1. Stokal V.P., Kovpak A.V. (2022). Voienni konflikty ta voda: naslidky u ryzyky. [Military conflicts and water: consequences and risks]. *Ekolohichni nauky*, 5(44), 94-102. (in Ukrainian)
2. Horbulin V.P., Mosov S.P. (2023). Water conflicts as an indicator of the aggravation of the global fresh water crisis. *Visn. Nac. Akad. Nauk Ukr.*, 2, 3–11. (in Ukrainian) <https://doi.org/10.15407/visn2023.02.003>
3. Schillinger J., Özerol G., Güven-Griemert S., Heldeweg M. (2020). Water in war: Understanding the impacts of armed conflict on water resources and their management. Available at: <https://wires.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/wat2.1480> (in English) <https://doi.org/10.1002/wat2.1480>
4. Shumilova, O., Tockner, K., Sukhodolov, A. et al. (2023). Impact of the Russia–Ukraine armed conflict on water resources and water infrastructure. *Nat Sustain*, 6, 578–586. (in English)
5. Mindovkillia (2022). National report on the state of the natural environment in Ukraine in 2021. Available at: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/ekologichnyj-monitoryng/natsionalni-dopovidipro-stan-navkolyshnogo-pryrodnogo-seredovyshha-v-ukrayini/> (in Ukrainian)
6. World Water Day: water in times of war – the case of Ukraine. (2022). Available at: <https://euneighbourseast.eu/news/publications/world-water-day-water-in-times-of-war-the-case-of-ukraine/> (in English)
7. Whigham N. (2018). The wars of the future will be fought over water not oil. Available at: <https://nypost.com/2018/10/19/the-wars-of-the-future-will-be-fought-over-water-not-oil/> (in English)
8. UNESCO. (2023). URL: <https://www.unesco.org/reports/wwdr/2023/en> (in English)
9. Pacific Institute (2023). Water Conflict Chronology. Pacific Institute, Oakland, CA. Available at: <https://www.worldwater.org/water-conflict/>. (in English)
10. Lakhani N. (2023). Russia and Israel lead global surge in attacks on civilian water supplies. Available at: <https://www.theguardian.com/environment/2023/nov/15/water-related-violence-russia-israel-report> (in English)
11. The world is on the brink of massive water wars. (2021). Available at: <http://surl.li/ttpvr> (in Ukrainian)
12. Khilchevskiy V., Hrebin V. (2022). Lecture «War and water conflicts». Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=ZOpcE94XBIw> (in Ukrainian)
13. International Committee Of The Red Cross (1998). War and water. Available at: <https://www.ircwash.org/sites/default/files/274-98fo-15542.pdf> (in English)
14. Israel's experience: how waste water turns into a water resource that develops the country. (2023). Available at: <https://ukraine-oss.com/dosvid-izrayilyu-yak-stichni-vody-peretvoryuyutsya-na-vodnyj-resurs-yakj-rozvyvaye-krayinu/> (in Ukrainian)
15. EkoZahroza. (2024). Available at: <https://ecozagroza.gov.ua/> (in Ukrainian)
16. The Navy of Ukraine assessed the terms of demining the Black and Azov Seas: everything is not so bad. (2024). Available at: <https://defence->



- ua.com/army_and_war/vms_ukrajini_otsinili_stroki_rozminuvannja_chornogo_ta_azovskogo_moriv_vse_ne_tak_j_pogano-14009.html (in Ukrainian)
17. World Bank Document. (2023). Ukraine. Rapid assessment of damage and restoration needs. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf> (in Ukrainian)
18. The damage from blowing up the Kakhovskaya dam is the same as from an atomic bomb. (2023). Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3776937-skoda-vid-pidrivu-kahovskoi-dambitaka-ak-vid-atomnoi-bombi-evrodeputatka.html> (in Ukrainian)
19. From reconstruction to helping farmers: foreign experience that will help with the consequences of flooding in the Kherson region. (2023) Available at: <https://rubryka.com/article/dosvid-vidbudovypislya-zatoplennya/> (in Ukrainian)
20. About 14 million Ukrainians have problems with access to water - expert. (2024). Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3818305-problemi-iz-dostupom-do-vodi-maut-blizko-14-miljoniv-ukrainciv-ekspert.html> (in Ukrainian)



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-86-95

УДК 338.24:658.152:621

Зоряна КОВАЛЬ

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та аналізу
Національного університету «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

ORCID ID: 0000-0002-0175-6163

АНАЛІЗ ЙМОВІРНОСТІ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗРИВУ

Анотація. Запропоновано методіку дослідження стратегічного розриву на основі аналізу показника ймовірності стратегічного розриву, розрахованого на основі оцінки стратегічних можливостей підприємств. Виокремлено, згруповано і розкрито зміст стратегічних можливостей підприємства, що дасть змогу дослідити їхню важливість при формуванні і реалізації стратегії, проаналізувати вплив відхилення між їхніми фактичними і стратегічними значеннями на виникнення стратегічного розриву. Запропоновано загальний показник стратегічного розриву, що представлено у вигляді добутку відхилень у між значеннями стратегічних і реальних можливостей та їхніх важливостей при виборі стратегії. Застосування загального показника стратегічного розриву дасть змогу передбачити його утворення і запобігти його зростанню. Дослідження показника ймовірності стратегічного розриву з врахуванням основних можливостей підприємства внутрішнього і зовнішнього характеру сприятиме більш об'єктивній оцінці ефективності альтернативних стратегій підприємства за обраними показниками можливостей, що характеризують як внутрішній потенціал підприємства і здатність ефективно використовувати наявні ресурси та при потребі залучати додаткові, так і увесь спектр зовнішніх факторів. Застосування показника ймовірності стратегічного розриву підприємства сприятиме більш точній та об'єктивній їх оцінці у довгостроковій перспективі, повнішому врахуванню впливів факторів на формування розриву та пошуку шляхів його мінімізації. Результатом дослідження є те, що запропонована методіка дасть змогу обрати стратегію, ймовірність виникнення стратегічного розриву у випадку реалізації якої є мінімальною. Зазначена методіка буде корисною для застосування у сфері стратегічного планування і стратегічного управління підприємством, сприятиме дослідженню причин виникнення та наслідків існування стратегічного розриву, розробленню заходів з його усунення.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розрив, ймовірність стратегічного розриву, стратегічні можливості підприємства, загальний показник стратегічного розриву.

JEL Classification: M21

Absztrakt. A stratégiai szakadék vizsgálatának módszertanát a vállalkozások stratégiai képességeinek felmérése alapján számított stratégiai szakadék valószínűségi mutatójának elemzése alapján javasoljuk kiszámítani. A vállalat stratégiai képességeinek lényege, csoportosítása és feltárása került kiemelésre, amely lehetővé teszi jelentőségének vizsgálatát a stratégia kialakításában és megvalósításában, elemzésre került a stratégiai szakadék kialakulására gyakorolt hatás, mely a tényleges és stratégiai értékeinek közötti eltérésben rejlik. Javasoljuk a stratégiai szakadék általános mutatójának kidolgozását, amely a stratégiai és a valós lehetőségek értékei közötti eltérések szorzataként jelenik meg, valamint ezek fontossága a stratégia kiválasztásában. A stratégiai szakadék általános mutatójának használata lehetővé teszi kialakulásának előrejelzését és növekedésének megakadályozását. A stratégiai szakadék valószínűségének mutatójának tanulmányozása a vállalkozás belső és külső képességeinek figyelembevételével történik és hozzájárul a vállalkozás alternatív



stratégiáinak hatékonyságának objektívebb értékeléséhez a kiválasztott képességmutatók alapján, amelyek mind a vállalkozás belső potenciálját, mind a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználásának és szükség esetén további külső tényezők bevonásának képességét jellemzik. A vállalkozás stratégiai szakadék valószínűségét jelző mutató alkalmazása hozzájárul ezek hosszú távú pontosabb és objektívebb értékeléséhez, a szakadék kialakulására gyakorolt tényezők hatásának teljesebb figyelembevétele segítséget nyújt a hiányosságok felkutatásához és minimalizálásának módjainak megismeréséhez. A kutatás eredménye, hogy a javasolt technika lehetővé teszi olyan stratégia kiválasztását, amelynek megvalósítása esetén minimális a stratégiai szakadék valószínűsége. A megadott technika hasznos lesz a vállalkozás stratégiai tervezés és stratégiai irányítás területén, hozzájárul a meglévő stratégiai hiányosságok okainak és következményeinek vizsgálatához, valamint az azt megszüntető intézkedések kidolgozásához.

Kulcsszavak: stratégia, stratégiai hiányosság, stratégiai szakadék valószínűsége, a vállalkozás stratégiai lehetőségei, a stratégiai szakadék általános mutatója.

Abstract. A methodology for the study of the strategic gap is proposed based on the analysis of the indicator of the probability of a strategic gap, calculated on the basis of the assessment of the strategic capabilities of enterprises. The content of the company's strategic capabilities has been singled out, grouped and revealed, which will make it possible to investigate their importance in the formation and implementation of the strategy, to analyze the influence of the deviation between their actual and strategic values on the emergence of a strategic gap. A general indicator of the strategic gap is proposed, which is represented as a product of deviations between the values of strategic and real opportunities and their importance when choosing a strategy. The use of the general indicator of the strategic gap will make it possible to predict its formation and prevent its growth. The study of the indicator of the probability of a strategic gap, taking into account the main internal and external capabilities of the enterprise, will contribute to a more objective assessment of the effectiveness of the alternative strategies of the enterprise according to the selected indicators of capabilities, which characterize both the internal potential of the enterprise and the ability to effectively use the available resources and, if necessary, to attract additional and all a range of external factors. The use of the indicator of the probability of a strategic gap of the enterprise will contribute to a more accurate and objective assessment of them in the long term, a more complete consideration of the effects of factors on the formation of the gap and the search for ways to minimize it. The proposed technique will make it possible to choose a strategy, the probability of a strategic gap in the case of implementation of which is minimal. The specified method will be useful for application in the field of strategic planning and strategic management of the enterprise, will contribute to the study of the causes and consequences of the existence of a strategic gap, and the development of measures to eliminate it.

Keywords: strategy, strategic gap, probability of strategic gap, strategic opportunities of the enterprise, general indicator of strategic gap.

Постановка проблеми. Стратегічний розрив вказує на існування відмінності між очікуваними (необхідними, бажаними) та фактичними (наявними, дійсними) можливостями підприємства. Оцінка стратегічного розриву є одним з інструментів стратегічного аналізу та належить до технологій збалансованого управління.

Збалансоване управління підприємством передбачає застосування такої системи показників, яка дає змогу оцінити та спроектувати потрібні для реалізації стратегії зміни у чотирьох основних сферах діяльності підприємства: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання персоналу та інновації.

Проте, можливості підприємства залежать від значної чисельності факторів, які не завжди можна віднести до зазначених груп. Крім цього, доцільним є не тільки передбачити їх вплив на формування стратегічних можливостей та провести аналіз відповідних факторів на довготривалу перспективу, але також дослідити відмінність фактичних значень можливостей підприємства від їх очікуваних значень у довготривалій перспективі. Тобто таких значень, які дадуть змогу реалізувати обрану стратегію розвитку підприємства. Як на основі комплексного аналізу можливостей підприємства оцінити ймовірність виникнення стратегічного розриву? Які саме фактори можуть з найвищою ймовірністю призвести до формування розриву між наявними і необхідними можливостями підприємства? Яким чином розрахувати цей показник ймовірності та які засоби слід застосувати для його скорочення?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях багатьох українських і закордонних вчених [1-14] досліджені питання оцінювання можливостей підприємств, а також існування стратегічного розриву та пошуку шляхів його зниження.

Протягом останніх років спостерігаються суттєві зміни у методах управління підприємством, проте методичні підходи до оцінювання основних управлінських процесів практично не зазнали змін. Часто аналіз результатів цих процесів зводиться до застосування фінансових показників, незважаючи на їхній не завжди фінансовий характер [1-2]. Доцільною для застосування буде побудова такої системи оцінювання, яка здатна збалансовано та адекватно відображати можливості підприємства у сфері досягненні цілей стратегії розвитку, достовірно діагностувати зрушення та зміни, що відбуваються на підприємстві. Це сприятиме активізації управлінських функцій, які спрямовані на вирішення наявних стратегічних проблем підприємства. Застосування такої системи показників дасть змогу дослідити можливості, що виникають у ключових сферах діяльності підприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії [3-6] та його конкурентоздатність [13-14].

Проте, поза увагою науковців залишилося дослідження показника ймовірності виникнення стратегічного розриву та його вплив на успішність реалізації стратегії. Оцінювання ефективності стратегії підприємства та ймовірності виникнення стратегічного розриву, як основної перешкоди для її успішної реалізації потребує аналізу усього широкого спектру наявних можливостей підприємства, їх порівняння із стратегічними значеннями, розроблення шляхів зниження відхилення між показниками, що їх характеризують [7-12].

Зважаючи на зазначене, доцільним є включення у систему показників стратегічного планування, окрім чотирьох основних складових, що визначають ступінь досягнення встановлених цілей у рамках: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання персоналу, також показників, що характеризують інноваційні, інвестиційні, виробничі, технічні, організаційні та інші можливості підприємства. Вони дадуть змогу проаналізувати привабливість підприємства для акціонерів та потенційних інвесторів,



споживачів, визначити потреби змінах внутрішніх процесів тощо. Формування стратегії підприємства з використанням цього підходу представлятиме систематизовану послідовність етапів, реалізацію яких зручно контролювати на різних рівнях управління.

Невирішені складові загальної проблеми. Серед причин виникнення стратегічного розриву основними є: недоліки в управлінні, дефіцит ресурсів, певні технологічні проблеми та обмеження, невизначеність та турбулентність зовнішнього середовища. Серед причин також необґрунтовані дії або бездіяльність вищого керівництва підприємства, що відповідальне за стратегічне планування, його невміння забезпечити реалізацію стратегії, необ'єктивний аналіз необхідних для цього ресурсів та можливостей. Правильний розрахунок стратегічних можливостей підприємства, врахування їх у стратегічних планах дасть змогу передбачити та запобігти виникненню стратегічного розриву. Існування такого розриву є важливим фактором, що на потребу у об'єктивному оцінюванні можливостей підприємства, їх коригування у разі потреби з метою зменшення ймовірності його формування.

Формулювання цілей статті. Розроблення методичних підходів до оцінювання ймовірності виникнення стратегічного розриву, формування рекомендацій із зниження цього показника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегічного розриву може призвести до проблем з реалізацією обраної стратегії підприємством. Крім цього, існування різниці між фактичними і бажаними можливостями підприємства погіршує його конкурентоздатність, негативно впливає на його здатність оперативним та відповідним чином протидіяти загрозам зовнішнього середовища, а також достатньою мірою використовувати позитивні обставини, що можуть скластися. У зв'язку з цим, висока ймовірність виникнення стратегічного розриву створює значні перепони для досягнення підприємством запланованого показника ефективності його підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Показник стратегічного розриву характеризує зміну у можливостях підприємства, яку підприємству необхідно здійснити, щоб мати змогу досягти стратегічні цілі. Можливості підприємства, у свою чергу, визначають фактори, що позитивно впливають на його діяльність та розвиток. Відповідно, стратегічні можливості вказують на здатність підприємства реалізувати свою стратегію. Вони відображають наявність усіх необхідних для цього ресурсів (фінансових, кадрових, технічних, матеріальних, інформаційних тощо) та умов зовнішнього середовища (сприятливих для підприємства сценаріїв його розвитку). Як бачимо, існування стратегічних можливостей є наслідком узгодження змін у внутрішньому середовищі підприємства зі змінам, що можуть відбутися у зовнішньому середовищі у довготривалій перспективі.

Таким чином, стратегічні можливості підприємства за середовищем формування згрупуємо на внутрішнього і зовнішнього характеру (табл. 1).

До першої групи віднесемо фінансові, організаційні, маркетингові, кадрові, виробничі, інноваційні, інвестиційні, технологічні можливості, тобто такі

формування яких здійснюється безпосередньо на підприємстві. Зазначені можливості є достатньо керованими, оскільки їх значення піддаються регулюванню з боку підприємства за допомогою налагоджених управлінських процесів, що координують залучення і вміле використання усіх необхідних для ефективної діяльності ресурсів, прогнозування потреби у них у довготривалій перспективі. Наявність цих можливостей посилює внутрішній потенціал підприємства, дає змогу акумулювати його здатності до ефективного використання ресурсів та розвитку.

Таблиця 1.

Структура стратегічних можливостей підприємства

Стратегічні можливості підприємства	Особливості змісту стратегічної можливості
Внутрішнього характеру:	
Фінансові	залежать від обсягів виробництва і продажів, доходів і фінансових результатів, рівня витрат, ефективності управління оборотними коштами, доступу до фінансування, управління капіталом тощо
Організаційні	залежать від ефективності управління, організаційної структури злагодженої взаємодії підсистем, наявності кваліфікованих менеджерів
Маркетингові	залежить від результатів дослідження ринку, сегментації ринку, унікальності пропозиції, ефективності маркетингових товарної, цінової, комунікаційної політик та політики розподілу тощо
Кадрові	залежить від ефективності менеджменту персоналу та його складових: стимулювання і навчання, оцінювання і добір кадрів тощо
Виробничі	залежать від ефективності виробничих процесів, виробничої програми, виробничої потужності, ефективного управління запасами тощо
Інноваційні	залежать від інноваційної культури, курсу на дослідження і розвиток, спостереженнями за ринковими інноваціями, фінансуванням інновацій
Інвестиційні	залежить від привабливості для інвесторів, інноваційного та управлінського потенціалу, стратегічного розвитку тощо
Технологічні	залежить від доступності технологій, компетентності кадрів у сфері технологій, впроваджень та удосконалень технологій тощо
Зовнішнього характеру:	
Економічні	визначаються макроекономічними умовами, рівнями економічного росту, безробіття та інфляція, облікової ставки, податками, політичними і соціокультурними факторами, глобалізацією середовища тощо
Інфраструктурні	визначаються особливостями організації транспортної, енергетичної, комунікаційної, громадської сфер функціонування ринку тощо
Конкурентні	визначаються здатністю акумулювати переваги, фокусуванням на якості продукту, ціни, розширення ринків збуту, співпраці тощо
Інформаційні	визначаються доступом до інформації про ринок, клієнтів, конкурентів і власну діяльність, засобів її опрацювання та аналізу тощо



Стратегічні можливості підприємства	Особливості змісту стратегічної можливості
Соціальні	визначаються реагуванням на суспільні проблеми, соціальною відповідальністю, відкритістю і прозорістю тощо
Інноваційно-технологічні	визначаються споживчим попитом, науково-технічним прогресом, глобалізацією ринку, законодавчим регулюванням, конкуренцією тощо
Іміджеві (репутаційні)	визначаються іміджем продукції, якістю обслуговування, соціальною відповідальністю, інноваційністю стратегії, характером комунікацій тощо
Позиційні	визначаються застосуванням інструментів диверсифікації, інтеграції або концентрації зусиль тощо

Джерело: власна розробка автора

Друга група стратегічних можливостей підприємства включатиме можливості зовнішнього характеру. Ці можливості вказують на здатність підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища, протидіяти загрозам та небезпекам, що можуть виникнути, а також використовувати сприятливі ситуації і обставини. Їх наявність вказує на ефективну взаємодію підприємства із постачальниками, посередниками та замовниками, вміння відкликатись на вимоги споживачів, інформувати про переваги та особливості своєї продукції, протидіяти конкурентам, правильно позиціонувати свої зусилля тощо. До таких можливостей віднесемо: економічні, інфраструктурні, конкурентні, інформаційні, соціальні, інноваційно-технологічні, іміджеві (репутаційні), позиційні. Такі можливості генерують позитивні для підприємства сценарії розвитку середовища.

Ймовірність вчасної реалізації запланованих у стратегії можливостей залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Зміст впливу цих факторів на формування стратегічного розриву та діяльність підприємства у довготривалій перспективі, загалом, розглянуто у [12]. Від впливу зазначених факторів залежить наявність або відсутність відповідних стратегічних можливостей підприємства, які визначають ефективність реалізації ним обраної стратегії та ймовірність її успішної реалізації (рис. 1).

Оскільки кожна із зазначених можливостей може відхилятися від стратегічного значення відповідного показника, що характеризує її значення або збігатись із ним, то і наслідки цього можуть проявитись у трьох альтернативних варіантах значення показника стратегічного розриву:

- негативне значення показника (наявні можливості підприємства є значно нижчими порівняно з їх стратегічним значенням);
- позитивне значення показника (наявні можливості підприємства є вищими порівняно з їх стратегічним значенням);
- значення показника дорівнює нулю або наближається до нуля (відсутність стратегічного розриву).

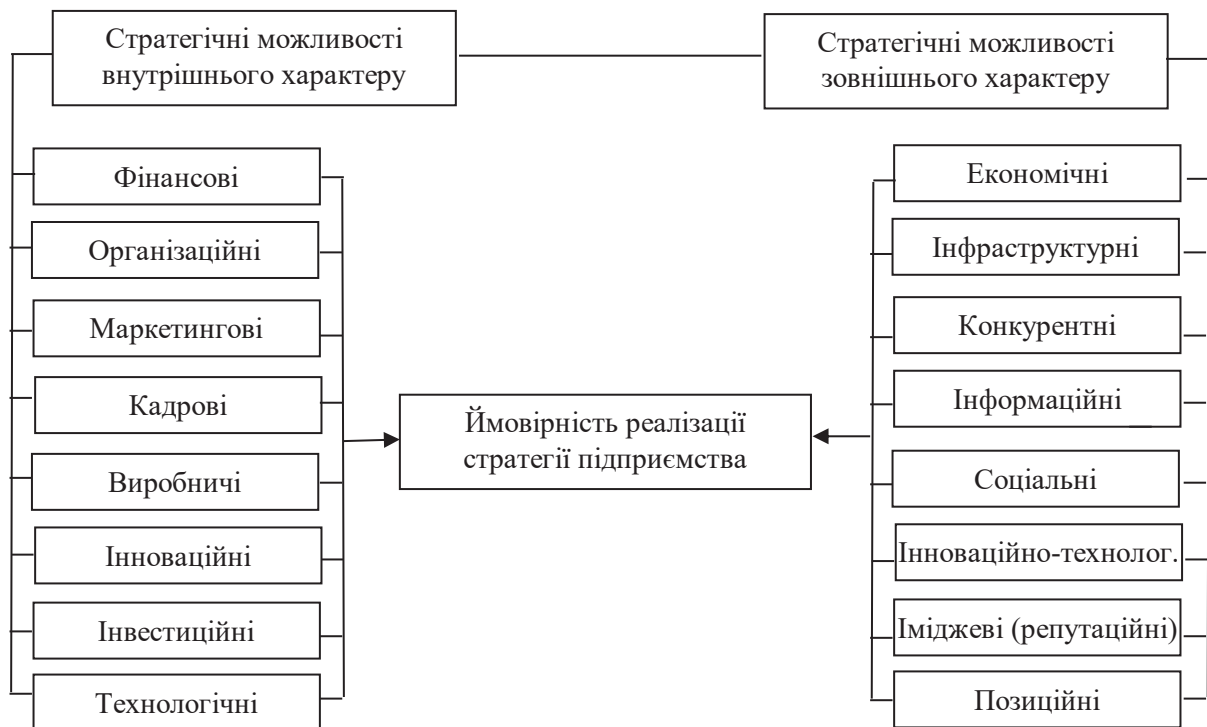


Рис. 1. Вплив стратегічних можливостей на ймовірність реалізації стратегії підприємства

Джерело: власна розробка автора

Як бачимо, із усіх зазначених варіантів тільки перший варіант ставить під сумнів здатність підприємства реалізувати свою стратегію. Ймовірність такого розвитку подій, що можуть спричинити цей варіант залежить від ймовірностей виникнення відхилення у значеннях кожної із зазначених можливостей підприємства. Такі відхилення є різницею між наявним і очікуваним значенням показника. Загальний показник стратегічного розриву представимо у вигляді суми добутків відхилень у можливостях підприємства та їхніх важливостей розрахованим експертним методом, формула (1):

$$P_{\text{ст. розриву}} = \sum_{i=1}^n B_i (M_{\text{cm}_i} - M_{\text{ф}_i}), \quad i = \overline{1, n} \quad (1)$$

де $P_{\text{ст. розриву}}$ – загальний показник стратегічного розриву у можливостях підприємства;

M_{cm_i} – стратегічні можливості підприємства i -того типу;

$M_{\text{ф}_i}$ – фактичні можливості підприємства i -того типу;

B_i – важливість стратегічних можливостей підприємства i -того типу для успішної реалізації стратегії.

Ймовірності виникнення різниці між стратегічними і фактичними значеннями можливостей визначатимуть загальну ймовірність виникнення / формування стратегічного розриву (рис. 2).

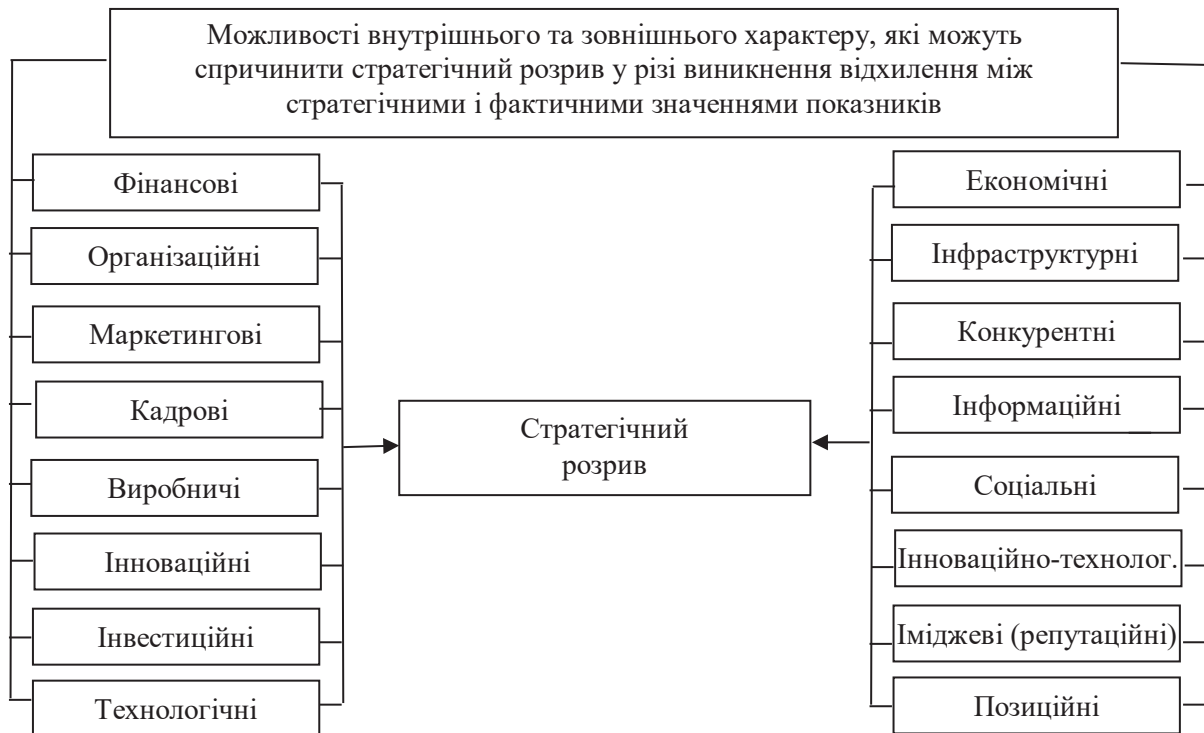


Рис. 2. Вплив наявності відхилення у стратегічних можливостях на ймовірність формування стратегічного розриву

Джерело: власна розробка автора

У зазначеному випадку, доречним буде застосувати правило додавання та множення ймовірностей, оскільки загальний показник стратегічного розриву можна структурувати на складові елементи за змінами у можливостях, що спричинили його виникнення. Відповідно, ймовірність стратегічного розриву визначимо у вигляді суми одиничних ймовірностей за мінусом їхньої спільної ймовірності за умови виникнення зміни (відхилення значення показника: $M_{cm\ i} - M_{\phi}$) хоча б одного типу можливостей з усіх (події несумісні). Тому такий показник ймовірності формування стратегічного розриву за рахунок існування хоча б одного з відхилень між стратегічним і фактичним значенням показника можливостей розрахуємо за формулою (2):

$$I_{ст.розриву} = \sum_{i=1}^n I_i - I_{cni} \quad (2)$$

де $I_{ст.розриву}$ – ймовірність виникнення стратегічного розриву;

I_i – ймовірність виникнення стратегічного розриву у можливостях i -того типу, розрахованого на основі узагальнення інформації про зміну цієї можливості за різних сценаріїв розвитку середовища діяльності підприємства;

I_{cni} – ймовірність виникнення стратегічного розриву у декількох можливостях i -того типу за припущення, що їх спільної появи (спільна ймовірність).

Ймовірність виникнення змін у одиничних можливостях підприємства визначимо за формулою відношення кількості сприятливих випадків до

загальної кількості можливих випадків, тобто кількості сценаріїв за якими допускається виникнення стратегічного розриву до загальної кількості сценаріїв прийнятих у розрахунок.

Проте, вищенаведений показник ймовірності характеризуватиме ймовірність формування стратегічного розриву за рахунок виникнення хоча б однієї невідповідності між стратегічним і фактичним значенням можливостей підприємства. Більш важливою є оцінка загальної ймовірності стратегічного розриву отриманого як наслідок виникнення незалежних подій – прогнозування появи декількох відхилень між стратегічними і фактичними значеннями показників декількох типів можливостей. У цьому випадку, ймовірність доцільно визначати як добуток цих ймовірностей за умови зміни можливостей підприємства, які вони характеризують, за формулою (3):

$$I_{\text{ст.розриву}} = \prod_{i=1}^n I_i. \quad (3)$$

Слід прийняти до уваги при дослідженні ймовірності стратегічного розриву, що це складний процес, оскільки цей показник може бути результатом впливу багатьох факторів і умов. Саме тому таке дослідження передбачає: аналіз ринку (оцінку конкурентного середовища та динаміки ринку, враховуючи поточні та потенційні конкурентні переваги підприємства порівняно з іншими учасниками ринку); оцінку технологічних і інноваційних переваг підприємства (визначення наявності та потенційних можливостей впровадження нових технологій або інновацій, які можуть дати змогу підприємству зберегти або здобути конкурентну перевагу); аналіз ризиків (оцінку можливих ризиків, такі як негативні зміни в законодавстві, зміни в споживчих уподобаннях, геополітичні та економічні труднощі, які можуть вплинути на підприємство); оцінку внутрішніх факторів (аналіз внутрішніх факторів, такі як ефективність операцій, стратегія управління та здатність до адаптації до змін, які можуть вплинути на здатність підприємства зберегти конкурентну перевагу); моделювання сценаріїв розвитку зовнішнього середовища (розробку і аналіз сценарії для майбутнього розвитку подій, враховуючи різні комбінації зовнішніх та внутрішніх факторів, щоб оцінити ймовірність стратегічного розриву в кожному з них); експертну оцінку (аналіз експертних суджень про перспективи щодо ймовірності стратегічного розриву). Таким чином, дослідження стратегічного розриву на основі запропонованої методики значно розширює можливості аналізу стратегічного розриву, його причин та способів подолання. Застосування запропонованої методики дасть змогу обрати стратегію, ймовірність виникнення стратегічного розриву у випадку реалізації якої є мінімальною.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розроблена методика розрахунку ймовірності стратегічного розриву сприятиме вибору підприємством найбільш ефективної стратегії, підвищуватиме здатність успішно її реалізувати. Крім цього, оцінка одиничних показників ймовірності виникнення відхилень між значеннями прогнозованих (реальних) можливостей підприємства та їх стратегічними значеннями дасть змогу вчасно виявити деструктивні зміни



можливостей та усунути. Виокремлення і групування стратегічних можливостей дозволить дослідити їхню важливість при формуванні і реалізації стратегії, а оцінка загального показника стратегічного розриву – передбачити його формування і запобігти його зростанню. Застосування показника ймовірності стратегічного розриву підприємства сприятиме більш точній та об’єктивній їх оцінці у довгостроковій перспективі. Дослідження показника ймовірності стратегічного розриву з врахуванням основних можливостей підприємства внутрішнього і зовнішнього характеру сприятиме більш об’єктивній оцінці ефективності альтернативних стратегій підприємства за обраними показниками можливостей, повнішому врахуванню факторів на формування розриву, пошуку шляхів його мінімізації. Перспективою подальших досліджень є апробація запропонованої методики та аналіз впливу запропонованого показника ймовірності виникнення стратегічного розриву на ефективність стратегії підприємства, успішність її реалізації.

References

1. Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis 7th ed.*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
2. Baranovska, L. (2017). Mixed strategy Nash equilibrium in one game and rationality International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE». Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «Scientific Issues of the Modernity». No 5(21), Vol. 1. May. 4–8.
3. Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. USA: Oxford University Press.
4. Carpenter, M. A., & Sanders, G. (2009). *Strategic management: a dynamic perspective concepts*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International.
5. David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases 13th ed.* Essex: Pearson Education Limited.
6. Lokhman N.V. (2017) GAP-analiz dosjaghnennja cilej orghanizacijnoji dijajlnosti pidpryjemstva [GAP-analysis of achievement of goals of organizational activity of enterprise] Development strategy of science and education: Collection of scientific articles. Namur: Fidelite editions. 106–109.
7. Aurelia, S., Cardonib, A., Baldoc, M. D., & Lombardid, R. (2018). The balanced scorecard logic in the management control and reporting of small business company networks: A case study. *Journal of Accounting and Management Information Systems*. No. 17(2). 191–214.
8. Gonzalez, A., Rodriguez, Y., & Sossa, A. (2017). Leadership and Governance Decisions in Family Business Performance: An Application of Fuzzy Sets Logic. *Journal of Small Business Strategy*. No. 27(1). Pp. 51–66.
9. Sitnicki, M., Netreba, I. (2020). Interdependence Assessing for Networked Readiness Index Economic and Social Informative Factors. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 6. №2. 47–53
10. Elshamly, A. B. (2013). Developing a strategic framework in small and medium sized enterprises (SMEs). A PhD thesis submitted to the University of Gloucestershire.
11. Koval, Z. (2023). Vector of the effectiveness of the company's strategy. The level of development of science and technology in the XXI century: Economics, Management and Marketing, Tourism, Education, Psychology, Geography, Philology, History, Art History. Monographic series «European Science». Book 22. Part 2. 74–81
12. Koval, Z. (2023). Strategic opportunities of the enterprise and their assessment in conditions of uncertainty of the external environment. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(29-02), 35–43.
13. Sitnicki, M., Netreba, I. (2020). Interdependence Assessing for Networked Readiness Index Economic and Social Informative Factors. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 6. №2. 47–53.
14. Moroz, L., Khoma, I., Horvslavets, P. (2021). Modeling of production processes with regeneration for ensuring enterprise competitiveness. *Mathematical Modeling and Computing*. Vol. 8, № 1. 78–88.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-96-108

УДК 65.014.1:616.084

Олександр МЕЛЬНИЧЕНКО

д. держ. упр., професор,
професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я,
Харківський національний медичний університет,
м. Харків, Україна

ORCID-ID: 0000-0001-5021-9025

Scopus Author ID: 57218345898

Костянтин ЛОБОЙКО

к. мед. н., заслужений лікар України,
директор КНП ХОР «Обласна клінічна лікарня»,
м. Харків, Україна

ORCID-ID: 0009-0008-5836-8613

Вікторія СТАРУСЕВА

к. мед. н., доц., доцент кафедри гігієни та екології № 1,
Харківський національний медичний університет,
м. Харків, Україна

ORCID-ID: 0000-0002-3438-5709

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ОБЛАСНОЇ КЛІНІЧНОЇ ЛІКАРНІ

***Анотація.** Запропоновано концептуальні засади Стратегії подальшого розвитку обласної клінічної лікарні, що має теоретичне значення: збагатить методологічне забезпечення менеджменту розвитком КНП в умовах медичної реформи; враховує галузевий та регіональний контекст, специфіку надкласстерної лікарні, а також результати SWOT-аналізу КНП ХОР «ОКЛ»; конкретизовано його візію та місію, а також цілі, цінності, етапи Стратегії та комплекс заходів за пріоритетними напрямками (вдосконалення менеджменту доходів і витрат, розвиток матеріально-технічної бази, розвиток кадрової політики, вдосконалення співпраці з органами публічного управління). Часові рамки та конкретні заходи можуть бути навіть докорінно змінені, залежно не лише від тривалості та руйнівних наслідків повномасштабної агресії РФ, а і від економічних, соціальних, політичних та інших факторів. Схвальні відгуки персоналу КНП ХОР «ОКЛ» у межах публічного її обговорення (спочатку текст запропонованої Стратегії було оприлюднено на сайті КНП ХОР «ОКЛ», а потім – погоджено на загальних зборах його трудового колективу) і подальший розгляд Стратегії на черговій сесії Харківської обласної ради наочно свідчить про її практичну значущість. Запорукою успішності реалізації Стратегії (узгодженої з візією та місією КНП ХОР «ОКЛ») є достатність (у часі, просторі та за видами) ресурсного забезпечення, а також умотивованості та професійності виконавців. Після затвердження Стратегії, слід розробити й ресурсно забезпечити План реалізації Стратегії, який затверджується на кожний рік і має містити чіткий перелік заходів, терміни їх реалізації, обсяги ресурсів і джерела їх надходження, виконавців та очікувані результати. Під час реалізації Стратегії слід проводити моніторинг ефективності і результативності здійснюваних заходів, підсумки якого слід використовувати для належного реагування на нові виклики та можливості. Подальші*



наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на належне реагування КНП на виклики, пов'язані як з впливом воєнного стану, так і особливостями медичної реформи.

Ключові слова: розвиток, комунальне некомерційне підприємство, обласна клінічна лікарня, стратегія, менеджмент доходів і витрат, матеріально-технічна база, кадрова політика, співпраця з органами публічного управління, реагування, медична реформа.

JEL Classification: O21, I18, L31, H75

Absztrakt. A cikkben javaslatokra került sor a Területi Klinikai Kórház továbbfejlesztésére vonatkozó Stratégia elvi alapelveinek figyelembevételével, melynek elméleti jelentősége van: az egészségügyi reform miatt a kommunális nonprofit vállalkozás fejlesztésével gazdagítja a menedzsment módszertani támogatását; figyelembe veszi az iparági és regionális összefüggéseket, a szuperklaszter kórház sajátosságait, valamint a megyei kórház SWOT elemzésének eredményeit; pontosításra került jövőképe és küldetése, valamint Stratégia céljai, értékei, szakaszai és kiemelt irányú intézkedései (bevétel- és kiadásgazdálkodás fejlesztés, tárgyi-technikai bázis fejlesztés, személyügyi politika kialakítás, a közigazgatással való együttműködés javítása). Az időkeretek és a konkrét intézkedések akár radikálisan is változhatnak, nemcsak az Orosz Föderáció teljes körű agressziójának időtartamától és pusztító következményei miatt, hanem gazdasági, társadalmi, politikai és egyéb tényezőktől is függött. A Megyei kórház Stratégiája pozitív visszajelzéseket kapott a kórház munkatársaitól a nyilvános megbeszélés keretén belül (először a javasolt Stratégia szövegét tették közzé az kórház honlapján, majd a munkavállalók közgyűlésen fogadták el nyilvános ülésén) és a Stratégia későbbi megvitatására a Harkivi Megyei Tanács soron következő ülésén történt, ami jelzi annak gyakorlati értékét. A Stratégia megvalósításának sikerkulcsa a forrásellátás (időben, térben és típusban) megfelelőisége, valamint a résztvevők motiváltsága és szakmai felkészültsége. A Stratégia jóváhagyását követően ki kell dolgozni a Stratégia Megvalósítási Tervet, amelyet minden évben jóvá kell hagyni, és tartalmaznia kell az intézkedések egyértelmű listáját, a végrehajtás feltételeit, a források összegét és a beérkezésük forrásait, a végrehajtókat, ill. a várható eredmények. A Stratégia megvalósítása során figyelemmel kell kísérni a végrehajtott intézkedések eredményességét és hatékonyságát, melynek eredményeit az új kihívásokra és lehetőségekre való megfelelő reflexióhoz kell felhasználni. További tudományos kutatásokat kell szentelni azoknak az elméleti rendelkezéseknek és gyakorlati ajánlásoknak a kidolgozására, amelyek célja a megyei kórház megfelelő reagálása a hadiállapot hatásaival és az egészségügyi reform sajátosságaival kapcsolatos kihívásokra.

Kulcsszavak: fejlesztés, kommunális nonprofit vállalkozás, regionális klinikai kórház, stratégia, bevétel-kiadás gazdálkodás, anyagi-technikai bázis, személyzetpolitika, államigazgatási szervekkel való együttműködés, reagálás, egészségügyi reform.

Abstract. The conceptual principles of the strategy for further development of the regional clinical hospital are proposed, which has theoretical significance: enriches the methodological basis for the development management of a municipal non-profit enterprise (MNE) in the context of healthcare reform; takes into account the sectoral and regional context, the specifics of the supercluster hospital, as well as the results of the SWOT analysis of the MNE of the Kharkiv Regional Council (KRC) "Regional Clinical Hospital" (RCH); specifies its vision and mission, as well as the goals, values, stages of the strategy and a set of measures in priority areas (improvement of cost and revenue management, development of the material and technical base, development of personnel policy, improvement of cooperation with public administration authorities). Time frames and specific measures may even be fundamentally changed, depending not only on the duration and destructive consequences of the full-scale aggression of the Russian Federation, but also on economic, social, political and other factors. The favourable feedback from the staff of the RCH during its public discussion (first, a test of the proposed strategy was published on the website of the RCH, and then it was approved at the general meeting of its staff) and the subsequent consideration of the strategy at the regular session of the KRC clearly demonstrate its practical significance. The key to the successful



implementation of the strategy (aligned with the vision and mission of the RCH) is the sufficiency (in time, space and by type) of resources, as well as the motivation and professionalism of the performers. After the strategy is approved, the strategy implementation plan should be developed, provisioned, and approved for each year as well as it should contain a clear list of measures, deadlines for their implementation, resources and sources of their receipt, executors and expected results. In the course of implementing the strategy, the effectiveness and efficiency of the taken measures should be monitored, and the results should be used to respond appropriately to new challenges and opportunities. Further research should be devoted to the development of theoretical provisions and practical recommendations aimed at ensuring that the MNE responds appropriately to the challenges posed by both the impact of martial law and the specifics of healthcare reform.

Key words: development, municipal non-profit enterprise, regional clinical hospital, strategy, cost and revenue management, material and technical base, personnel policy, cooperation with public authorities, response, healthcare reform.

Постановка проблеми. Забезпечення сталих темпів розвитку практично будь-якого суб'єкта господарювання (у т.ч. і обласної клінічної лікарні (далі – ОКЛ)) неможливо без належного реагування на виклики сьогодення, які є сукупністю накопичених і доки не вирішених проблем «з минулого», можливостей та загроз поточних, і тих цілей, які планується досягти у майбутньому. Звісно, усе це передбачає не лише прийняття належних оперативних управлінських рішень, а й певного стратегічного «бачення» пріоритетних напрямів розвитку ОКЛ. Останнє безпосередньо кореспондується з необхідністю розробки та реалізації відповідної стратегії – моделі певних рішень, дій, довгострокового плану (шляху) розвитку.

Ураховуючи надбання сучасної науки [10; 15 та ін.], можна стверджувати, що будь-яка стратегія проходить процес формування та реалізації, і має враховувати галузевий та регіональний контекст, а також специфіку конкретної ОКЛ (у нашому випадку – комунального некомерційного підприємства Харківської обласної ради «Обласна клінічна лікарня» (далі – КНП ХОР «ОКЛ»)). Усвідомлення необхідності збереження позитивних тенденцій та, за можливості, створення сприятливих умов для подальшого його розвитку, актуалізує питання розробки відповідної Стратегія подальшого розвитку КНП ХОР «ОКЛ» (далі – Стратегія), має ґрунтуватися на підставі аналізу результатів економічної ефективності, медичної та соціальної результативності його діяльності, а також опитувань стейкхолдерів (передусім, лікарів, медперсоналу й пацієнтів), чії інтереси мають бути враховані при формуванні та реалізації означеної Стратегії з урахуванням «концептуальних засад стратегії післявоєнної відбудови України» [12]. Усе це, зрештою, й обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти забезпечення розвитку підприємств сфери охорони здоров'я відображені в дисертаційних роботах, а саме: Вошко І. – доведено, що головними факторами успіху реформ є наявність Стратегій, стратегічних напрямів і пріоритетів, планів, розробка яких виявилися трудомісткою [3]; Вовк С. – встановлено, що при визначенні стратегій



розвитку національних систем охорони здоров'я враховують показники ефективності систем, які визначено ВООЗ [4]; Чоудрі С. – розроблено підхід до формування державної стратегії розвитку сфери охорони здоров'я на основі реалізації ліберальних принципів [16]; Гавриченко Д. – конкретизовано стратегічні цілі функціонування всіх систем охорони здоров'я, а саме: є забезпечення спроможної системи громадського здоров'я, доступності і якості медичних послуг [5]; Кланца А. – розроблено інструментарій реалізації стратегічних завдань охорони здоров'я України (зокрема, щодо забезпечення національної безпеки) [9]; Обуховська Л. – обґрунтовано значущість і переваги комунальних підприємств сфери охорони здоров'я [13]; Картавцев Р. – обґрунтовано модель забезпечення КНП високовартісним обладнанням та ефективності його використання [8]. Попри це в науковій спільноті зберігається значний інтерес до цієї проблеми. Так, зокрема, Булах І. – запропоновано основні напрями реформування та модернізації містобудівної мережі закладів третинного рівня медичної допомоги [2]; Сабецька Т., Стефанишин Л. – удосконалено технологію стратегічного планування діяльності КНП, ґрунтовно описано послідовні етапи цього процесу [14]; Борщ В. – доводить, що сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я має ґрунтуватись на засадах стратегічного менеджменту [1]; Головаш О. – здійснено комплексну оцінку рівня стратегічного потенціалу КНП [7]; Мартинюк О., Курдибанська Н. – сформовано стратегічні пріоритети розвитку КНП [11]; Гладкова О., Деренська Я., Котлярова В. – надано пропозиції щодо розширення спектру платних послуг і зовнішніх джерел фінансування КНП з метою посилення його фінансової стабільності [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Значне число наукових розробок щодо стратегічного менеджменту як у сфері охорони здоров'я загалом, так на рівні КНП, є виявом наявності значного методологічного забезпечення розвитку цієї сфери. Проте, почасти, конкретні КНП вирізняються своїм статусом (міські, районні, обласні), місцем у межах спроможної мережі (надкластерні, кластерні...), територіальною приналежністю (столиця, мегаполіс, містечко; прифронтова чи умовно безпечна зона), ресурсним забезпеченням, наявністю проблем і спроможністю їх вирішити тощо. Тобто, для розробки реальної (а не формальної) стратегії розвитку КНП потрібно враховувати не лише галузевий та регіональний контекст, а і специфіку власне КНП. Звісно, ОКЛ істотною мірою відрізняється від інших КНП, а тому її менеджмент має бути озброєним відповідним методологічним інструментарієм, належне використання якого дозволить забезпечити подальший розвиток ОКЛ.

Постановка завдання. Метою статті є розробка концептуальних засад стратегії подальшого розвитку обласної клінічної лікарні.

Виклад основного матеріалу. Передусім слід зазначити, що економіці загалом притаманна певна інерційність. А відтак, існує ймовірність, що певні суб'єкти господарювання (КНП ХОР «ОКЛ» не є виключенням) можуть й далі функціонувати «у звичному режимі», не докладаючи зусиль для розробки та реалізації заходів (зокрема, Стратегії подальшого розвитку), спрямованих на

збалансоване покращання якісних і кількісних параметрів, що, своєю чергою, є відображенням наявних і запорукою майбутніх змін. Проте, у такому разі, цілком реалістичною убачається наступна тенденція: відносна стабільність → рецесія → спад → криза... Щоб унеможливити подібний негативний сценарій, все ж, необхідно для конкретного суб'єкта господарювання розробити й реалізувати Стратегію подальшого його розвитку. При цьому слід дотримуватися наступних вимог:

- містити чіткі, досяжні та значущі цілі, а також прийнятну візію;
- бути гнучкими;
- використовувати логічно-послідовну й захищену базу для ухвалення рішень;
- забезпечити скоординоване керівництво;
- залучити та розподілити необхідні ресурси, використати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- концентрувати основні зусилля у потрібний час і у потрібному місці;
- підтримувати громадську ініціативу;
- формалізувати коректний порядок дій.

Важливо, щоб Стратегія узгоджувалась з візією (конкретизованим оміряним образом предмета/об'єкта у майбутньому) та місією (описом поточних дій, що надихають майбутні зрушення; загальними орієнтирами, напрямками функціонування території/галузі, що виражають сенс їхнього існування, то конкретні кінцеві бажані параметри фіксуються у вигляді його цілей) ОКЛ. За необхідності їх варто сформулювати/уточнити. Так, зокрема, стосовно КНП ХОР «ОКЛ», його візією є створення простору для результативної взаємодії отримувачів і надавачів високоспеціалізованої медичної допомоги; а місією – розбудова ресурсного забезпечення, підвищення вмотивованості персоналу та розвиток співпраці з партнерами як запорука розширення доступу пацієнтів до якісної медичної допомоги.

Наступним «кроком» є формулювання стратегічних цілей – довгострокових бажаних результатів діяльності, що досягаються у майбутньому, зважаючи на наявні умови, засоби й потреби. До них, зокрема, належать:

- оновлення та осучаснення наявної матеріально-технічної бази;
- формування колективу з тих, хто хоче та може надавати якісну медичну допомогу;
- спонукання населення до більш дисциплінованого та бережного ставлення до власного здоров'я;
- зміцнення своєї присутності на певних сегментах ринку медичних послуг;
- встановлення взаємовигідних відносин з партнерами.

При формуванні візії, місії та цілей стратегії необхідно зважати на наявні цінності – будь-які матеріальні/ідеальні явища, які мають значення для людини/суспільства, заради якого вона живе, діє, витрачає сили, час, гроші, здоров'я тощо. Цінність стратегії обумовлена мірою сприйняття її положень (цілей, способів їх досягнення, імовірних результатів...) більшістю стейкхолдерів, а також дотримання наступних принципів:



- безпечність – створення безпечних умов для персоналу та надання безпечних медичних і супутніх послуг пацієнтам;
- висока якість – прагнення надати найкращу можливу (доступну) медичну допомогу пацієнтам;
- відкритість і конфіденційність – дотримання принципу публічності (звісно, з дотриманням вимог до збереження лікарської таємниці) при взаємодії у ланцюгу «пацієнти – лікарі та медперсонал КНП ХОР «ОКЛ» – його адміністрація – бізнес-партнери – органи публічного управління»;
- відповідальність – необхідність обов’язково відповідати за свої дії та чи бездіяльність;
- колегіальність – залучення колективу до прийняття доленосних рішень;
- надійність – спроможність за будь-яких (навіть, форс-мажорних) обставин виконувати свої зобов’язання перед стейкхолдерами;
- пацієнто-орієнтовність – спрямування доступних сил і зусиль на захист інтересів пацієнтів і їх сімей як партнерів в процесі лікування;
- професіоналізм – високий рівень знань, практичного досвіду та професійних навичок, які постійно вдосконалюються;
- рівність – тотожне ставлення до кожного стейкхолдера, незалежно від статі, віку, національності, мови спілкування, раси, добробуту;
- робота в команді – вміння поєднувати належне виконання власних посадових обов’язків зі взаємодією з колегами, пацієнтами та їхніми родичами;
- розвиток та інновації – використання оновленої та модернізованої матеріально-технічної бази і безперервного розвитку персоналу задля розширення переліку та підвищення якості доступної медичної допомоги.

Для досягнення спільних цілей при прийнятті управлінських рішень використовують сучасні методи дослідження середовища, серед яких SWOT-аналіз КНП ХОР «ОКЛ»:

Сильні сторони (Strengths):

- зручне територіальне розташування у центрі міста на розгалужених транспортних розв’язках, що значно полегшує для пацієнта доступ до ОКЛ;
- отримано нову безстрокову ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики та ліцензію на придбання, зберігання, перевезення, використання та знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів;
- присвоєно вищу акредитаційну категорію;
- наявний статус «Чиста лікарня безпечна для пацієнта»;
- наявно поліклінічної служби і 35 стаціонарних відділень (зокрема, Регіональний перинатальний центр III рівня, Центр телемедицини, Центр болю, лабораторія протезування ока, багатопрофільна клініко-діагностична лабораторія...);
- високий рівень кваліфікації персоналу, кадрова укомплектованість і обмежена кількість сумісників;
- умілий менеджмент і натхненна робота колективу;

- зміцнена матеріально-технічна база, утримання у належному стані корпусів і території, виконано капітальні та поточні ремонти відділень;
- забезпечено сучасною діагностичною апаратурою експертного класу і умовами проведення сучасних малоінвазивних лапароскопічних оперативних втручань;
- розроблено й впроваджено клінічні маршрути пацієнтів і протоколи надання медичної допомоги з дотриманням міжнародних принципів доказової медицини та галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я;
- мультидисциплінарний підхід до лікування пацієнта;
- гарантія якості медичних послуг базується на використанні безпечних методів діагностики та лікування, які пройшли ретельну наукову перевірку, і є доречними для визначеного медичного випадку;
- надання як унікальних (зокрема, для регіону) медичних послуг, так і усіх тих, котрі визначені МОЗ і НСЗУ як пріоритетні.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- брак кваліфікованих менеджерів, низька умотивованість персоналу, значна його кількість передпенсійного та пенсійного віку;
- спротив окремих керівників і персоналу необхідним змінам і новим управлінським технологіям;
- нераціональне використання фінансів, кадрів, медичного обладнання;
- обмежена кількість складських приміщень для зберігання лікарських засобів та інших господарських товарів, а також місць для паркування авто;
- повільні темпи нарощування обсягів надання платних медичних і супутніх послуг; складнощі з виконання вимог НСЗУ щодо пакетів медичних послуг;
- значні поточні витрати; брак фінансових ресурсів для придбання сучасного обладнання та належного стимулювання персоналу;
- недосконалість колективного договору;
- невідповідність в системі «ціна – собівартість – якість медичної послуги»;
- інвестори незацікавлені вкладати власні кошти у КНП;
- відсутність чіткого алгоритму проведення внутрішнього аудиту доходів і витрат;
- низький рівень клієнтського сервісу;
- існування безлічі неофіційних платежів і корупційних схем;
- відділення ПМСД з 01.01.2024 р. вийде зі складу КНП ХОР «ОКЛ».

Можливості (Opportunities):

- розширення програми медичних гарантій за певними напрямками;
- приєднання/поглинання інших КНП;
- оновлення/модернізація наявної матеріально-технічної бази;
- отримання матеріальних ресурсів (обладнання, лікарські засоби, медичні вироби, витратні матеріали...) як гуманітарної допомоги (у т.ч. з-за кордону), благодійних пожертв і цільового бюджетного фінансування;
- наявність достатнього ресурсного потенціалу для збереження та зміцнення своєї присутності на ринку медичних послуг;

- розширення присутності на ринку медичних послуг;
- старіння населення, збільшення числа осіб з хронічними захворюваннями, а також тих, хто потребує реабілітації;
- зацікавленість інших медичних закладів у послугах (консультування вузькими спеціалістами, діагностичні послуги, патологоанатомічні послуги тощо), які надає КНП ХОР «ОКЛ»;
- співпраця з іноземними компаніями (у т.ч. провідними лікарнями).

Загрози (Threats):

- надзвичайні ситуації політичного (повномасштабне вторгнення РФ, відкритий конфлікт серед інституцій публічної влади), епідеміологічного (пандемія Covid-19), економічного (циклічні кризи), соціального (масове збідніння населення та загострення суперечностей між окремими стратами), демографічного (старіння нації, масштабна внутрішня та зовнішня міграція) характеру;
- суперечність правових норм; правова невизначеність взаємодії в системі охорони здоров'я між окремими КНП і лікарями;
- підвищення конкуренції на ринку медичних послуг через збільшення частки приватного (передусім, іноземного) сектора;
- небажання або нездатність держави генерувати достатню кількість ресурсів для виконання конституційних зобов'язань у сфері охорони здоров'я;
- недостатність підтримки ОКЛ з боку регіональних органів влади та керівництва ОТГ;
- низька ефективність ставок базового тарифу медичних послуг для визначення вартості державних гарантій;
- об'єктивна розбіжність поглядів на споживчі властивості медичної послуги в уявленнях її виробників і споживачів;
- приєднання економічно неспроможних КНП;
- пасивне ставлення громадян до власного здоров'я, що призводить до несвоєчасного звернення до лікаря та розвитку тяжких резистентних форм захворювань; самолікування пацієнтів;
- відсутність інтернатури з деяких важливих спеціальностей (зокрема, неонатології та дитячої анестезіології), відсутність системи базової та післядипломної підготовки акушерок і неонатальних медичних сестер, обмежені можливості проходження очних циклів спеціалізації та підвищення кваліфікації тощо;
- постійні зміни у правилах внесення електронних медичних записів до електронної системи охорони здоров'я, які призводять до помилок і невчасного отримання коштів від НСЗУ; підвищення її вимог до надавачів медичних послуг у межах програм медичних гарантій.

Стратегія має бути реалізована у три етапи, кожний з яких передбачає досягнення відповідних цілей, а саме:

- перший (2024–2025 р.) – запровадження сучасних технологій діагностики, лікування та реабілітації пацієнтів, а також менеджменту КНП ХОР «ОКЛ»; подолання опору таким змінам; отримання порівняно швидких позитивних

результатів у окремих сегментах ринку медичних послуг; ліквідування наслідків повномасштабної агресії РФ;

– другий (2026–2027 рр.) – закріплення позитивних результатів як важливої складової спроможної мережі закладів охорони здоров'я у межах госпітального округу; робота «над помилками»; зміна організаційно-правової форми господарювання (з КНП та акціонерне товариство (далі – АТ));

– третій (2028–2030 рр.) – збереження позитивної динаміки та пошук способів подальшого розвитку АТ «ОКЛ»; залучення інвестицій для докорінного оновлення та модернізації матеріально-технічної бази, а також підвищення кваліфікації та вмотивованості персоналу.

Принагідно відзначимо, часові рамки та конкретні заходи можуть бути навіть докорінно змінені, залежно не лише від тривалості та руйнівних наслідків повномасштабної агресії РФ, а і від економічних, соціальних, політичних та інших факторів.

З огляду на виклики сьогодення, запорукою досягнення вищенаведених цілей Стратегія є реалізація комплексу заходів за наступними напрямками:

1 Вдосконалення менеджменту доходів і витрат:

– запровадження сучасних технологій діагностики, лікування та реабілітації пацієнтів;

– оптимізація витрат на надання медичних послуг, а також загальновиробничих і загальногосподарських витрат;

– реструктуризація, що передбачатиме поєднання-розділ-ліквідування окремих структурних підрозділ, а також виділення тих, які є та/чи мають стати «локомотивами» розвитку ОКЛ (зокрема, діагностика, серцево-судинна хірургія, перинатальні послуги, реабілітація комбатантів, трансплантація внутрішніх органів...);

– перегляд (з дотримання принципу узгодження у ланцюгу «можливості – дохід – витрати») переліку пакетів медичних послуг, а також переліку платних медичних і супутніх послуг (зокрема, впровадження послуги перевезення хворого спеціалізованим транспортом), й цін на них;

– трансформація КНП на АТ як запорука залучення інвестицій.

2 Розвиток матеріально-технічної бази:

– проведення поточних і капітальних ремонтів приміщень, а також благоустрою території;

– реконструкція (відповідно до новітніх технічних вимог) існуючих і/чи будівництво нових приміщень для розміщення сучасного обладнання; встановлення ліфтів в офтальмологічному «Н-3» та реабілітаційному «А-2» корпусах;

– проведення технічних оглядів і дрібного ремонту обладнання;

– підвищення міри автономності щодо енерго- та водопостачання, облаштування та укомплектування укриттів, збільшення частки мобільного обладнання;



– поновлення: запасів медикаментів і витратних матеріалів відповідно до вимог для надання медичної допомоги; запасів пального для спеціалізованого автотранспорту та роботи генераторів;

– придбання та/чи отримання в лізинг сучасного обладнання (зокрема, ангеограф, магнітно-резонансний томограф із напруженістю магнітного поля 1,5 Тесла; лапароскопічні стійки...);

– оновлення сайту КНП ХОР «ОКЛ»; впровадження сучасних інформаційних технологій для розширення переліку та покращання якості медичних послуг, а також для вдосконалення взаємодії зі стейкхолдерами (передусім, НСЗУ);

– організація контакт-центру для надання пацієнтам усієї необхідної інформації (у т.ч. засобами зв'язку) та поліпшення навігації за допомогою розміщення додаткових покажчиків й інформаційних стендів, у т.ч. шрифтом Брайля;

– створення структурного підрозділу: Регіонального центру лікування тяжкої асфіксії та неонатальної гіпотермії; Реабілітаційного центру; Центру трансплантології; Кардіологічного центру; Симуляційного та тренінгові центру; Відділу маркетингу медичних послуг (для покращання іміджу ОКЛ і підвищення рівня задоволеності пацієнтів, а також практичного втілення наративу «Поліклініка без черг»; ІТ-технологій, який у співпраці з відділом економіки має забезпечити економічну та кібербезпеку ОКЛ, а також безпеку лікарів і медперсоналу й пацієнтів);

– оновлення патологоанатомічної служби, а також харчоблоку за одночасного використання аутсорсингу для забезпечення альтернативного дієтичного харчування;

– розвиток офтальмологічної, а також сурдологічної служби.

3 Розвиток кадрової політики:

– створення гарного мікроклімату в колективі та сприяння формуванню індивідуальних траєкторій професійного розвитку;

– доукомплектування штату лікарями та медперсоналом відповідного профілю та кваліфікації, які хочуть і можуть розвиватися;

– спонукання та стимулювання до підвищення кваліфікації (не лише лікарів і медперсоналу, а й менеджерів) за рахунок участі у стажуваннях, а також отримання знань і навичок у формальній та неформальній освіті; співпраця з ХНМУ й іншими ЗВО проведення спільних наукових досліджень, комунікативних заходів тощо;

– комплексне вдосконалення системи мотивації персоналу за рахунок прозорого поєднання моральних і матеріальних стимулів як для усього колективу, так і окремих співробітників;

– підготовка нового колективного договору.

4 Вдосконалення співпраці з органами публічного управління:

– вдосконалення співпраці з НСЗУ щодо наявних і перспективних пакетів медичних послуг;

– активніше використання переваг публічно-приватного партнерства;

- співпраця з Харківською обласною радою та Департаментом охорони здоров'я Харківської військової адміністрації щодо зміни організаційно-правової форми господарювання (з КНП на АТ), приєднання інших КНП...;
- здійснення постійного контролю за призначенням лікарських засобів і лікувально-діагностичних маніпуляцій з доведеною ефективністю;
- проведення внутрішнього та зовнішнього контролю якості медичних послуг;
- запровадження дієвого інфекційного контролю.

Також варто конкретизувати:

- методи за засоби управління процесом реалізацією Стратегії, а також форми та способи реагування на нові виклики і можливості;
- перелік виконавців, стейкхолдерів і груп опору;
- обсяг, форму, терміни і джерела ресурсного (передусім, фінансового) забезпечення;
- показники за кожним з критеріїв оцінювання економічної ефективності, а також медичної та соціальної результативності.

Після затвердження Стратегії, слід розробити й ресурсно забезпечити План реалізації Стратегії, який затверджується на кожний рік і має містити чіткий перелік заходів, терміни їх реалізації, обсяги ресурсів і джерела їх надходження, виконавців та очікувані результати.

Під час реалізації Стратегії слід проводити моніторинг ефективності і результативності здійснюваних заходів, підсумки якого слід використовувати для належного реагування на нові виклики та можливості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропоновано концептуальні засади Стратегії подальшого розвитку обласної клінічної лікарні, що має теоретичне значення: збагатить методологічне забезпечення менеджменту розвитком КНП в умовах медичної реформи; враховує галузевий та регіональний контекст, специфіку надкласстерної лікарні, а також результати SWOT-аналізу КНП ХОР «ОКЛ»; конкретизовано його візію та місію, а також цілі, цінності, етапи Стратегії та комплекс заходів за пріоритетними напрямками (вдосконалення менеджменту доходів і витрат, розвиток матеріально-технічної бази, розвиток кадрової політики, вдосконалення співпраці з органами публічного управління). Схвальні відгуки персоналу КНП ХОР «ОКЛ» у межах публічного її обговорення (спочатку текст запропонованої Стратегії було оприлюднено на сайті КНП ХОР «ОКЛ», а потім – погоджено на загальних зборах його трудового колективу) і подальший розгляд Стратегії на черговій сесії Харківської обласної ради наочно свідчить про її практичну значущість. Запорукою успішності реалізації Стратегії (узгодженої з візією та місією КНП ХОР «ОКЛ») є достатність (у часі, просторі та за видами) ресурсного забезпечення, а також умотивованості та професійності виконавців. Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на належне реагування КНП на виклики, пов'язані як з впливом воєнного стану, так і особливостями медичної реформи.



Список використаних джерел

1. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1. С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11>
2. Булах І.В. Містобудівна мережа закладів третинної медичної допомоги. *Архітектурний вісник КНУБА*. 2020. Вип. 20–21. С. 268–275. DOI: 10.32347/2519-8661.2019-20.193589
3. Вовк С.М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я: дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Харків, 2021. 492 с.
4. Вошко І.В. Формування та реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я України: дис. ... к.держ.упр.: 25.00.02. Запоріжжя, 2021. 267 с.
5. Гавриченко Д.Г. Публічні механізми трансформації та розвитку сфери охорони здоров'я України: дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Миколаїв, 2022. 445 с.
6. Гладкова О.В., Деренська Я.М., Котлярова В.Г. Оцінка фінансової стабільності комунальних некомерційних підприємств – закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 20. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.95
7. Головаш О.В. Оцінювання рівня стратегічного потенціалу розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Укрзалізниця». *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 136–147. DOI 10.32782/2224-6282/151-12
8. Картавцев Р.Л. Медико-соціальне обґрунтування моделі забезпечення закладів охорони здоров'я високовартісним обладнанням: дис. ... к.мед.н.: 14.02.03. Київ, 2019. 263 с.
9. Кланца А.І. Охорона здоров'я як структурна складова національної безпеки держави: дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Харків, 2019. 571 с.
10. Кравченко О.І. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Харків, 2019. 138 с.
11. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Аналіз стратегічних пріоритетів розвитку закладів охорони здоров'я Одеського регіону. *Науковий вісник Херсонського державного університету. (Серія: Економічні науки)*. 2016. Вип. 18. С. 53–56.
12. Мельниченко О.А. Концептуальні засади Стратегії післявоєнної відбудови України. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. / у 3 т., 15–28 квітня 2022 р. Київ: ДЗВО «УМО», 2022. Т. 3. С. 137–140.*
13. Обуховська Л.І. Імплементация інституту державної власності в систему місцевого самоврядування та діяльність закладів охорони здоров'я: дис. ... к.держ.упр.: 25.00.04. Запоріжжя, 2020. 214 с.
14. Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-9>
15. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
16. Чоудрі С. Механізми державного регулювання розвитку сфери охорони здоров'я в Україні: дис. ... д.держ.упр.: 25.00.02. Харків, 2023. 319 с.

References

1. Borstst V. Suchasna paradyhma systemy upravlinnia personalom zakladu okhorony zdorov'ia. *Problemu systemnoho pidkholdu v ekonomitsi*. 2019.1. 73–79. [Modern paradigm of personnel management at the healthcare institutions] [in Ukrainian]
2. Bulakh I. Mistobudivna merezha zakladiv tretynnoi medychnoi dopomohy. *Arkhitekturnyi visnyk KNUBA*. 2020. 20–21. 268–275. [Planning network of treatment medical aid objects] [in Ukrainian]
3. Vovk S. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia systemnymy zminamy u sferi okhorony zdorov'ia: dys. ... d.derzh.upr.: 25.00.02. Kharkiv, 2021. 492. [Mechanisms of Public Administration with Systemic Transformations in the Sphere of Healthcare] [in Ukrainian]



4. Voloshko I. Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi polityky u sferi okhorony zdorov'ia Ukrainy: dys. ... k.derzh.upr.: 25.00.02. Zaporizhzhia, 2021. 267. [Formation and implementation of state policy in the field of health care in Ukraine] [in Ukrainian]
5. Havrychenko D. Publichni mekhanizmy transformazhii ta rozvytku sfery okhorony zdorov'ia Ukrainy: dys. ... d.derzh.upr.: 25.00.02. Mykolaiv, 2022. 445. [Public mechanisms of transformation and development of the healthcare sector of Ukraine] [in Ukrainian]
6. Hladkova O., Derens'ka Ya., Kotliarova V. Ozhinka finansovoi stabil'nosti komunal'nykh nekomertsiinykh pidpriemstv – zakladiv okhorony zdorov'ia. *Efektivna ekonomika*. 2020. 20. [Assessment of financial stability of communal non-commercial enterprises – health care institutions] [in Ukrainian]
7. Holovash O. Otsynuvannia rivnia stratehichnoho potentsialu rozvytku zakladiv sfery okhorony zdorov'ia AT «Ukrzaliznytsia». *Ekonomichnyi prostir*. 2019. 151. 136–147. [Assessment of the level of strategic potential of development of health institutions jsc «Ukrzaliznitsa»] [in Ukrainian]
8. Kartavtsev R. Medyko-sotsial'ne obhruntuvannia modeli zabezpechennia zakladiv okhorony zdorov'ia vysokovartisnym obladnanniam: dys. ... k.med.n.: 14.02.03. Kyiv, 2019. 263. [Medico-social justification of the model of provision of health care institutions with highly expensive equipment] [in Ukrainian]
9. Klantsa A. Okhorona zdorov'ia iak strukturna skladova natsional'noi bezpeky derzhavy: dys. ... d.derzh.upr.: 25.00.02. Kharkiv, 2019. 571. [Healthcare as a structural component of the national security of the state] [in Ukrainian]
10. Kravchenko O. Stratehichne upravlinnia: navchal'no-metodychnyi posibnyk. Kharkiv, 2019. 138. [Strategic management] [in Ukrainian]
11. Martyniuk O., Kurdybans'ka N. Analiz stratehichnykh priorytetiv rozvytku zakladiv sfery okhorony zdorov'ia Odes'koho rehionu. *Naukovyi visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. (Serii: Ekonomichni nauky)*. 2016. 18. 53–56. [The analysis of strategic prospects of development of medical institutions in the Odessa region] [in Ukrainian]
12. Melnychenko O. Kontseptual'ni zasady Stratehii pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoitnyi period v Ukraini: materialy vseukr. nauk.-prakt. konf. / u 3 t., 15–28 kvitnia 2022 r.* Kyiv: DZVO «UMO», 2022. 3. 137–140. [Conceptual principles of the strategy of post-war reconstruction of Ukraine] [in Ukrainian]
13. Obukhovs'ka L. Implementatsiia instytu derzhavnoi vlasnosti v systemu mistsevoho samovriaduvannia ta diial'nist' zakladiv sfery okhorony zdorov'ia: dys. ... k.derzh.upr.: 25.00.04. Zaporizhzhia, 2020. 214. [Implementation of the institution of state property in the system of local self-government and the activity of health care institutions] [in Ukrainian]
14. Sabets'ka T., Stefanyshyn L. Tekhnolohiia stratehichnoho upravlinnia diial'nistiu zakladiv sfery okhorony zdorov'ia. *Biznes-navihator*. 2020. 1. 56–62. [Technology for strategic management of health care facilities] [in Ukrainian]
15. Sumets' O. Stratehichnyi menedzhment: pidruchnyk. Kharkiv: KhNUVS, 2021. 208. [Strategic management] [in Ukrainian]
16. Choudri S. Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання rozvytku sfery okhorony zdorov'ia v Ukraini: dys. ... d.derzh.upr.: 25.00.02. Kharkiv, 2023. 319. [Mechanisms of state regulation of health care development in Ukraine] [in Ukrainian]



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-109-131

УДК 332.12:330.52:330.15

Вікторія МИКИТЕНКО

доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник,
Інститут економіки промисловості НАН України,
Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-8212-9777

Scopus Author ID: 55907299400

Маргарита ЧУПРИНА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-3276-4473

Scopus Author ID: 57214991800

АЛГОРИТМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ДІЙ ІЗ РЕКОНСТРУКТИВНОЇ ПРОСТОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ

Анотація. Побудовано схему алгоритмізації управлінських дій із реконструктивної просторової організації господарських систем на базі природно-ресурсних і соцієтальних активів за актив-орієнтованим та бізнес-екосистемним підходом у замкненій реалізації трьох стадій за одинадцятьма етапами: I) підготовчої (три етапи); II) впровадження стратегій і заходів (три етапи: реорганізації, рекомбінації та ревіталізації); III) моніторингу, оцінки та коригування (п'ять етапів: моніторингу і оцінки результатів виконання стратегії та заходів із реорганізації, рекомбінації та ревіталізації; виконання корекції і удосконалення управлінських дій; сприяння та здійснення підтримки; розширення і масштабування; забезпечення сталості і континуальності. Розроблено алгоритм управлінських дій за підготовчою стадією, що передбачає три етапи: перший - обґрунтування вимог до просторової організації господарських систем та умов її реалізації з урахуванням ресурсів і можливостей; другий - розробка комплексних програм щодо: локалізації зусиль задля регіонального та територіального розвитку; розвитку людського капіталу та сформування здорового суспільства; розвитку локальної економіки та забезпечення соціальної стійкості; розвитку інноваційних та технологічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності; забезпечення енергоефективності та екологічної сталості; третій - синхронна трансформація і переформатування п'яти площин просторового розвитку за використання природно-ресурсних і соцієтальних активів. Розкрито детермінанти реконструктивної просторової організації господарських систем, обґрунтування яких виконано за новими парадигмальними трансформаційними уявленнями про стале господарювання та локалізацію господарської діяльності. Сформовано концепт реконструктивної просторової організації господарських систем на базі природно-ресурсних і соцієтальних активів із коригуванням фокусу зусиль за пріоритетами раціоналізації використання стратегічного потенціалу у контексті елімінації різної природи ризиків і загроз у повоєнному періоді.

Ключові слова: актив-орієнтований і бізнес-екосистемний підхід, господарські системи, природно-ресурсні та соцієтальні активи, реконструктивна просторова організація.

JEL Classification: R13, R32, O18

Absztrakt. Bemutatásra került a természeti erőforrásokon és a társadalmi javakon alapuló gazdasági rendszerek rekonstrukciós térszervezéséből származó gazdálkodási cselekvések vagyonorientált és üzleti ökoszisztéma megközelítésen alapuló algoritmizálási sémája, mely három stádiumban zárt megvalósításában épült fel tizenegy szakaszon keresztül: I) előkészítő (három szakasz); II) stratégiák és intézkedések végrehajtása (három szakasz: átszervezés, rekombináció és revitalizáció); III) nyomon követés, értékelés és kiigazítás (öt szakasz: az átszervezési, rekombinációs és revitalizációs stratégia és intézkedések végrehajtási eredményeinek nyomon követése és értékelése; a menedzsment akcióinak korrekciója és javítása; a támogatás előmozdítása és végrehajtása; bővítés és méretezés; a stabilitás és a folytonosság biztosítása. Az előkészítő szakaszt kidolgozott szervezési algoritmus jellemzi, amely három szakaszból áll: az első – a gazdasági rendszerek térszervezési követelményeinek indokolása és a megvalósítása; a második átfogó programok általi kidolgozás révén figyelembe veszi a a következőket: a regionális és területfejlesztési erőfeszítések lokalizálását; az egészséges munkaerő és társadalom fejlődését; a helyi gazdaság fejlesztését és a társadalmi stabilitás biztosítását; a versenyképesség növelésére irányuló innovatív és technológiai kezdeményezések kidolgozását; az energiahatékonyság és a környezeti fenntarthatóság biztosítását; a harmadik pedig a területfejlődés öt irányának szinkron transzformálását és újraszerkesztését a természeti és társadalmi javak felhasználásával. Feltárulnak a gazdasági rendszerek rekonstruktív térszervezésének meghatározó tényezői, amelyek indoklása a fenntartható gazdálkodásról és a gazdasági tevékenység lokalizációjáról szóló új paradigmatis transzformációs elképzeléseken alapul. Kidolgozásra került a gazdasági rendszerek természeti erőforrásokon és társadalmi javakon alapuló rekonstruktív térszervezésének koncepciója, melynek fókuszában a stratégiai potenciál felhasználási és racionalizálási prioritásaihoz igazodva alakult ki a különféle kockázatok és fenyegetések típusainak kiküszöbölésének érdekében a háború utáni időszakban.

Kulcsszavak: eszközorientált és üzleti ökoszisztéma megközelítés, gazdasági rendszerek, természeti erőforrások és társadalmi javak, rekonstrukciós térszervezés

Abstract. A scheme of algorithmization of management actions from the reconstructive spatial organization of economic systems based on natural-resource and social assets based on an asset-oriented and business-ecosystem approach was built in the closed implementation of three stages in eleven stages: I) preparatory (three stages); II) implementation of strategies and measures (three stages: reorganization, recombination and revitalization); III) monitoring, evaluation and adjustment (five stages: monitoring and evaluation of the results of implementation of the strategy and measures of reorganization, recombination and revitalization; implementation of correction and improvement of management actions; promotion and implementation of support; expansion and scaling; ensuring stability and continuity. Developed management algorithm according to the preparatory stage, which involves three stages: the first - substantiating the requirements for the spatial organization of economic systems and the conditions for its implementation, taking into account resources and opportunities; the second - the development of complex programs related to: localization of efforts for regional and territorial development; development of human capital and formation a healthy society; development of the local economy and ensuring social stability; development of innovative and technological initiatives to increase competitiveness; ensuring energy efficiency and environmental sustainability; third - synchronous transformation and reformatting of five planes of spatial development using natural resources and social assets. The determinants of the reconstructive spatial organization of economic systems are revealed, the justification of which is based on new paradigmatic transformational ideas about sustainable management and localization of economic activity. The concept of reconstructive spatial organization of economic systems on the basis of natural-resource and social assets was formed with the adjustment of the focus of efforts according to the priorities of the rationalization of the use of strategic potential in the context of the elimination of various types of risks and threats in the post-war period.



Key words: *asset-oriented and business ecosystem approach, economic systems, natural resource and social assets, reconstructive spatial organization*

Постановка проблеми. Особливого значення в умовах широкомасштабного вторгнення РФ в Україну набуває проблематика управління просторовим розвитком господарських систем. Нерівномірність просторової локалізації та нераціональність організації господарських систем в умовах розриву економічних зв'язків і безпланової релокації виробництв у більш безпечні регіони країни – актуалізує увагу на вирішенні питань, які пов'язані із розроблення комплексу управлінських дій щодо трансформації й переформатування національного господарського простору.

Поряд із цим, при визначенні напрямів повоєнної реконструкції України, вкрай необхідним є залучення засобів досягнення результатів за урахування досвіду світових і, зокрема, європейських трендів подолання економічних криз, які відбувалися на протязі останнього часу.

При цьому, цільовим орієнтиром реконструктивних дій має бути підвищення якості життя населення відповідного просторового утворення (території чи регіону). Тож, над актуальною, на авторське переконання, є проблематика обґрунтування, розроблення та формування комплексу управлінських дій із реконструктивною просторовою організацією господарських систем національних територіальних утворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маємо визнати, що теоретичним, методологічним і прикладним аспектам управління організацією господарських і соціо-еколого-економічних систем присвячені праці закордонних та вітчизняних вчених, серед яких: К. Курле, Б. Пекера, Дж. Д'юї, К. Левін, Дж. Кларк, Д. Бойль, Дж. Даймонд, П. Кругман, О. Ангурець, І. Бистряков, О. Веклич, М. Гавранек, Д. Клиновий, О. Линчак, О. Полька, О. Тимченко, П. Хазан, М. Чернохова [1–11,14,19,20] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне теоретичній та практичній цінності попередніх наукових здобутків у досліджуваній площині, вважаємо за доцільне визнати: при розробленні плану відновлення України у повоєнному періоді існує потреба в обґрунтуванні комплексу управлінських дій із реконструктивною просторовою організацією господарських систем України на базі природно-ресурсних (ПРА) і соціетальних активів за урахування європейського досвіду локалізації зусиль і сучасних трендів подолання економічних криз, які відбувалися на протязі останнього часу.

Що стосується України, вирішення завдання, переконані, слід виконати за урахування доміант актив-орієнтованого [2,8] і бізнес-екосистемного підходу [11,14] до подолання кризового становища задля більш раціонального використання природних, матеріальних і фінансових ресурсів, а також коштів міжнародної допомоги у процесах відбудови України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка алгоритму управлінських дій із реконструктивної просторової організації господарських систем України на базі природно-ресурсних і соціетальних активів за використання положень актив-орієнтованого і бізнес-екосистемного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визнаним фактом є врахування особливостей локалізації та соціетальних факторів просторової організації (ПО) господарських систем (ГС) в Україні [12-14] за активно-орієнтованим підходом. Саме ці фактори впливають як на забезпечення результативної просторової організації господарських систем, забезпечення сталого розвитку і сталого господарювання, так, відповідно, і на розроблення та реалізацію дієвих господарських стратегій.

Тож, успішна просторова організація має враховувати унікальні ресурси та можливості кожного регіону, сприяючи економічному зростанню і соціальному розвитку на всій території країни (тим більш, з урахуванням наслідків військової агресії РФ), що передбачає обов'язкову синхронну реалізацію комплексу реконструктивних заходів за п'ятьма площинами, визначеними й обґрунтованими на підготовчій стадії (табл. 1, рис. 1), деталізація яких виконана за трьома етапами й репрезентована у [13,15].

Таблиця 1.
Реконструктивна просторова організація господарських систем в Україні на підготовчій стадії*

Група з/п	Напрями ПО ГС	Комплекс заходів та організаційно-економічних процедур із ПО ГС в Україні
I	<i>Площина I: Природно-ресурсний та еколого-енергетичний розвиток</i>	
	1.1. Природні ресурси та екологічна стійкість	Оцінка природних ресурсів територій / територіальних громад та здатності регіонів забезпечувати екологічну стійкість стає ключовим фактором. Здатність зберігати та раціонально використовувати природні ресурси з урахуванням екологічних аспектів сприяє сталому розвитку і господарюванню.
	1.2. Енергоефективність та екологізація виробництва	Врахування принципів енергоефективності (ЕЕ) і забезпечення здоров'я й довкілля при плануванні економічного відновлення, що є визначальним для створення стійкого й екологічно безпечного розвитку територій, територіальних громад чи утворень.
II	<i>Площина II: Інфраструктурний та техніко-технологічний розвиток</i>	
	2.1. Інфраструктура та транспортна логістика	Розвиток ефективної інфраструктури та транспортної логістики сприяє легшому доступу до ринків і ресурсів, що може позитивно вплинути на економічну активність регіону.
	2.2. Відновлення економічної та технологічної інфраструктури	Розгортання широкомасштабних програм відновлення та реконструкції економічної інфраструктури в постраждалих регіонах. Це включає відновлення доріг, мостів, залізниць, аеропортів та інших об'єктів, що постраждали внаслідок війни.
	2.3. Стимулювання інновацій та технологічного розвитку	Фокус на розвитку інноваційних та технологічних секторів економіки для забезпечення конкурентоспроможності та росту в умовах відновлення.
	2.4. Сприяння	Створення умов для розвитку інноваційного підприємництва



Група з/п	Напрями ПО ГС	Комплекс заходів та організаційно-економічних процедур із ПО ГС в Україні
	інноваціям та стартапам	та підтримка стартапів у різних регіонах (чи за пріоритетними територіями).
	2.5. Галузева спеціалізація	Врахування особливостей галузевої спеціалізації регіонів та їхньої взаємодії може забезпечити оптимальний розподіл ресурсів різної природи та розвиток конкурентоспроможних секторів економіки.
	2.6. Сприяння торговельним відносинам	Розвиток торговельних відносин та економічних зв'язків між постраждалими регіонами та іншими частинами країни для взаємної підтримки та обміну ресурсами.
III	<i>Площина III: Соціетальний та освітній розвиток, регенерація і реабілітація</i>	
	3.1. Демографічні особливості	Аналіз демографічних особливостей регіонів, таких як рівень народжуваності, міграції та структура населення, важливий для визначення потреб у робочій силі та соціальних послуг.
	3.2. Соціокультурний контекст	Врахування соціокультурних аспектів, таких як мова, традиції, ідентичність та сприйняття змін, є важливим елементом при розробці стратегій ПО ГС.
	3.3. Освіта та науковий потенціал регенерації	Розвиток освітньої і наукової інфраструктури сприяє створенню інноваційно-орієнтованих регіонів і територіальних утворень, регенерації виробництв та розвитку кваліфікованої робочої сили.
	3.4. Соціальна відповідальність бізнесу	Активна участь бізнесу у розвитку соціальних та екологічних ініціатив, спрямованих на благо функціонування й стабілізації розвитку регіонів/територій/ територіальних утворень/громад.
	3.5. Соціальна підтримка та реабілітація населення	Розробка та впровадження програм генетичного консультування та тестування, соціальної підтримки для тих, хто постраждав внаслідок війни, включаючи ветеранів, біженців, сім'ї загиблих та інших учасників конфлікту.
	3.6. Умови довкілля і середовище життєдіяльності	Покращання умов довкілля і середовища життєдіяльності, здійснення локалізації зусиль за результатами моніторингу генетичного тягаря, генетичного тестування та консультування задля виконання завдань у площині регенерації демографічного й економічного стану в регіонах, підвищення якості життя та благополуччя і, відповідно, сформування здорового суспільства (у фізичному та психічному розумінні).
IV	<i>Площина IV: Управлінський територіальний розвиток</i>	
	4.1. Урбанізація та регіональний розвиток	Посилення урбанізації й регіонального розвитку сприяє концентрації ресурсів, розвитку інфраструктури, вимагає ефективного управління і планування для запобігання негативним наслідкам.
	4.2. Управління регіональним розвитком	Впровадження (перереформатування) ефективної системи управління регіональним розвитком, яка враховує особливості кожного регіону та спрямована на стимулювання розвитку його потенціалу.
V	<i>Площина V: Інвестиційний розвиток і ущільнення публічно-приватного партнерства (ППП)</i>	
	5.1. Створення сприятливого інвестиційного клімату	Здійснення заходів і використання фінансових технологій задля створення сприятливого інвестиційного клімату, що дозволить залучити іноземні та внутрішні інвестиції для економічного відновлення.



Група з/п	Напрями ПО ГС	Комплекс заходів та організаційно-економічних процедур із ПО ГС в Україні
	5.2. Публічно-приватне партнерство (ППП)	Розвиток механізмів PPP сприяє залученню приватного сектору до реалізації інфраструктурних та економічних проєктів.
	5.3. Сприяння відновленню малих та середніх підприємств	Розвиток програм та ініціатив для підтримки малих та середніх підприємств, які були пошкоджені внаслідок конфлікту. Зазначене має включати фінансову підтримку, консультування та інші заходи для стимулювання підприємництва.
	5.4. Залучення міжнародної підтримки	Активне залучення міжнародної підтримки та інвестицій для економічного відновлення та стабілізації ситуації в регіоні.
	5.5. Залучення громадськості, локалізація зусиль за об'єктами, визнаними пріоритетними для території.	Участь громадськості у прийнятті рішень та розвитку соціальних ініціатив у контексті забезпечення широкої їх підтримки та забезпеченні легітимності. Активна участь наукової спільноти та місцевого населення у процесі відновлення й прийняття рішень через залучення громадських ініціатив та локальних партнерств.

*Обґрунтовано і систематизовано у табличному вигляді авторами, що деталізовано у [12,13]

Слід звернути увагу на доцільність реалізації заходів за *Площиною III: Соціетальний та освітній розвиток, регенерація і реабілітація* – їхній склад обумовлений потребою, яка ґрунтується на класифікації чинників якості життя [16] ВООЗ:

I) 10,0% якість медичної допомоги та соціально-економічні фактори, (економічний статус, освіта, рівень зайнятості, доступ до житла);

II) 40,0% спосіб і стиль життя особистості (дієта, фізична активність, вживання алкоголю і нікотину, інші особисті звички);

III) 25,0% спадковість (генетичні чинники) і все, що пов'язане з фізіологією і генетикою особистості;

IV) 25,0% умови довкілля і середовище життєдіяльності (якість повітря і води, життєвий простір, доступ до природних зон відпочинку, зовнішні та внутрішні умови виникнення/ формування стресових реакцій).

Щодо останніх двох - «умови довкілля і середовище життєдіяльності» та «спадковість (генетичні чинники)» слід підтвердити: їхній вплив в Україні, починаючи з 24.02.2022 року, стрімко збільшувався і становить понад 32,0% (у 2023 р.) кожен [15].

Зазначене зумовлене не лише зростанням масштабів забруднення НПС та екоцидом, що має місце під час війни [9], а також і у зв'язку з поширенням епігенетичних захворювань (хвороби не в наслідок мутацій генетичного коду людини), що спричинені:

1) посттравматичними станами у населення (за час військової агресії понад 300 тис. українців отримали інвалідність, військовослужбовці та населення мають постійний біохімічний розлад, пов'язаний із агресивним впливом НПС і військовою агресією, що призводить до депресії та виникнення аутистичних станів);



2) психосоматичними розладами (зважаючи на військові дії, специфічне сприйняття особою стресових ситуацій: загибель близьких, руйнація житла, втрата майна, безробіття, тощо);

3) вживанням ліків та депресантів; тощо. Зазначене і призводить до аутистичних станів не лише у дітей, а й у дорослих, що стає найвагомим чинником виникнення у дітей, народжених від батьків із стабільним стресовим станом, розладів аутистичного спектру (РАС – аутизм; відмова від контактів, відсутність мови, нервові реакції та жести, незвичайні сенсорні реакції; тощо).

Їх не можливо вилікувати, а лише, з часом, скоригувати і, певним чином, адаптувати до життя. Тож, українське суспільство, наразі, вимушене розглядати проблеми формування психічного здоров'я, які постійно зростають, і шукати нові шляхи для його корекції, що є можливим лише при міждисциплінарній активності усіх верств та охоплюватиме діяльність, спрямовану на створення якісних життєвих умов і навколишнього середовища, які б підтримували психічне здоров'я нації.

Вказана ситуація суттєво погіршується через психотравмуючі фактори, які мають місце в Україні: внаслідок руйнувань; знищення умов для нормальної життєдіяльності; мільйони українців стали біженцями і переселенцями; тощо. Виникаючі у зв'язку з цим *посттравматичні стресові розлади* (ПТСР) негативно позначаються на стані здоров'я населення, що вкрай ускладнює соціально-психологічну адаптацію як усієї нації (і, відповідно, зниження якості життя населення), так і перспективи соціетального розвитку держави та її регіонів.

Друга стадія реконструктивної ПО ГС України на базі ПРА і соціетальних активів ідентифікована дослідниками як стадія реалізації або ж «впровадження стратегій і заходів», розроблених, обґрунтованих і деталізованих на «підготовчій» стадії.

У її межах, відповідно до схеми алгоритмізації процесу реконструкції у повоєнному періоді (за першим етапом «реконструкція», другим - «рекомбінація» і за третім етапом «ревіталізація»), враховуючи п'ять площин просторового розвитку ГС, встановлено їх пріоритетність (табл. 2), за якими слід локалізувати зусилля і на які слід звернути увагу (при цьому, їхня значимість може також залежати від конкретних потреб та умов функціонування певного регіону України) суб'єктам управління.

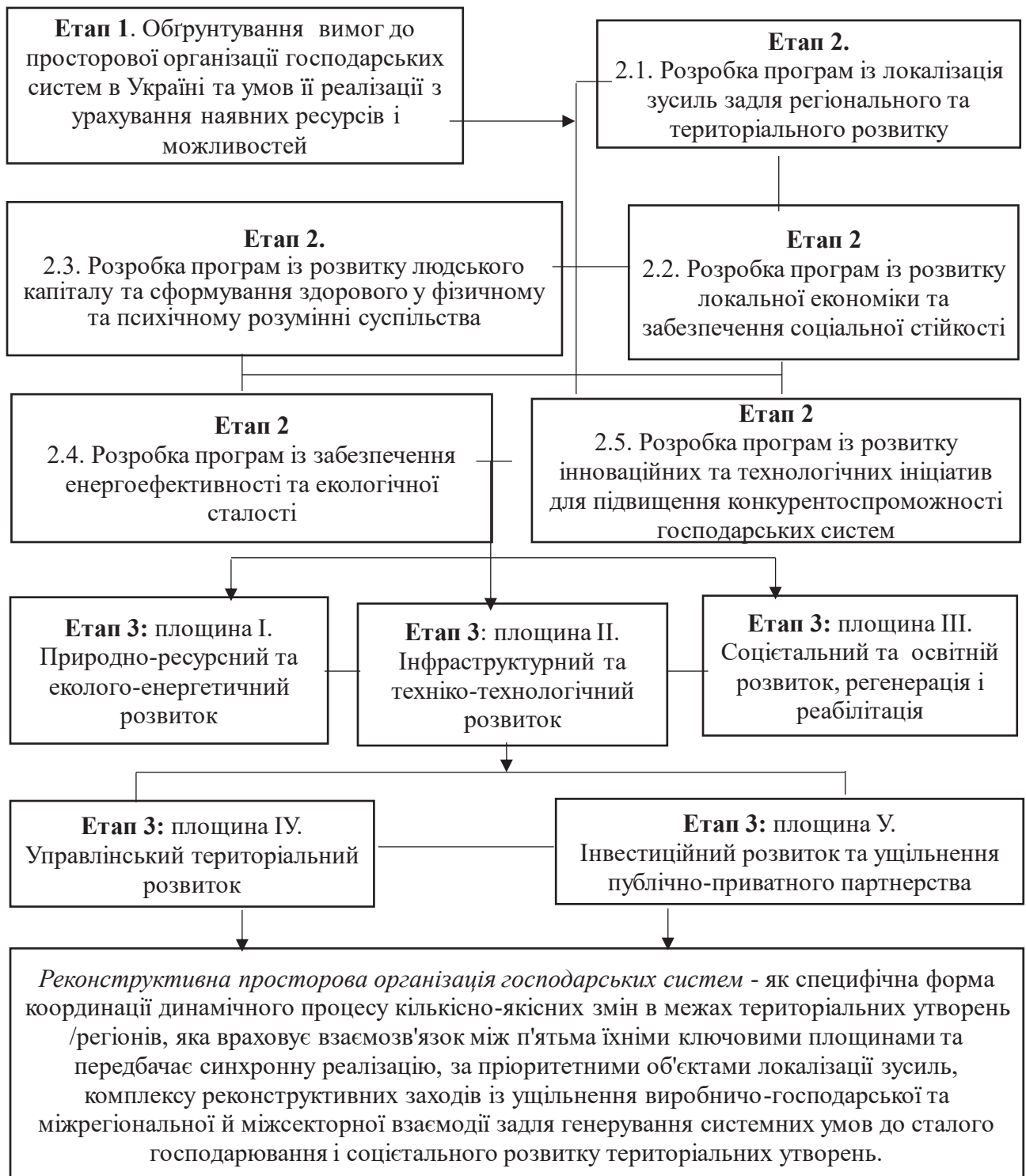


Рис. 1. Алгоритм управлінських дій із реконструктивною ПО господарських систем на «підготовчій» стадії (авторська розробка)



Таблиця 2.

Локалізація зусиль за п'ятьма площинами реконструктивної просторової організації господарських систем на стадії «впровадження стратегій і заходів» *

На етапі «реорганізація»	На етапі «рекомбінація»	На етапі «ревіталізація»
I. Природно-ресурсний та еколого-енергетичний розвиток: пріоритетним є впровадження екологічно чистих технологій, ефективне використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу на природне середовище.	I. Інфраструктурний та техніко-технологічний розвиток: якщо реорганізація вже створила певну базову інфраструктуру та технологічні можливості, то подальше стимулювання розвитку цієї площини залишається на самому високому рівні пріоритету.	I. Соціетальний та освітній розвиток, регенерація і реабілітація: на цьому етапі соціальний розвиток та відновлення міських і сільських територій матимуть найвищий пріоритет, оскільки вони сприяють підвищенню якості життя населення та відновленню спільності й цільності територіальних утворень.
II. Інфраструктурний та техніко-технологічний розвиток: основними аспектами є модернізація і розвиток технічної та транспортної інфраструктури, впровадження новітніх технологій у виробництво та комунікації.	II. Природно-ресурсний та еколого-енергетичний розвиток: з огляду на постійну важливість збереження природних ресурсів та досягнення екологічної стійкості, ця площина матиме другий - високий пріоритет.	II. Інфраструктурний та техніко-технологічний розвиток: розвиток інфраструктури та технологічних можливостей залишається важливим, але матиме трохи менший пріоритет порівняно з соціетальним розвитком.
III. Соціетальний та освітній розвиток, регенерація і реабілітація: пріоритетом є програми соціального захисту, підвищення якості освіти, розвиток культурних і спортивних закладів, а також реабілітація та регенерація міських територій.	III. Соціетальний та освітній розвиток, регенерація і реабілітація: після першої фази реорганізації можуть виникнути нові потреби щодо соціального розвитку, освіти та реабілітації, що підвищують пріоритет цієї площини.	III. Природно-ресурсний та еколого-енергетичний розвиток: збереження природних ресурсів та екологічна стійкість залишаються важливими, але їх пріоритет зменшиться на етапі ревіталізації, порівняно з іншими площинами.
IV. Управлінський територіальний розвиток: основними напрямками є вдосконалення системи місцевого самоврядування, розробка ефективної системи управління регіональним розвитком і стимулювання розвитку місцевих підприємств на локальному рівні.	IV. Управлінський територіальний розвиток: постійно зростаюча складність господарської системи після реорганізації збільшує значення процесів забезпечення ефективного управління територіальним розвитком.	IV. Управлінський територіальний розвиток: забезпечення ефективного управління та координації дій залишатиметься важливим, але його пріоритет, є меншим порівняно з іншими, на цьому етапі.
V. Інвестиційний розвиток та ущільнення ППП: пріоритетом є створення сприятливих умов для інвестицій та розвитку бізнесу, а також залучення	V. Інвестиційний розвиток та ущільнення ППП: потреба у фінансуванні та розвитку партнерства залишається важливою, але цей аспект може мати трохи меншу вагу,	V. Інвестиційний розвиток та ущільнення ППП: інвестиції та розвиток партнерства залишаються важливими і на етапі ревіталізації.



На етапі «реорганізація»	На етапі «рекомбінація»	На етапі «ревіталізація»
інвестицій із публічного та приватного секторів через партнерства і програми співпраці.	порівняно з іншими площинами, у контексті рекомбінації.	

* Обґрунтовано, деталізовано та систематизовано у табличному вигляді авторами

З огляду на пріоритетність локалізації зусиль за вказаними п'ятьма площинами на етапах реорганізації, рекомбінації та ревіталізації (див., табл. 2), послідовність реалізації програмного комплексу з реконструктивної ПО ГС (комплекси програм, розроблених на підготовчій стадії – зокрема, за Етапом 2 – див., рис. 1) буде мати почерговість, як приведено авторами у табл. 3.

Таблиця 3.

Реалізація п'яти- компонентного комплексу програм на етапах реорганізації, рекомбінації та ревіталізації за стадією «впровадження стратегій і заходів»*

На етапі реорганізації – Реалізація програм із	На етапі рекомбінації – Реалізація програм із	На етапі ревіталізації – Реалізація програм із
I) розвитку людського капіталу та сформування здорового суспільства: початково важливо зосередитися на підвищенні якості освіти, забезпеченні доступу до медичних послуг та формуванні здорового способу життя, що створить фундамент для подальших реконструктивних просторових трансформацій і реалізації інших програм;	I) із розвитку інноваційних та технологічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ГС: зосереджуємося на впровадженні передових технологій та інновацій, щоб забезпечити конкурентоспроможність ГС у національному та світовому ринковому середовищі;	I) розвитку людського капіталу та сформування здорового суспільства: зосереджуємося на підвищенні рівня освіти та її якості, забезпеченні доступу до медичних послуг та формуванні здорового способу життя, що нарощуватиме масштаби фундаменту для забезпечення ефективності просторової організації;
II) розвитку локальної економіки та забезпечення соціальної стійкості: після підвищення рівня освіченості та здоров'я населення, зосереджуємося на розвитку місцевої економіки, створенні робочих місць, підтримці малих підприємств та зменшенні соціальної нерівності;	II) розвитку локальної економіки та забезпечення соціальної стійкості: зосереджуємося на програмах, спрямованих на підтримку місцевих підприємств, створення робочих місць та зменшення соціальної нерівності;	II) розвитку локальної економіки та забезпечення соціальної стійкості: нарощення людського капіталу, освіченості та здоров'я населення дозволить зосередитися на розвитку місцевої економіки, створенні нових робочих місць, підтримці малих підприємств при зменшенні соціальної нерівності територій;
III) локалізації зусиль для регіонального та територіального розвитку – вони мають реалізовуватися після того, як будуть здійснені	III) розвитку людського капіталу та сформування здорового суспільства: і надалі, на етапі рекомбінації, важливо підвищувати рівень	III) локалізації зусиль задля регіонального та територіального розвитку: забезпечення стійкої соціальної бази, підвищення



На етапі реорганізації – Реалізація програм із	На етапі рекомбінації – Реалізація програм із	На етапі ревіталізації – Реалізація програм із
заходи для стабілізації ситуації та створення бази зростання. Тому вони мають бути третіми за послідовністю реалізації, після програм розвитку людського капіталу та соціальної стійкості, і розвитку локальної економіки й забезпечення соціальної стійкості (це дозволить підготувати основу і ресурси для подальшої ПО ГС, а потім вже - переходити до конкретних заходів із локалізації зусиль при конкретизації регіонального та територіального розвитку);	освіти, забезпечувати доступ до якісної медичної допомоги та просувати здоровий спосіб життя серед населення;	якості життя населення – дозволяє приступити до реалізації програми із локалізації зусиль для регіонального та територіального розвитку, за наслідками яких буде створено рівновагу і збалансований розвиток різних територіальних утворень та регіонів;
ІУ) забезпечення ЕЕ та екологічної сталості: після того, як створено стійку соціальну базу, переходимо до впровадження програм із ЕЕ, зменшення викидів та захисту НПС;	ІУ) забезпечення ЕЕ та екологічної сталості: після створення стійкої економічної бази та підвищення якості життя населення, зосередитися на зменшенні викидів, ЕЕ та захисті НПС;	ІУ) забезпечення ЕЕ та екологічної сталості: локалізацію зусиль зосереджуємо на зменшенні викидів, підвищенні ЕЕ ГС, захисті НПС;
У) розробки та впровадження інноваційних і технологічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ГС: коли створена стійка економічна та екологічна база, розглядаємо у якості пріоритету - реалізацію інноваційних програм для підвищення конкурентоспроможності та впровадження передових технологій.	У) локалізації зусиль задля регіонального та територіального розвитку: коли створено стійкі економічні та соціальні умови, продовжуємо реалізовувати програми з локалізації зусиль для регіонального та територіального розвитку, забезпечуючи збалансований розвиток всіх територіальних утворень.	У) інноваційних програм та технологічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ГС: за умов створення стійкої еколого-економічної бази, реалізуємо програми проривних інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності та переформатування простору функціонування ГС.

* Обґрунтовано та систематизовано у табличному вигляді авторами

Вважаємо за доцільне визнати об'єктивними авторські твердження [12, 13] щодо застосування принципів актив-орієнтованого підходу [2, 8] до повоєнної ПО ГС, які, як правило, враховуючи активну роль регіонів та локальних спільнот у власному розвитку, має обов'язково передбачати у діях і програмах (див., рис. 1): 1) орієнтацію уваги суб'єктів управління на регіональний та територіальний розвиток – визнання активних регіонів як основних економічних акторів, які мають важливу роль у створенні нових робочих місць, стимулюванні інновацій і загальному економічному зростанні; 2) розвиток локальної економіки і забезпечення соціальної стійкості, спрямований на розвиток локальних економік

та інфраструктури для забезпечення соціальної стійкості і якості життя населення; залучення громадськості та місцевих спільнот у прийнятті рішень та у розвитку локальної економіки; 3) ціле орієнтований розвиток людського капіталу та сформування здорового у фізичному і психічному розумінні суспільства – зосередження на розвитку людського капіталу через освіту, покращання умов довкілля і середовища життєдіяльності, навчання та розвиток навичок для адекватної відповіді на потреби сучасного ринку праці; 4) забезпечення ЕЕ й екологічної сталості, за урахування принципів ЕЕ та сталого використання ПРА задля створення екологічно стійких соціально-економічних моделей із урахуванням ущільнення міжрегіональної співпраці при здійсненні спільних проектів і програм зі зміцнення співпраці між регіонами/територіями/галузями; 5) розвиток інноваційних та технологічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ГС за урахування результатів досліджень наукових установ, організацій і наукових творчих груп.

Приведений п'яти-вимірний комплекс реконструктивних просторових заходів за «підготовчою» стадією та стадією «впровадження стратегій заходів» (див., табл. 1 та рис. 1, а також табл. 2 і 3), враховуючи три етапи останньої стадії (реорганізація, рекомбінація, ревіталізація), забезпечить: ефективність процесам регенерації національної економіки у повоєнному періоді; генерування системних умов для сталого господарювання і забезпечення якості життя населення за результатами ціле орієнтованої ПО ГС [17,18]. При цьому, актив-орієнтований підхід у цих процесах передбачаючи діяльнісний акцент на визначені пріоритетними об'єкти локалізації зусиль (п'ять площин – див., табл. 3), дозволить успішно вирішити завдання із:

I) *розвитку*: а) регіональних центрів – має забезпечуватися спрямованим стимулювання розвитку ключових регіональних центрів, що мають потенціал стати економічними й інноваційними осередками, включатиме створення сприятливих умов для бізнесу, наукових досліджень, освіти та культурного зростання; б) локальної економіки – має бути забезпечено підтримкою локальних економік і спільнот через розвиток місцевого підприємництва, сільського господарства, розширення соціальної інфраструктури та забезпечення доступу до робочих місць і освіти; в) технологічного розвитку та розвитку інновації – передбачає зосередження на стимулюванні інновацій та технологічного розвитку в обраних регіонах/територіях; сприяння та підтримка технологічних стартапів, інноваційних досліджень та впровадження передових технологій; г) партнерства та міжрегіональної співпраці – має сприяти розвитку партнерств та міжрегіональної співпраці для обміну досвідом, ресурсами і створення спільних проектів для взаємного зростання; д) людського капіталу та освіти – через підвищення якості освіти, навчання на робочих місцях, підтримку досліджень і розвиток навичок, які відповідають сучасним вимогам до екологізації виробництв задля суттєвого покращання умов довкілля і середовища життєдіяльності;

II) *забезпечення*: а) енергоефективності та екологічної стійкості – локалізація зусиль і уваги на розвиток: ЕЕ технологій та стійкого використання



наявних ПРА; зеленої енергетики, енергозберігаючих технологій та інших екологічно орієнтованих рішень; б) фінансової стабільності та привабливості для інвестицій – через ефективне фінансове управління, створення умов для розвитку та використання інноваційних фінансових інструментів і залучення інвесторів; в) соціальної підтримки та інклюзивного розвитку – через реалізацію соціальних програм та ініціатив для підтримки вразливих груп населення, створення умов інклюзивного розвитку, сформування здорового у фізичному та психічному розумінні суспільства; г) розбудови та модернізації інфраструктури – через інвестування в розбудову та модернізацію транспортної, енергетичної, інформаційної та соціальної інфраструктури для покращення й підтримки економічного та соціального розвитку; д) взаємодії з міжнародними організаціями - для отримання технічної та фінансової підтримки, а також обміну й адаптації в національних умовах кращих практик управління.

З цього, визнаємо: алгоритм управлінських дій із реконструктивної ПО ГС територіальних утворень має притримуватися чіткої послідовності реалізації стадій, а у їхніх межах – 11 етапів (табл. 4) із урахуванням замкненої схеми їх запровадження (рис. 2). При цьому, контури сучасного реконструктивного просторового розвитку України мають відповідати європейським трендам локалізації виробничо-господарської діяльності [12] та враховувати національний досвід просторового переформатування природно-господарських відносин [15] і специфіку й ментальність стейкхолдерів та управляючих структур, які зацікавлені у розвитку просторових утворень при гармонізації їхніх різноспрямованих інтересів. Важливим аспектом, виходячи з духу європейських принципів реконструктивної ПО та актив-орієнтованого підходу [2,8] до реалізації алгоритму (табл. 4), є те, що він повинен мати соціетальну направленість із урахуванням масштабів місцевих ПРА за локалізацією зусиль у контексті раціоналізації їх використання. Отже, формування цілісної моделі організації потоків управлінських дій у досягнення цільових реконструктивних орієнтирів доцільно проводити спираючись на домінуючі позиції за замкненою структурно-логічною схемою у три взаємопов'язані стадії (з 11 етапами) (рис. 2).

Таблиця 4.

Алгоритм управлінських дій із реконструктивної ПО господарських систем на базі природно-ресурсних і соціетальних активів*

Етапи	Сутність та змістовність заходів із реконструктивної ПО ГС за стадіями і етапами
<i>I. Стадія підготовки</i>	
I.I.	Обґрунтування вимог до реконструктивної ПО ГС в Україні та умов її реалізації з урахування наявних ресурсів і можливостей
I.II.	Розробка комплексу програм із: 1) локалізація зусиль задля регіонального та територіального розвитку; 2) розвитку людського капіталу та сформування здорового у фізичному та психічному розумінні суспільства; 3) розвитку локальної економіки та забезпечення соціальної стійкості; 4) забезпечення ЕЕ та екологічної сталості; 5) розвитку інноваційних та технологічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ГС.
I.III.	Визначення пріоритетних площин для локалізації зусиль у напрямі реконструктивної ПО ГС: 1) Природно-ресурсного та еколого-енергетичного розвитку; 2)



Етапи	Сутність та змістовність заходів із реконструктивної ПО ГС за стадіями і етапами
	Інфраструктурного та техніко-технологічного розвитку; 3) Соціетального та освітнього розвитку, регенерації і реабілітації; 4) Управлінського територіального розвитку; 5) Інвестиційного розвитку та ущільнення ППП.
II. Стадія впровадження стратегій і заходів	
II.I.	Реалізація стратегій і заходів на етапі реорганізації: - Визначення почергової пріоритетності площин для докладання зусиль: 1) Природно-ресурсного та еколого-енергетичного розвитку; 2) Інфраструктурного та техніко-технологічного розвитку; 3) Соціетального та освітнього розвитку, регенерації і реабілітації; 4) Управлінського територіального розвитку; 5) Інвестиційного розвитку та ущільнення ППП. - Почергова реалізація комплексу програм за пріоритетами із: 1) розвитку людського капіталу та сформування здорового суспільства; 2) розвитку локальної економіки та забезпечення соціальної стійкості; 3) локалізації зусиль для регіонального та територіального розвитку; 4) забезпечення ЕЕ та екологічної сталості; 5) розробки та впровадження інноваційних і технологічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ГС.
II.II.	Реалізації стратегій і заходів на етапі рекомбінації: - Визначення почергової пріоритетності площин для докладання зусиль: 1) Інфраструктурного та техніко-технологічного розвитку; 2) Природно-ресурсного та еколого-енергетичного розвитку; 3) Соціетального та освітнього розвитку, регенерації і реабілітації; 4) Управлінського територіального розвитку; 5) Інвестиційного розвитку та ущільнення ППП. - Почергова реалізація комплексу програм за пріоритетами: 1) розвитку інноваційних та технологічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ГС; 2) розвитку локальної економіки та забезпечення соціальної стійкості; 3) розвитку людського капіталу та сформування здорового суспільства; 4) забезпечення ЕЕ та екологічної сталості; 5) локалізації зусиль задля регіонального та територіального розвитку.
II.III.	Реалізації стратегій і заходів на етапі ревіталізації: - Визначення почергової пріоритетності площин для докладання зусиль: 1) Соціетального та освітнього розвитку, регенерації і реабілітації; 2) Інфраструктурного та техніко-технологічного розвитку; 3) Природно-ресурсного та еколого-енергетичного розвитку; 4) Управлінського територіального розвитку; 5) Інвестиційного розвитку, ущільнення виробничо-господарської взаємодії та розвиток публічно-приватного партнерства. - Почергова реалізація комплексу програм за пріоритетами: 1) розвитку людського капіталу та сформування здорового суспільства; 2) розвитку локальної економіки та забезпечення соціальної стійкості; 3) локалізації зусиль задля регіонального та територіального розвитку; 4) забезпечення ЕЕ та екологічної сталості; 5) реалізації інноваційних програм та технологічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ГС.
III. Стадія моніторингу, оцінки та коригування	
III.I.	Проведення моніторингу і оцінки результатів виконання стратегії та заходів із реорганізації, рекомбінації та ревіталізації: передбачається систематичний моніторинг та оцінка результатів реалізації стратегій і заходів. При цьому, важливим є визначення, наскільки успішно були досягнуті поставлені цілі та виявити можливі проблеми або потреби в корекції управлінської діяльності чи залучення ресурсів, формування резервів, тощо.
III.II.	Виконання корекції і удосконалення управлінських дій: на основі отриманих даних із моніторингу і оцінки має бути проведена корекція стратегій і заходів для подальшого удосконалення процесу реконструктивної ПО ГС, що включатиме внесення змін у плани



Етапи	Сутність та змістовність заходів із реконструктивної ПО ГС за стадіями і етапами
	дій, адаптацію до нових умов або виявлення нових можливостей.
III.III.	Сприяння ПО та трансформації і здійснення підтримки: впровадження заходів щодо сприяння у здійсненні та підтримці учасників процесу реконструкції, що включатиме навчання та консультації, фінансову і технічну підтримку, а також створення сприятливого середовища для техніко-технологічного розвитку та інновацій.
III.IV.	Розширення і масштабування: у разі успішної реалізації стадії «впровадження стратегій і заходів» необхідно розглянути питання про розширення і масштабування програм та заходів із реконструктивної ПО ГС задля охоплення більш широкого територіального/секторального обсягу.
III.V.	Забезпечення сталості і континуальності (циклічності): реалізація заходів із забезпечення сталості та циклічності процесу реконструкції з метою постійного підтримання і досягнення визначених результатів із елімінуванням тимчасових ознак деструктивної. Зазначене включатиме розробку стратегій для збереження досягнутого прогресу і впровадження удосконалених механізмів тривалого управління процесами реконструктивної ПО ГС.

* Обґрунтовано, сформульовано та систематизовано у табличному вигляді авторами

Коментуючи замкнену схему реконструктивної просторової організації ГС (див., рис. 2), акцентуємо на тому, що сучасна модель раціоналізації господарської діяльності та забезпечення резиліентності просторового утворення в умовах нарощення загроз і ризиків формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, а їх набір визначається у процесі розробки форсайт-проєкту, і залежить від масштабу територіального утворення та його структурно-функціональних характеристик. Складність виконання завдань за замкненою структурно-логічною схемою полягає у тому, щоб вірно сформувати комбінаторику факторів впливу, які мають враховуватися, оскільки вона повинна бути гармонізована із головними функціями, які визначають напрям і особливості реконструктивної ПО ГС на сучасному етапі їх функціонування.

Поряд із приведеним вище, вважаємо об'єктивним визнати: ситуація в Україні, спричинена військовою агресією РФ, депопуляцією та екоцидом, призвели до руйнування економіки, серйозної демографічної кризи, що має негативний вплив на чисельність і якість економічно активного населення. У такій надзвичайно загрозливій ситуації є нагальна потреба синхронної реалізації також заходів (просторового комплексу дій), що запропоновано у [12,15,17,18] до запровадження, зокрема, і у таких площинах як соціетальній; медико-генетичного консультування та тестування; елімінування деструктивного впливу на довкілля і середовище життєдіяльності. Цей комплекс, разом зі стратегією просторового екологічного та економічного розвитку територій і територіальних громад [19,20] має бути: а) ретельно й поетапно спроектовано та реалізовано в рамках єдиної комплексної стратегії соціо-еколого-економічного розвитку держави, враховуючи конкретні потреби і особливості ситуації, в якій опинилась Україна; б) синхронно реалізовуватися у співпраці та взаємодії з усіма сферами соціальної, економічної й екологічної діяльності. Важливо підкреслити: у цих процесах має брати участь увесь спектр суспільства, урядові та неприбуткові організації, експерти, науковці та активні громадяни. Адже, суспільство

громадянського рівня розвитку неминуче має ставити питання про необхідність системного захисту своїх ціннісних і життєзабезпечуючих основ якості життя.

Узагальнюючи приведені методологічні напрацювання, наголосимо: пропонується актив-орієнтована концепція і бізнес-екосистемний концепт реконструктивної ПО ГС базується на ряді детермінант, які визначають її принципи, напрямки і технології стратегічного управління з акцентом на активність, сталість та залучення до реконструктивних процесів усіх учасників і зацікавлених сторін - табл. 5.

Таблиця 5.

Детермінанти реконструктивної просторової організації господарських систем за урахування актив-орієнтованого і бізнес-екосистемного концепту

№ зп	Змістовність детермінант реконструктивної ПО ГС
I	Активна участь громадськості та стейкхолдерів у процесах упорядкування ГС та реконструкції оточуючого середовища, а також сприяння активній участі місцевого населення, підприємств, неурядових організацій та інших зацікавлених сторін у прийнятті рішень щодо розвитку та планування простору територіальних утворень.
II	Забезпечення гнучкості та адаптивності ГС, їхньої здатності пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи нові економічні, соціокультурні та екологічні умови функціонування держави.
III	Локальний розвиток ГС у просторі і часі зі спрямованістю на створення системних умов для раціоналізації освоєння різної природи активів, сценарного розвитку і підтримки місцевих спільнот, підприємств та інфраструктури.
IV	Інклюзивність функціонування простору територіального утворення з включенням і залученням усіх зацікавлених сторін до процесів упорядкування ГС та реконструкції оточуючого середовища, забезпечення їхньої участі та корисності всіх соціокультурних груп у розвитку, запобігання економічним та соціальним виключенням, тощо;
V	Ефективне використання ресурсів із оптимізацією освоєння наявних природних, людських та економічних ресурсів в межах територіального утворення задля забезпечення культурної спадщини і соціальної цінності у розвитку територіальних утворень.
VI	Трансгранична та міжрегіональна співпраця, розробка механізмів співпраці та взаємодії між різними регіонами / територіальними утвореннями для вирішення спільних проблем і використання наявних можливостей та резервів.
VII	Забезпечення екологічної сталості ГС, генерування їхньої здатності до інтеграції та афіліації до процесів реконструктивного просторового розвитку (системних зрушень різнорідних процесів, зміни структури використання території, зміни меж і локацій).
VIII	Забезпечення інноваційності та сприяння ціле орієнтованому розвитку ГС, впровадженню нових технологій, інновацій та кращих практик управління територіальним розвитком;
IX	Підтримка створення умов та забезпечення локальної самодостатності місцевих громад і ГС, що включає не лише економічну та ресурсну, а й соціокультурну, соціетальну та екологічну самодостатність при ефективній автономії управління і самостійності у прийнятті рішень, що є важливою частиною стратегування регіонального розвитку та сталого господарювання.

* Обґрунтовано та систематизовано авторами статті

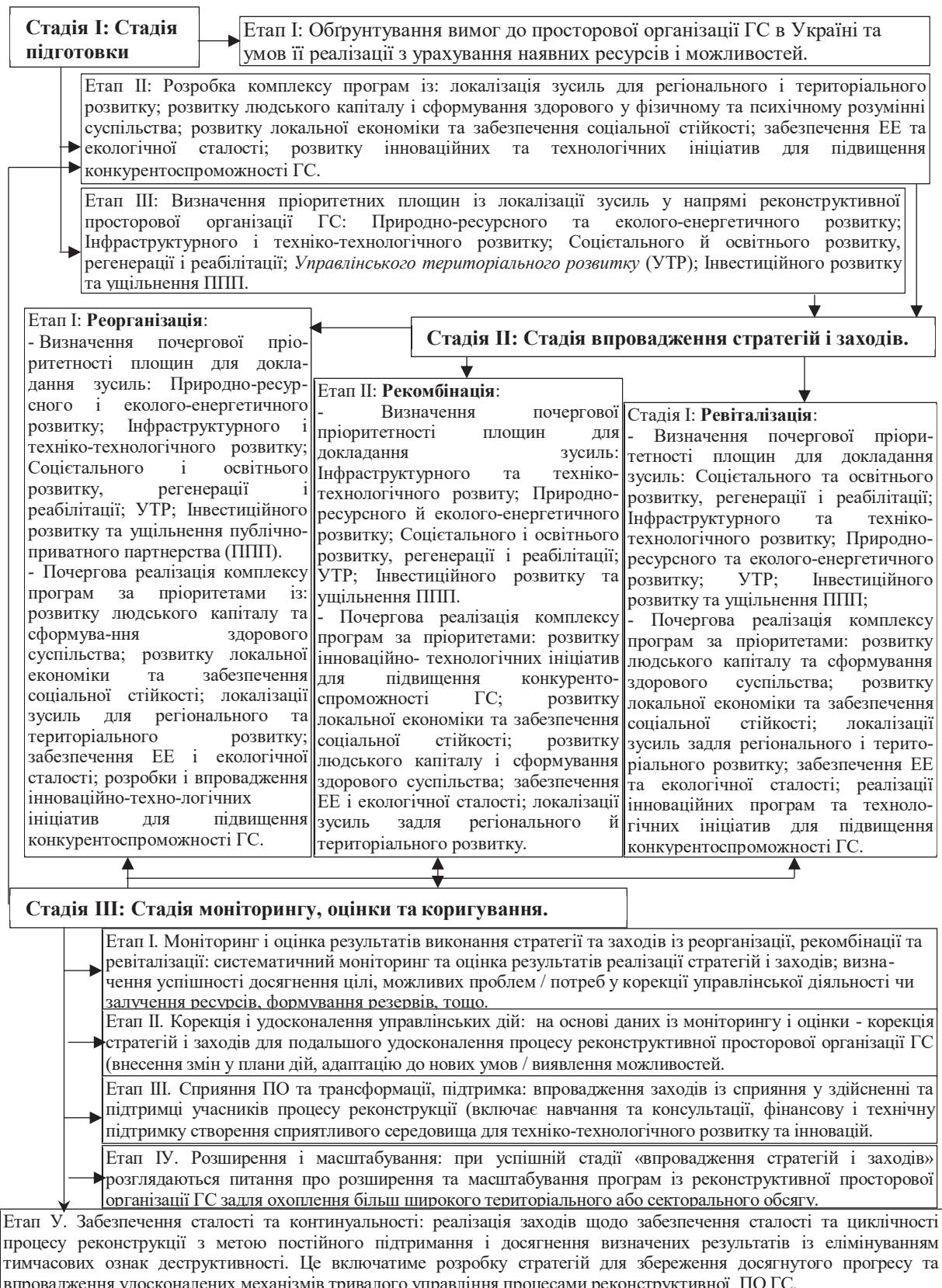


Рис. 2. Структурно-логічна схема реконструктивної просторової організації господарських систем замкнутого типу (авторська розробка)



Практичне значення дослідження та рекомендацій є підставою для вирішення над актуального завдання щодо забезпечення стійкості національної соціально-економічної системи у повоєнному періоді, що стає можливим за результатами: а) удосконалення структурно-функціональної моделі національної системи ПО ГС із визначення комплексу заходів для отримання економічного ефекту; б) введення алгоритмів оцінювання агресивності умов довкілля і середовища життєдіяльності та розробки практичних рекомендацій із оцінки якості життя та управління керованими чинниками ризику втрат за моделями оцінювання-прогнозування вартості життя [8,10]; в) елімінування деструктивних соціально-економічних трансформацій в Україні при усуненні нелінійності та деволюційності господарського розвитку у контексті змістовного коригування реконструктивних та державотворчих процесів в країні, безпосередньо, в ході реалізації численних загроз і викликів РФ національному варіанту державності для захисту суверенітету та її суспільно-політичної цілісності.

Враховуючи попередні напрацювання [11-15,17-20], у дослідженні розкрито змістовність понятійно-категоріального апарату теорії просторового розвитку соціо-еколого-економічних систем за рахунок дефініційного визначення поняття «реконструктивна просторова організація господарських систем» - як специфічної форми координації динамічного процесу кількісно-якісних змін в межах територіальних утворень /регіонів, яка враховує взаємозв'язок між п'ятьма їхніми ключовими площинами та передбачає синхронну реалізацію, за пріоритетними об'єктами локалізації зусиль, комплексу реконструктивних заходів із ущільнення виробничо-господарської та міжрегіональної й між секторної взаємодії задля генерування системних умов до сталого господарювання і соціетального розвитку територіальних утворень за рахунок упорядкування господарської діяльності та реконструкції оточуючого середовища. Поряд із цим, формалізовано схему управлінських дій із ПО ГС України за використання актив-орієнтованого і бізнес-екосистемного підходу на «підготовчій» стадії (див., табл. 1 та рис. 1), яку сформовано з трьох етапів: Етап 1: обґрунтування вимог до ПО ГС в Україні та умов її реалізації з урахування наявних ресурсів і можливостей; Етап 2: розробка п'яти комплексних програм щодо: а) локалізації зусиль задля регіонального та територіального розвитку; б) розвитку людського капіталу та формування здорового у фізичному та психічному розумінні суспільства; в) розвитку локальної економіки та забезпечення соціальної стійкості; г) розвитку інноваційних та технологічних ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ГС; д) забезпечення ЕЕ та екологічної сталості; Етап 3: синхронна трансформація п'яти площин: I) природно-ресурсного та еколого-енергетичного розвитку; II) інфраструктурного та техніко-технологічного розвитку; III) соціетального та освітнього розвитку, регенерації реабілітації; IV) управлінського територіального розвитку; V) інвестиційного розвитку та ущільнення ППП.

Отримані науково-прикладні розробки дозволили структурувати, за стадією «впровадження стратегій і заходів», управлінські дії щодо реконструктивної ПО



ГС територіальних утворень із деталізацією почерговості реалізації комплексу програм та ідентифікацією пріоритетності докладання зусиль суб'єктами управління з трансформації й переформатування п'яти площин просторового розвитку ГС України за трьома етапами: реорганізація, рекомбінація та ревіталізація. Саме формалізація та структуризація реконструктивних заходів і програм (за «підготовчою» стадією та стадією «впровадження стратегій і заходів») убезпечили розробку замкненого алгоритму управлінських дій із реконструктивної ПО ГС за трьома стадіями: I) підготовчою (три етапи); II) впровадження стратегій і заходів (етапи: реорганізації, рекомбінації та ревіталізації); III) моніторингу, оцінки та коригування (етапи: моніторингу і оцінки результатів виконання стратегії та заходів із реорганізації, рекомбінації та ревіталізації; виконання корекції і удосконалення управлінських дій; сприяння та здійснення підтримки; розширення і масштабування; забезпечення сталості і континуальності (циклічності)). Алгоритмізація управлінських дій описує структурований підхід до просторового управління ГС за допомогою алгоритму, який включає різні етапи і елементи керування. При цьому, кожен визначений етап має свою чітко визначену мету і завдання, що сприяє системному підходу до розробки та реалізації стратегій ПО та управління. Такий підхід дозволяє ефективно вирішувати проблеми та забезпечувати стабільність та розвиток ГС, а також реалізувати замкнену структурно-логічну схему за урахування комбінаторики факторів впливу, гармонізовану із головними функціями, які визначають напрям і особливості реконструктивного розвитку національних ГС на сучасному етапі функціонування державного утворення при постійному нарощенні загроз і ризиків різної природи.

Визначення дев'яти детермінант реконструктивної ПО ГС, обґрунтування яких виконано за новими парадигмальними трансформаційними уявленнями про стале господарювання, дозволило охарактеризувати їх як: активну участь громадськості та стейкхолдерів у процесах упорядкування ГС та реконструкції оточуючого середовища; забезпечення гнучкості й адаптивності ГС; локальний розвиток ГС у просторі та часі; інклюзивність функціонування простору територіального утворення; ефективне використання ресурсів із оптимізацією освоєння природних, людських і економічних; трансграничну та міжрегіональну співпрацю; екологічну сталість; забезпечення інноваційності та сприяння ціле орієнтованому розвитку; створення умов та забезпечення локальної самодостатності місцевих громад і господарських систем.

Визнано, що урахування принципів актив-орієнтованого і бізнес-екосистемного підходу при розробці стратегій реконструктивної ПО господарських систем України є не лише доцільним, але й нагальним завданням у контексті раціоналізації використання ПРА та соціетальних активів задля підвищення якості життя населення територіальних утворень. Оскільки, актив-орієнтований підхід вирізняється спрямованістю на максимізацію використання потенціалу наявних активів (у т. ч. природно-ресурсних, технологічних, інфраструктурних і людських) задля досягнення стратегічних цілей сталого розвитку і господарювання. Цей підхід надає можливість ефективно



використовувати ресурси, зменшувати витрати та підвищувати стійкість господарських систем. Україна має значний потенціал ПРА, таких як родючі землі, водні ресурси, енергетичні джерела та мінеральні багатства. І, застосування принципів актив-орієнтованого підходу передбачає й забезпечує їх ефективне використання для розвитку сільського господарства, промисловості, енергетики та інфраструктури, що сприятиме збільшенню виробництва, зниженню екологічного навантаження та підвищенню життєвого рівня населення. Використання актив-орієнтованого підходу передбачає врахування соціетальних активів (таких як культурний і освітній потенціал, стан здоров'я населення, трудові та екологічні ресурси; тощо), інвестування в розвиток яких сприятиме формуванню стійкого і високопродуктивного суспільства, забезпечить доступ до освіти, охорони здоров'я та культурних ресурсів для всіх верств населення. Отже, актив-орієнтований підхід, як і бізнес-екосистемний, для розробки стратегій реконструктивної ПО господарських систем – забезпечує використання потенціалу активів задля досягнення сталого та процвітаючого розвитку територіальних утворень, покращення якості життя населення і забезпечення його потреб.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи результати науково-прикладної розробки, зазначимо, що авторами запропоновано й обґрунтовано нові теоретико-методологічні та прикладні положення щодо розвитку такої галузі науки як теорія просторового розвитку соціо-еколого-економічних систем в умовах невизначеності. За використання положень актив-орієнтованого і бізнес-екосистемного підходу до реконструктивної просторової організації ГС, побудовано замкнену схему алгоритмізації управлінських дій за урахування природно-ресурсних і соціетальних активів із деталізацією почерговості реалізації п'яти- вимірною комплексу програм та ідентифікацією пріоритетності докладання зусиль суб'єктами управління щодо трансформації й переформатування національного господарського простору. Замкнена структурно-логічна схема враховує комбінаторику найвагоміших факторів впливу, гармонізована із управлінськими функціями, дозволяє визначити напрям і особливості реконструктивного розвитку ГС на сучасному етапі функціонування державного утворення. Обґрунтування дев'яти детермінант виконано за новими парадигмальними трансформаційними уявленнями про стале господарювання, локалізацію господарської діяльності та раціоналізацію освоєння і використання стратегічних потенціалів територіальних утворень. Репрезентовані напрацювання дозволять розробити модель угруповань просторових утворень в умовах повоєнної реконструкції національного господарства, а за результатами ідентифікації специфічних ознак організації форсайт-проектування територій, запропонувати новий концепт системного упорядкування природно-господарських відносин в Україні у контексті забезпечення якості життя, визнаючи природно-ресурсні та соціетальні активи в якості структуро-формуєчих елементів цілеспрямування і раціоналізації діяльності соціо-еколого-економічних систем національних територіальних утворень.



Список використаних джерел

1. Courlet C., Pecqueur V. L'économie Territoriale. Grenoble: PUG, 2013. 142 p.
2. Гапон Н. П., Грабовська С. Л., Гупаловська В. А., Карковська Р. І. та ін. Багатовимірність особистості: психологічний ракурс: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 374 с.
3. Clarke J. Dissolving the public realm? The logics and limits of Neoliberalism. *Journal of Social Policy*, 2004. №1 (Vol. 33). p. 27 – 48.
4. Boyle D. Localism: Unravelling the Suppliant state. London: New Economic Foundation, 2010. 325 p.
5. Diamond J. The Big Society and the Regional Studies Agenda: Why the Connections matter. Regions. *Regionalism versus localism*. 2011. № 281. P. 4 – 5.
6. Krugman P. End this depression now! W.W. Norton & Company, 2012. URL: <http://www.krugmanonline.com/books/end-this-depression-now.php>. (дата звернення 03.04.2024).
7. Міністерство охорони здоров'я Ізраїлю: Рекомендації щодо обов'язкового проходження населенням генетичного обстеження, консультування і тестування. URL: <https://www.health.gov.il/English/Subjects/Genetics/checks/Pages/GeneticTestingRecommendations.aspx> (дата звернення 02.04.2024).
8. Тимченко О. І., Слагін В. В., Линчак О. В. та ін. Забезпечення здоров'я населення як пріоритет при формуванні заможного суспільства та конкурентоспроможної економіки в державі. Управління розвитком трудового потенціалу України: монографія. Херсон, ХНТУ, 2010. С. 317-346.
9. Ангурець О., Хазан П., Чернохова М., Гавранек М. та ін. Наслідки для довкілля війни Росії проти України: моногр. Київ, ГО «Зелений Світ – Друзі Землі», ГО «Arnika», 2023. 84 с.
10. Тимченко О. І., Линчак О. В., Полька О. О. та ін. Генфонд і здоров'я: природний і штучний добір серед населення України: монографія. Київ, ДУ «Інститут гігієни та медичної екології ім. О. М. Марзєєва НАМН України», 2015. 268 с.
11. Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Бізнес-екосистемний концепт забезпечення сталого господарювання. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 8 (27). С. 21–27. URL: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/8\(27\)/3](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/8(27)/3).
12. Микитенко В. В. Просторова організація господарських систем: європейський досвід. *Нотатки сучасної науки*. 2024. № 12. С. 26–29.
13. Микитенко В. В. П'ятивимірний комплекс просторової організації господарських систем у контексті забезпечення якості життя в Україні. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2024. № 46. С. 30 – 35. URL: <https://doi.org/61718/nsn-2024-12>.
14. Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Формування структури сталих фінансових відносин у господарському просторі країни. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2022. № 12. С. 6 – 15. DOI: 10.37100/2616-7689.2022.12(31).1.
15. Микитенко В. В. Організація природно-господарських відносин у реконструктивному розвитку територій. *Наука та наукознавство*. 2024. № 1 (123). С. 21 – 42. URL: <https://doi.org/10.15407/sofs2024.01.021>
16. База даних ВООЗ «Здоров'я для всіх» URL: <https://gateway.euro.who.int/en/datasets/european-health-for-all-database/#mortality-based-indicators> (дата звернення: 06.01.2024)
17. Микитенко В. В. Етапи реконструктивного просторового розвитку територій у контексті сталого господарювання. *Особливості інтеграції країн у світовий економічний та політико-правовий простір*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 15 грудня 2023 р.; За заг. ред. д.е.н., проф. О.В Булатової. Київ: МДУ, 2023. С. 214 – 218.
18. Микитенко В. В. Соціальна відповідальність: алгоритм управлінських дій. *Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 19 лютого 2024 р). Суми: Східноєвропейський центр наукових досліджень, Research Europe, 2024. С. 48 – 53.



19. Бистряков І. К. Просторова концепція обґрунтування екологічного та економічного розвитку. *Економіка України*, 2018 (11): 136 – 147. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.11.136>.
20. Веклич О. О. Сутнісна характеристика екосистемних активів територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7888>. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.17>

References

1. Courlet, C., Pecqueur, B. (2013) *L'économie Territoriale*. Grenoble: PUG. [in French]
2. Hapon, N. P., Hrabovs'ka, S. L., Grabovska, S. L., Karkovska, R. I. et al. (2015) Bahatovymirnist' osobystosti: psykholohichnyy rakurs. Lviv [in Ukrainian].
3. Clarke, J. (2004). Dissolving the public realm? The logics and limits of Neoliberalism. *Journal of Social Policy*. 2004. issue 33. 1, 27 – 48. [in English]
4. Boyle, D. (2010). *Localism: Unravelling the Suppliant state*. London: New Economic Foundation London. [in English]
5. Diamond, J. (2011). The Big Society and the Regional Studies Agenda: Why the Connections matter. *Regions. Regionalism versus localism*. 281, 4 – 5. [in English]
6. Krugman, P. (2012) *End this depression now!* W.W. Norton & Company. URL: <http://www.krugmanonline.com/books/end-this-depression-now.php.3> [in English]
7. Ministerstvo okhorony zdorov'ya Izrayilyu: Rekomendatsiyi shchodo obov'yazkovoho prokhozheniya naselenniam henetychnoho obstezhennya i testuvannya URL: <https://www.health.gov.il/English/Subjects/Genetics/checks/Pages/GeneticTestingRecommendations.aspx>.
8. Tymchenko, O. I., Yelahin, V. V., Lynchak, O. V. et al. (2010). *Upravlinnya rozvytkom trudovoho potentsialu Ukrayiny*. Kherson [in Ukrainian].
9. Anhurets', O., Khazan, P., Chernokhova, M., Havranek, M. et al. (2023). *Naslidky dlya dovkillya viyny Rosiyi proty Ukrayiny*. Kyiv [in Ukrainian].
10. Tymchenko, O. I., Lynchak, O. V., Pol'ka, O. O. et al. (2015). *Henofond i zdorov'ya: pryrodnyy i shtuchnyy dobir sered naselennya Ukrayiny*. Kyiv [in Ukrainian].
11. Bystryakov, I. K., Klynovyy, D. V. (2020) *Biznes-ekosystemnyy kontsept zabezpechennya staloho hospodaryuvannya. Ekonomika pryrodokorystuvannya i stalyy rozvytok – Economics of nature use and sustainable development*. 8 (27), 21–27. doi: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/8\(27\)/3](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/8(27)/3) [in Ukrainian].
12. Mykytenko, V. V. (2024). *Prostorova orhanizatsiya hospodars'kykh system: yevropeys'kyy dosvid. Notatky suchasnoyi nauky - Notes of modern science*. 12, 26–29 [in Ukrainian].
13. Mykytenko, V. V. (2024) *P'yatyvymirnyy kompleks prostorovoyi orhanizatsiyi hospodars'kykh system u konteksti zabezpechennya yakosti zhyttya v Ukrayini. Sotsial'no-humanitarnyy visnyk - Social and humanitarian bulletin*. 46, 30 – 35. doi: <https://doi.org/61718/nsn-2024-12>. [in Ukrainian]
14. Bystryakov, I. K., Klynovyy, D. V. (2022) *Formuvannya struktury stalyykh finansovykh vidnosyn u hospodars'komu prostori krayiny. Ekonomika pryrodokorystuvannya i stalyy rozvytok - Economics of nature use and sustainable development*. 12, 6 – 15. DOI: 10.37100/2616-7689.2022.12(31).1 [in Ukrainian].
15. Mykytenko, V. V. (2024) *Orhanizatsiya pryrodno-hospodars'kykh vidnosyn u rekonstruktyvnomu rozvytku terytoriy. Nauka ta naukoznavstvo - Science and science*. 1 (123), 21 – 42. URL: <https://doi.org/10.15407/sofs2024.01.021> [in Ukrainian]
16. Baza danykh VOOZ «Zdorov'ya dlya vsikh». URL: <https://gateway.euro.who.int/en/datasets/european-health-for-all-database/#mortality-based-indicators>.
17. Mykytenko, V. V. (2023) *Etapy rekonstruktyvnoho prostorovoho rozvytku terytoriy u konteksti staloho hospodaryuvannya. Osoblyvosti intehratsiyi krayin u svitovyy ekonomichnyy ta polityko-pravovyy prostir: proceedings of the Scientific and Practical Conference*. Kyiv: MDU, 214 – 218 [in Ukrainian].



18. Mykytenko, V. V. (2024) Sotsial'na vidpovidal'nist': alhorytm upravlins'kykh diy. *Sotsial'no-ekonomichnyy stan v umovakh voyennoho chasu: proceedings of the Scientific and Practical Conference*. Sumy: Skhidnoyevropeys'kyy tsentr naukovykh doslidzhen', Research Europe, 48 – 53 [in Ukrainian].
19. Bystryakov, I. K. (2018) Prostorova kontsepsiya obgruntuvannya ekolohichnoho ta ekonomichnoho rozvytku. *Ekonomika Ukrayiny - Ukraine economy*. (11), 136 – 147. doi: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.11.136> [in Ukrainian].
20. Veklych, O. O. (2020). Sutnisna kharakterystyka ekosystemnykh aktyviv terytorial'nykh hromad. *Efektivna ekonomika - Effective Economy*, 5. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.17> [in Ukrainian].



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-132-144
УДК 339.727.22(477)

Ірина НЕЧАЄВА

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний університет «Запорізька політехніка»,
Запоріжжя, Україна
ORCID ID: 0000-0003-3429-7255

ВІДНОВЛЕННЯ ПІ: ГЛОБАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. Формування сприятливих умов для інвесторів та відновлення економіки України в умовах війни вимагає комплексного підходу, що враховує глобальні тенденції, національні інтереси та внутрішні можливості країни. Метою дослідження є виявлення можливостей залучення прямих іноземних інвестицій в Україну та їх основних напрямків в контексті глобальних перспектив відновлення прямих іноземних інвестицій. В роботі проведений аналіз обсягів світових прямих іноземних інвестицій, напрямків інвестування та тенденцій їх зміни. Встановлено, що основний акцент щодо глобального інвестування змістився в сектори Цілей сталого розвитку в країнах, що розвиваються. Незважаючи на COVID-19 та величезні руйнування внаслідок війни, інвестори продовжують працювати та, навіть, прагнуть розширювати бізнес в Україні. В роботі визначені основні проблеми, фактори та причини продовження інвестування в країну, зокрема, це наявність кваліфікованих, навчених людей і недорогої робочої сили; розмір місцевого ринку; конкурентоспроможна структура витрат в Україні; близькість до регіональних ринків; пошук зв'язків з партнерами; інфраструктура (комунальні послуги та транспорт); доступні об'єкти інвестування за конкурентними цінами; природні ресурси. Обґрунтовано, що для залучення іноземних інвестицій Україна має створити сприятливий клімат, відповідні умови для інвесторів, визначитись з обсягами та напрямками інвестування. Пріоритетними секторами для залучення прямих іноземних інвестицій є: інвестиційні проекти зі значними інвестиціями, індустріальні парки, інформаційні технології, сільське господарство та агропереробна промисловість, виробництво еко-транспорту та компонентів до нього, зелена енергетика, креативна індустрія, літакобудування, науково-дослідна та інноваційна діяльність, інфраструктура, машинобудування. Визначені конкретні заходи на національному рівні для збільшення інвестиційних потоків і оновлення економіки України, розглянуті нагальні питання, які потребують вирішення та реформ. Встановлено, що стимулювання прямих іноземних інвестицій є ключовим елементом відновлення економіки України та забезпечення її стійкого розвитку, що має призвести до позитивних результатів впровадження реформ: поліпшення бізнес-клімату, забезпечення фінансової стабільності та доступу до капіталу, ефективні податкова та фіскальна політики, розвиток інфраструктури, забезпечення правової безпеки та посилення заходів з протидії корупції, розвиток людського капіталу, впровадження екологічних стандартів.

Ключові слова: прями іноземні інвестиції, відновлення, глобальне інвестування, Цілі сталого розвитку, стимулювання інвестицій

JEL Classification: F15; F21; F37

Absztrakt. A háború idején Aabefektetők számára kedvező feltételek megteremtése és Ukrajna gazdaságának helyreállítása átfogó megközelítést igényel, amely figyelembe veszi a globális trendeket, a nemzeti érdekeket és az ország belső adottságait. A tanulmány célja feltárni a közvetlen külföldi



befektetések Ukrajnába vonzásának lehetőségeit és azok főbb irányait a közvetlen külföldi befektetések fellendülésének globális kilátásaival összefüggésben. A munka elemzi a globális külföldi működőtőke-befektetések volumenét, a befektetési irányokat és azok változásának alakulását. Megállapítást nyert, hogy a globális befektetések fő hangsúlya a fenntartható fejlődési célok ágazataira helyeződött át a fejlődő országokban. A COVID-19 és a háború okozta hatalmas pusztítás ellenére a befektetők továbbra is dolgoznak, sőt még az üzlet bővítésére is törekednek Ukrajnában. A munka azonosítja a főbb problémákat, tényezőket és indokokat, amelyek az országban továbbra is a befektetéseket segítik elő, különös tekintettel a képzett, tanult emberek és az olcsó munkaerő megléte; a helyi piac mérete; ukrainai versenyképes költségstruktúra; a regionális piacokhoz való közelség; partnerekkel való kapcsolatok keresése; infrastruktúra (közüzemi szolgáltatások és közlekedés); elérhető befektetési objektumok versenyképes áron; természeti erőforrások széleskörű megléte. Indokolt, hogy a külföldi befektetések vonzásához Ukrajnának kedvező klímát, megfelelő feltételeket kell teremtenie a befektetők számára, döntenie kell a befektetések volumenéről és irányáról. A közvetlen külföldi befektetések vonzásának kiemelt irányai a következők: jelentős beruházást igénylő beruházási projektek, ipari parkok, információs technológiák, mezőgazdaság és agrárfeldolgozó ipar, öko-közlekedés és összetevőinek gyártása, zöld energia, kreatív ipar, repülőgépgyártás, kutatás és innováció tevékenysége, infrastruktúra, gépészet. Konkrét nemzeti szintű intézkedéseket határoznak meg a beruházási áramlások növelésére és Ukrajna gazdaságának megújítására, mérlegeltük azokat a sürgős, megoldást és reformokat igénylő kérdéseket is. Megállapítást nyert, hogy a közvetlen külföldi befektetések ösztönzése kulcsfontosságú eleme Ukrajna gazdaságának helyreállításához és fenntartható fejlődésének biztosításához, amelyhez a reformok végrehajtásának pozitív eredményei kell vezessenek: az üzleti környezet javítása, a pénzügyi stabilitás biztosítása, tőkéhez való hozzáférés, hatékony adó- és fiskális politika, infrastruktúra fejlesztés, jogbiztonság biztosítása és a korrupcióellenes intézkedések megerősítése, a humántőke fejlesztése, a környezetvédelmi normák végrehajtása.

Kulcsszavak: közvetlen külföldi befektetések, fellendülés, globális befektetések, Fenntartható Fejlődési Célok, befektetésösztönzés.

Abstract. Shaping favorable conditions for investors and restoring Ukraine's economy in wartime requires a comprehensive approach that considers global trends, national interests, and the country's internal capabilities. The study aims to identify opportunities for attracting foreign direct investment (FDI) to Ukraine and its main directions in the context of global FDI recovery prospects. The paper analyzes the volume of global FDI, investment directions, and trends in their change. It is established that the main focus of global investment has shifted to the Sustainable Development Goals (SDGs) sectors in developing countries. Despite COVID-19 and the massive destruction caused by the war, investors continue to operate and even strive to expand their businesses in Ukraine. The paper identifies the main problems, factors, and reasons for continued investment in the country, including the availability of qualified, trained people and inexpensive labor; the size of the local market; a competitive cost structure in Ukraine; proximity to regional markets; the search for links with partners; infrastructure (utilities and transport); affordable investment objects at competitive prices; natural resources. It is argued that to attract foreign investment, Ukraine must create a favorable climate, appropriate conditions for investors, and determine the volume and directions of investment. Priority sectors for attracting FDI are investment projects with significant investments, industrial parks, information technologies, agriculture and agro-processing industry, production of eco-transport and its components, green energy, creative industry, aircraft construction, research and development and innovation activities, infrastructure, mechanical engineering. Specific measures at the national level are determined to increase investment flows and update Ukraine's economy, and urgent issues that require resolution and reforms are considered. It is established that stimulating FDI is a key element of Ukraine's economic recovery and ensuring its sustainable development, which should lead to positive results of the implementation of reforms: improvement of the business climate, ensuring financial stability and access to capital, effective tax and fiscal policies, infrastructure



development, ensuring legal security and strengthening anti-corruption measures, human capital development, implementation of environmental standards.

Keywords: foreign direct investment, recovery, global investment, Sustainable Development Goals, investment stimulation

Постановка проблеми. Створення сприятливих умов для залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) несе в собі значні переваги для України, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Це може стати потужним сигналом для світового співтовариства про прагнення країни до глибоких реформ та динамічного розвитку. Враховуючи поточні виклики, пов'язані з війною, Україна має з особливою увагою ставитися до формування сприятливих умов для інвесторів та їх супроводу. Це потребуватиме глибокого аналізу світових тенденцій та напрямів відновлення ПІІ, з урахуванням національних інтересів та власних можливостей країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікацій щодо проблем інвестування, залучення інвестицій, як у глобальному масштабі, так і на регіональному та на рівні певної країни не бракує і в закордонних, і в вітчизняних виданнях. Так, наприклад, Hyun-Hoon Lee, Kazunobu Hayakawa, Sun-Young Park [1] аналізують вплив пандемії COVID-19 на потоки ПІІ та перспективи їх відновлення. Sztajerowska, M. в роботі [2] досліджує вплив глобальних ланцюгів постачання на потоки ПІІ. За останні роки питання аналізу та оцінки інвестиційної привабливості України та її регіонів розглядали в своїй роботі П. Фісуненко, О. Атамас [3], Ю. Нікольчук, О. Лопатовська [4]. Стан та сучасні тенденції інвестування в Україні – предмет досліджень Ю. Цимбалюк, І. Корман, О. Ролінського, В. Чернеги, А. Полозун, А. Касьян [5; 6]. Н. Ковальчук розглядає особливості залучення прямих іноземних інвестицій в Україну в умовах інтеграції до Європейського Союзу [7]. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану розглядаються в роботі М. Тимоць та Г. Стахів [8]. Аналіз поведінки європейських інвесторів під час війни в Україні проведено в роботі О. Шубалого [9]. В роботі В. Вітер та Ю. Цаль-Цалко проведений аналіз тенденцій, виявлені проблеми та перспективи залучення іноземних інвестицій в економіку України [10]. О. Романішин наводить аргументи щодо України як потенційної інвестиційної локації та приклади значних іноземних інвестицій у вітчизняні проекти [11]. Дослідження І. Бабець присвячене моделюванню впливу прямих іноземних інвестицій на економіку України в умовах повоєнної відбудови [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеною частиною проблеми є можливості та напрямки відновлення ПІІ в Україну з урахуванням глобальних перспектив залучення прямих іноземних інвестицій.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є виявлення можливостей залучення ПІІ в Україну та їх основних напрямків в контексті глобальних перспектив відновлення прямих іноземних інвестицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інвестування є багатограним процесом, на який впливають цілий ряд факторів, які, у свою чергу, мають важливе наукове та практичне значення. Знання про механізм впливу цих чинників на інвестиційну діяльність та ефективність інвестицій є основою для розробки науково обґрунтованої стратегії та ефективного управління інвестиційним розвитком [13]. Аналіз обсягів світових ПІІ (прямі іноземні інвестиції) свідчать про нестабільність економік, невизначеність економічних, технологічних та соціокультурних аспектів інвестиційного ринку та невпевненість інвесторів [14; 15]. У 2022 р. погіршилися перспективи продовження темпів відновлення 2021 р., коли глобальні ПІІ досягли майже 1,5 трильйона доларів, що майже на 70% більше від надзвичайно низьких рівнів у 2020 р. – році пандемії. У 2022 р глобальні ПІІ впали на 12% до \$1,3 трлн, головним чином через війну в Україні, високі ціни на продукти харчування та енергоносії, а також стрімке зростання державного боргу. Зниження відчули розвинені країни, де ПІІ впали на 37% до \$378 млрд. Зокрема, в країнах Північної Америки скорочення ПІІ становило -26% або на \$115 млрд. Від’ємним є сальдо ПІІ в країнах Європи. Поток в країни, що розвиваються, зросли на 4% – хоча і нерівномірно. Кілька великих країн, що розвиваються, в першу чергу, країни Латинської Америки, залучили більшу частину інвестицій, тоді як потоки в найменш розвинені країни скоротилися. У 2023 р. обсяг ПІІ у світі зріс лише на 3%, до \$1,37 трлн, зі значним «осіданням» інвестицій у транзитних країнах, головним чином Люксембургу та Нідерландів. Приплив ПІІ до країн, що розвиваються скоротився на 9% (\$841 млрд), обсяг інвестицій в Азію знизився на 12%, до \$584 млрд (табл.1).

Таблиця 1.

Обсяги глобальних ПІІ за субрегіонами

Субрегіон	2021 р, \$ млрд	2022 р, \$ млрд	2023 р, \$ млрд	2022/2021, %	2023/2022, %
Світ, разом	1478	1295	1370	-12	+3
Розвинуті країни	597	378	524	-37	+39
Європа	51	-107	70	-\$158 млрд	+\$228 млрд
Північна Америка	453	338	377	-26	+12
Країни, що розвиваються	881	916	841	+4	-9
Африка	80	45	48	-44	+7
Латинська Америка і Карибський басейн	138	208	209	+51	+0,5
Азія	662	662	584	0	-12

За прогнозами у 2024 р фіксуватиметься незначне збільшення потоків ПІІ. Стримувати зростання інвестицій, як і раніше, будуть геополітичні ризики та подальша фрагментація світової економіки, зокрема, через наслідки війни в Україні та зростання цін на продовольство і енергоносії [14].

Позитивним моментом є те, що у 2022 р кількість оголошень про нові інвестиційні проекти зросла на 15%. Міжнародні інвестиції у виробництво відновлюваної енергії, включаючи сонячну та вітрову, також продовжували зростати: оголошені проекти у виробництво сонячних та вітряних акумуляторів потроїлися та перевищили \$100 млрд.

Основний акцент щодо глобального інвестування змістився в сектори ЦСР (Цілі сталого розвитку) в країнах, що розвиваються. Це пов'язане зі зростанням розриву в інвестиціях в ЦСР в цих країнах, яке контрастує з позитивними тенденціями, що спостерігаються в інвестиціях у сталий розвиток на світових ринках капіталу. У 2022 р світовий ринок сталого фінансування зріс на 10% до \$5,8 трлн (табл. 2).

Таблиця 2.

Міжнародні приватні інвестиційні проекти ЦСР (зміна кількості проектів, %)

Напрями інвестування	2015-2022 pp	2021-2022 pp
Інфраструктура	+16	+26
Відновлювальна енергія	+21	+8
Водопостачання	+13	+20
Агропродовольчі системи	-19	+6
Здоров'я та освіта	+11	+8

Відповідно до цієї тенденції, UNCTAD [14] з акцентом на стійку енергетику пропонує шість пакетів дій щодо активізації міжнародного інвестування: розробку національної та міжнародної інвестиційної політики; глобальне, регіональне партнерство та співробітництво Південь-Південь; механізми та інструменти фінансування; стійкі фінансові ринки.

Незважаючи на COVID-19 та величезні руйнування внаслідок війни, інвестори продовжують працювати та, навіть, прагнуть розширювати бізнес в Україні (табл. 3) [16; 17].

Таблиця 3.

Прямі іноземні інвестиції в Україну, \$ млн

Рік	млн. дол. США	% до попереднього року	Рік	млн. дол. США	% до попереднього року	Рік	млн. дол. США	% до попереднього року
2000	595	-	2008	9903	7.4	2016	3794	1032.2
2001	792	133,1	2009	4654	-53.0	2017	3684	-2.9
2002	698	88,1	2010	5759	23.7	2018	4460	21.1
2003	1411	102.1	2011	7015	21.8	2019	5212	16.9
2004	1711	21.3	2012	7195	2.6	2020	-950	-118.2
2005	7533	340.3	2013	4079	-43.3	2021	6885	824.7
2006	5737	-23.8	2014	299	-92.7	2022	623	-91.0
2007	9218	60.7	2015	-407	-236.1	2023	4089*	556.3

*дані за I-III квартали 2023 р.



Всупереч проблемам бізнесу, що спричинила війна, таким як фінансові втрати, втрата продажів/бізнесу, втрата або відсутність працівників, неможливість експорту (транспорт, логістика), руйнування підприємств, пошкодження об'єктів енергетики та інфраструктури, переїзд у безпечніше місце за межі України – 69% опитаних представників американських компаній планують продовжувати післявоєнний бізнес в Україні, при цьому 31% планують збільшувати інвестиції, 50% опитаних вказують на прогрес бізнесу під час війни, з них 29% досягнули запланованих фінансових результатів, 21% - домоглися більше, ніж планували.

Для продовження інвестування в країну, на думку існуючих та потенційних інвесторів, необхідно виведення російських військ (майже 60% опитаних), міжнародні гарантії безпеки (~50%), членство в ЄС, повне припинення бойових дій, членство в НАТО. Майже 40% опитаних відповіли, що компанія продовжує інвестувати, незважаючи на/приймаючи ризики війни [18].

Основними факторами, що сприяли рішенню інвестувати в Україну є:

- наявність кваліфікованих, навчених людей і недорогої робочої сили; розмір місцевого ринку;
- конкурентоспроможна структура витрат в Україні;
- близькість до регіональних ринків;
- пошук зв'язків з партнерами;
- інфраструктура (комунальні послуги та транспорт);
- доступні об'єкти інвестування за конкурентними цінами;
- природні ресурси [18].

Показовими у цьому плані є приклади інвестування великих міжнародних компаній в умовах війни:

- металургійна група Arcelor Mittal (120 млн доларів США у 2022 році, 130 – у 2023 році);
- харчовий гігант Nestlé (40,5 млн євро);
- данська компанія Carlsberg (40 млн євро);
- компанія Bayer (60 млн євро) [19].

Інвестиції Україні потрібні, щоб відновитися та дати старт потужному зростанню, для цього їхній обсяг має складати 30–35% ВВП протягом наступних 8–10 років, причому принаймні половина цих інвестицій мають надходити не від уряду. Ефективним способом стимулювання інвестицій могла б стати підтримка ЄС у формі фондів спільного інвестування та гарантій [20].

Для залучення іноземних інвестицій Україна має створити сприятливий клімат, відповідні умови для інвесторів, визначитись з обсягами та напрямками інвестування.

І на даний момент такі доробки вже існують. Так, наприклад, прогнозовано, що план реконструкції, розроблений Нацрадою з відновлення, вимагатиме \$750 млрд інвестицій протягом наступних 10 років. Одночасно Україна визначила 10 галузей, які мають суттєвий інвестиційний потенціал та корелюють з ЦСР (табл. 4) [21].

Таблиця 4.

Галузі України зі значним інвестиційним потенціалом

Галузь	Інвестиційний потенціал
Оборонно-промисловий комплекс	\$43 млрд
Металургія та металообробка	\$26 млрд
Енергетика	\$177 млрд
Природні ресурси	\$5,6 млрд
Агропромисловий комплекс	\$34 млрд
Логістика та інфраструктура	\$123 млрд
Промислове виробництво	\$16 млрд
Деревообробка та меблеве виробництво	\$5 млрд
Фармацевтика	\$19 млрд
Інноваційні технології	\$11 млрд

Під час Лондонської конференції з відновлення України (Ukraine Recovery Conference) у 2023 році на платформі URC Marketplace Україна презентувала портфель інвестиційних проектів загальною вартістю \$67 млрд. (табл. 5) [22].

Таблиця 5.

Поточні стратегічні інвестиційні проекти та можливості із залучення боргового та акціонерного капіталу

Сфера	Інвестиційний портфель	
	кількість проектів	вартість
будівництво, інжиніринг, виробництво будівельних матеріалів, обладнання, конструкторських робіт	32	\$30,8 млрд
енергетика: виробництво “зеленої” енергії, водню та біометану	36	\$25 млрд
логістика та модернізація транспортної інфраструктури	30	\$6,5 млрд
аграрний сектор: проекти глибокої переробки та повного використання відходів	18	\$700 млн
видобування корисних копалин, критичних мінералів та виробництво продуктів з них: налагодження повного циклу виробництва літій-іонних акумуляторів та електромобілів тощо	10	\$3,6 млрд
охорона здоров'я та фармацевтичний сектор	8	\$300 млн

Для залучення прямих іноземних інвестицій в Україні вже розроблено та впроваджено спеціальні режими для інвестування. Україна також надає інвесторам доступ до інвестиційних стимулів у пріоритетних секторах економіки: інвестиційні проекти зі значними інвестиціями, індустріальні парки, ІТ, сільське господарство та агропереробна промисловість, виробництво еко-транспорту та компонентів до нього, зелена енергетика, креативна індустрія, літакобудування, науково-дослідна та інноваційна діяльність, інфраструктура, машинобудування [23].

В роботі [24] визначено стратегічно важливі для України ніші, інвестування в які можливе лише для представників країн, які продемонстрували реальну підтримку України практичними кроками:



- аграрна ніша;
- інфраструктурна ніша;
- ніша інформаційно-комунікаційних послуг;
- ніша стратегічної сировини.

Конкретними заходами на національному рівні (у порядку спадання важливості) для збільшення інвестиційних потоків та оновлення економіки України є:

- забезпечення національної безпеки та оборони;
- запровадження верховенства права, реальної та ефективної судової реформи та забезпечення справедливого правосуддя;
- відновлення та модернізація життєво важливої інфраструктури України;
- впровадження передбачуваного та привабливого податкового режиму;
- дотримання незалежності Національного банку, Антимонопольного комітету та антикорупційних органів;
- забезпечення достатнього страхування політичних ризиків для інвесторів;
- адаптація та впровадження збалансованої монетарної, фіскальної, бюджетної та боргової політики;
- забезпечення надійних інвестицій, прав власності, рівних умов та належного захисту інтелектуальної власності;
- лібералізація валютного контролю;
- покращення корпоративного управління та реформування державних підприємств та банків;
- забезпечення довгострокових можливостей доступу до ринку з міжнародними торговими партнерами;
- лібералізація трудового законодавства та реалізація політики соціального забезпечення;
- гарантія прозорого, своєчасного та повного відшкодування ПДВ експортерам;
- підтримка цифровізації та розвитку ІТ-екосистеми в масштабах країни;
- розвиток інфраструктури ринку капіталу;
- розвиток відновлюваних джерел енергії та збільшення внутрішнього видобутку газу та нафти;
- підтримка міжнародної торгівлі та забезпечення безпеки ланцюга поставок.

Порядок спадання важливості заходів ґрунтується на аналізі та досвіді інших країн, які успішно стимулювали інвестиції після конфліктів. Безпека, верховенство права та інфраструктура є фундаментальними (базовими) факторами, які впливають на інвестиційні рішення. Досвід показує, що країни (Південна Корея, Руанда), які успішно стимулювали інвестиції після конфліктів, спершу зосередилися на забезпеченні саме цих напрямків. Після того, як були закладені фундаментальні умови, вони могли перейти до інших заходів, таких як реформа податкової системи, стимулювання інновацій, тощо.

Важливо розуміти, що заходи, перелічені вище є взаємопов'язаними. Важливою є реалізація заходів у послідовності, що відповідає їх важливості.

Спочатку необхідно зосередитися на фундаментальних факторах, а потім переходити до інших.

Конкретні пріоритети та їх важливість можуть відрізнятися залежно від конкретних обставин.

У міру того, як ситуація в Україні буде змінюватися, необхідно буде переглядати та оновлювати пріоритети, що допоможе забезпечити ефективну політику стимулювання інвестицій (рис. 1) [18; 20].

Реформи стимулювання ПІІ спрямовані на створення сприятливого інвестиційного клімату в Україні, який буде привабливим для іноземних та внутрішніх інвесторів, сприяючи відновленню економіки та сталому розвитку країни.

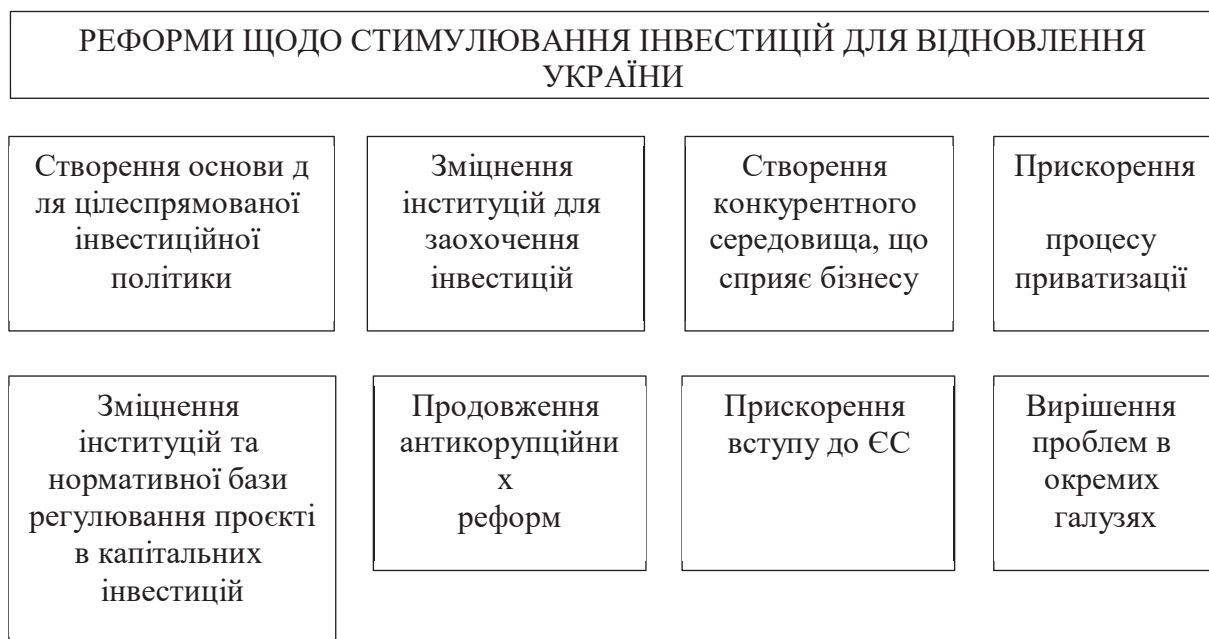


Рис. 1. Стимулювання інвестицій для відновлення України

Результатами впровадження реформ мають бути:

- поліпшення бізнес-клімату, зокрема, зменшення бюрократії та адміністративних перепон, підвищення прозорості та передбачуваності;

- забезпечення фінансової стабільності та доступу до капіталу шляхом підвищення ефективності банківського сектору і забезпечення його стабільності й розвитку фондового ринку;

- ефективні податкова та фіскальна політики – формування привабливих податкових умов для інвесторів, спрощення податкової системи та встановлення стабільних правил;

- розвиток інфраструктури, по-перше, транспортної – покращення доріг, залізниць, портів та аеропортів для полегшення перевезень товарів та зменшення логістичних витрат; по-друге, інформаційної – забезпечення доступу до швидкісного та надійного Інтернету;



- забезпечення правової безпеки шляхом реформи судової системи для захисту прав інвесторів та посилення заходів з протидії корупції;

- розвиток людського капіталу – збільшення інвестицій у систему освіти та навчання для забезпечення економіки кваліфікованою робочою силою; створення центрів інновацій з використанням кваліфікаційного потенціалу для розвитку нових технологій та продуктів;

- впровадження екологічних стандартів з метою залучення інвесторів, які дотримуються принципів сталого розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз світових тенденцій та напрямів відновлення ПІІ, з урахуванням національних інтересів та власних можливостей країни, дозволив зробити наступні висновки.

Світові ПІІ у 2022 р впали на 12% до \$1,3 трлн, головним чином через війну в Україні, високі ціни на продукти харчування та енергоносії, а також стрімке зростання державного боргу. Очікується, що у 2024 р зростання ПІІ буде незначним, стримуватиметься геополітичними ризиками та фрагментацією світової економіки.

Країни, що розвиваються, продемонстрували стійкість, залучивши більшу частину інвестицій, тоді як розвинені країни зазнали значного скорочення ПІІ. Позитивним моментом є зростання інвестицій у ЦСР (Цілі сталого розвитку), особливо в країнах, що розвиваються.

Незважаючи на війну, Україна продовжує залучати інвестиції, зокрема від великих міжнародних компаній. Інвесторів приваблюють кваліфікована робоча сила, доступ до ринків, конкурентні ціни та природні ресурси.

Для стимулювання ПІІ Україна потребує \$30-35% ВВП протягом 8-10 років, з яких половина має надходити з недержавних джерел. У зв'язку з цим, Уряд України визначив 10 пріоритетних галузей для інвестування, які корелюють з ЦСР; Україна представила інвестиційний портфель на \$67 млрд потенційним інвесторам на URC Marketplace; встановлені спеціальні режими та стимули для інвесторів в пріоритетних секторах; визначені стратегічні ніші для інвесторів з країн, які підтримують Україну.

Подальші напрями досліджень щодо відновлення прямих іноземних інвестицій полягають в детальному аналізі впливу війни в Україні на ПІІ; вивченні кращого досвіду країн, які успішно відновили свою економіку після конфліктів, та дослідженні можливостей для інвестування в нові та перспективні галузі.

Список використаних джерел

1. Hyun-Hoon Lee, Kazunobu Hayakawa, Cyn-Young Park (2023). The Effect of COVID-19 on Foreign Direct Investment. *Global Economic Review. Perspectives on East Asian Economies and Industries*, Volume 52, Pages 1-17. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1226508X.2023.2171459>
2. Sztajerowska, M. (2023), "Supply-chain disruptions and new investment policies in the post-COVID-19 world: Initial insights from project-level data", *OECD Working Papers on International Investment*, No. 2023/01, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5fcc2892-en>



3. Фісуненко, П. А., Атамас, О. П. Сучасні аспекти забезпечення інвестиційної привабливості України крізь призму діджиталізації: аналітичний погляд. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. №11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-03>
4. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Ігвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори рішення. *Innovation and Sustainability*, 2022. №1. С. 164-175. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>
5. Цимбалюк Ю., Корман І., Ролінський О. Стан іноземного інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*, 2021. №31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-25>
6. Чернега В., Полозун А., Касьян А. Сучасні тенденції інвестування в Україні. *Економіка та суспільство*, 2022. №44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-78>
7. Ковальчук Н. О. Прямі іноземні інвестиції в Україну в умовах інтеграції до Європейського Союзу. *Бізнес-інформ*, 2023. № 3. С. 38-42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-38-42>.
8. Тимоць М., Стахів Г. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. №47 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70>
9. Шубалий О. Аналіз поведінки європейських інвесторів під час війни в Україні. *Економічний форум*, 2023. №1(4), С. 50-55. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-6>
10. Вітер В.А., Цаль-Цалко Ю.С. Тенденції, проблеми та перспективи задучення іноземних інвестицій в економіку України. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/30.pdf>
11. Романішин О. URC 2023 стимулює єдність бізнесу та безпрецедентну підтримку для зростання України. URL : <https://rdo.in.ua/article/urc-2023-stymulyuye-yednist-biznesu-ta-bezprecedentnu-pidtrymku-dlya-zrostannya-ukrayiny>
12. Бабець І. Моделювання впливу прямих іноземних інвестицій на економіку України в умовах повоєнної відбудови. *Галицький економічний вісник*, 2023. Том 80. № 1. С. 131-143.
13. Нечаєва І.А. Інвестиційний розвиток: поняття, зміст та форми. *Теорія і практика сучасної економіки*. Черкаси : ЧДТУ, 2009. С.69-71
14. World Investment Report 2023. URL : https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf.
15. UN News. Global perspective Human stories. URL : <https://news.un.org/ru/story/2024/01/1448682>.
16. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Прямі іноземні інвестиції. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2023/>.
17. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Інвестиційна діяльність в Україні за 2022 рік. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b6d0940d-2443-41c4-82ec-86e6d2e56973&title=InvestitsiinaDialnistVUkrainiZa2022-Rik>.
18. Проєкт USAID з економічного розвитку, управління та зростання підприємництва (EDGE). Нова Україна: стимулювання інвестицій у свободу, мир та процвітання. URL : https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-04/EDGE%20UIPA%20Report-%20online%20-%20Ukrainian%20%2811%20Apr%202023%29_AC.pdf
19. Великі міжнародні компанії роблять ставку на майбутнє України. URL : <https://ukraineinvest.gov.ua/news/01-09-2023/>.
20. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. URL : <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyuni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501>.
21. Свириденко Ю. Країна можливостей: чому інвестор прийде в Україну. 10 галузей української економіки, які мають найбільший інвестиційний потенціал. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/29/691997/>
22. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Інвестиційні можливості в Україні представлено на URC MARKETPLACE в Лондоні. URL : <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c9c4c8cd-f9a2-458f-92d8-64bbb0198f1c&title=InvestitsiiniMozhливostiV>



23. UkraineInvest. Your Investment Matters. Стимули. 2024. URL : <https://ukraineinvest.gov.ua/incentives/>.
24. Юрчишин В. Залучення добросесних інвестицій. URL : <https://razumkov.org.ua/images/2023/12/05/2023-ПАКТ-8.pdf>.

References

1. Hyun-Hoon Lee, Kazunobu Hayakawa, Cyn-Young Park (2023). The Effect of COVID-19 on Foreign Direct Investment. *Global Economic Review. Perspectives on East Asian Economies and Industries*, Volume 52, Pages 1-17. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1226508X.2023.2171459>
2. Sztajerowska, M. (2023), "Supply-chain disruptions and new investment policies in the post-COVID-19 world: Initial insights from project-level data", *OECD Working Papers on International Investment*, No. 2023/01, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5fcc2892-en>
3. Fisunenکو, P. A., Atamas, O. P. (2024). Suchasni aspekty zabezpechennia investytsijnoi pryvablyvosti Ukrainy kriz' pryzmu didzhytalizatsii: analitychnyj pohliad [Current aspects of ensuring Ukraine's investment attractiveness through the prism of digitalization: analytical view]. *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: ekonomika ta upravlinnia - Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-03> [in Ukrainian].
4. Nikol'chuk Yu., Lopatovs'ka O. (2022). Ihvestytsijna pryvablyvist' Ukrainy: osnovni tendentsii, problemy ta kliuchovi vektory rishennia [Investment attractiveness of Ukraine: TRENDS, trends, problems and solution key_vectors]. *Innovation and Sustainability*, 1, 164-175. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175> [in Ukrainian].
5. Tsymbaliuk Yu., Korman I., Rolins'kyj O. (2021). Stan inozemnoho investuvannia v Ukraini [State of foreign investment in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and society*, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-25>. [in Ukrainian].
6. Chernega, V., Polozun, A., Kasyan, A. (2022). Suchasni tendentsiyi investuvannia v Ukraini [Modern investment trends in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and society*, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-78> [in Ukrainian].
7. Koval'chuk N. O. (2023). Priami inozemni investytsii v Ukrainu v umovakh intehratsii do Yevropejs'koho Soiuzu.[Foreign Direct Investment In Ukraine in the Context of Integration Into the European Union]. *Biznes-inform - Business Inform*, 3, 38-42. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-38-42> [in Ukrainian].
8. Tymots, M., & Stakhiv, G. (2023). Finansovi aspekty zaluchennia inozemnykh investytsiy v umovakh voyennoho stanu [Financial aspects of attracting foreign investment in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and society*, 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70> [in Ukrainian].
9. Shubalyj O. (2023). Analiz povedinky ievropejs'kykh investoriv pid chas vijny v Ukraini [Analysis of the behavior of European investors during the war in Ukraine]. *Ekonomichnyj forum - Economic forum*, 1(4), 50-55. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-6>. [in Ukrainian].
10. Viter V.A., Tsal'-Tsalko Yu.S. (2023). Tendentsii, problemy ta perspektyvy zaduchennia inozemnykh investytsij v ekonomiku Ukrainy [Trends, problems and prospects of attracting foreign investments into the economy of Ukraine]. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/30.pdf> [in Ukrainian].
11. Romanishyn O. URC 2023 stymuliuie iednist' biznesu ta bezpretsedentnu pidtrymku dlia zrostannia Ukrainy [URC 2023 stimulates business unity and unprecedented support for the growth of Ukraine]. URL : <https://rdo.in.ua/article/urc-2023-stymulyuye-yednist-biznesu-ta-bezpretsedentnu-pidtrymku-dlya-zrostannya-ukrayiny> [in Ukrainian].
12. Babets' I. (2023). Modeliuvannia vplyvu priamykh inozemnykh investytsij na ekonomiku Ukrainy v umovakh povoiennoi vidbudovy [Simulation of the impact of foreign direct investment on the Ukraine's economy in the conditions of post-war reconstruction]. *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk - Galician economic journal*, Vol. 80, 1, 131-143 [in Ukrainian].



13. Nechaieva I.A. (2009). Investytsijnyj rozvytok: poniattia, zmist ta formy [Investment development: concepts, content and forms]. *Teoriia i praktyka suchasnoi ekonomiky - Theory and practice of modern economics*. Cherkasy : ChDTU, 69-71.
14. World Investment Report 2023. URL : https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf.
15. UN News. Global perspective Human stories. URL : <https://news.un.org/ru/story/2024/01/1448682>.
16. Ofitsijnyj sajt Ministerstva finansiv Ukrainy. Priami inozemni investytsii [Foreign direct investment]. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2023/> [in Ukrainian].
17. Ofitsijnyj sajt Ministerstva ekonomiky Ukrainy. Investytsijna diial'nist' v Ukraini za 2022 rik [Investment activity in Ukraine for 2022]. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b6d0940d-2443-41c4-82ec-86e6d2e56973&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa2022-Rik> [in Ukrainian].
18. Proiekt USAID z ekonomichnoho rozvytku, upravlinnia ta zrostantia pidpriemnytstva (EDGE). Nova Ukraina: stymuliuвання investytsij u svobodu, myr ta protsvitannia [New Ukraine: stimulating investment in freedom, peace and prosperity]. URL : https://www.usaid.gov/sites/default/files/2023-04/EDGE%20UIPA%20Report-%20online%20-%20Ukrainian%20%2811%20Apr%202023%29_AC.pdf [in Ukrainian].
19. Velyki mizhnarodni kompanii robliat' stavku na majbutnie Ukrainy [Large international companies are betting on the future of Ukraine]. URL : <https://ukraineinvest.gov.ua/news/01-09-2023/> [in Ukrainian].
20. Hryhorenko Ye., Shnitser M. Yak pislia vijny Ukraina maie vidnovliuvaty ekonomiku ta biznes. Velyke doslidzhennia [As after the war, Ukraine should restore the economy and business. Great research]. URL : <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyi-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> [in Ukrainian].
21. Svyyrydenko Yu. Kraina mozhlyvostej: chomu investor pryjde v Ukrainu. 10 haluzej ukrains'koi ekonomiky, iaki maiut' najbil'shyj investytsijnyj potentsial [Land of opportunities: why an investor will come to Ukraine. 10 sectors of the Ukrainian economy that have the greatest investment potential]. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/29/691997/> [in Ukrainian].
22. Ofitsijnyj sajt Ministerstva ekonomiky Ukrainy. Investytsijni mozhlyvosti v Ukraini predstavleno na URC MARKETPLACE v Londoni [Investment opportunities in Ukraine are presented at the URC MARKETPLACE in London]. URL : <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c9c4c8cd-f9a2-458f-92d8-64bbb0198f1c&title=InvestitsiiniMozhlyvostiV> [in Ukrainian].
23. UkraineInvest. Your Investment Matters. Ctymuly [Incentives]. 2024. URL : <https://ukraineinvest.gov.ua/incentives/> [in Ukrainian].
24. Yurchyshyn V. Zaluchennia dobrochesnykh investytsij [Attracting honest investments]. URL : <https://razumkov.org.ua/images/2023/12/05/2023-PAKT-8.pdf> [in Ukrainian].



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-145-162

УДК 330.3:636.085

Оксана НІКІШИНА

доктор економічних наук., старший науковий співробітник.,
завідувачка відділом ринкових механізмів та структур
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України,
м. Одеса, Україна
ORCID ID: 0000-0002-7172-3551
Scopus Author ID: 57219091897

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ КОМБІКОРМОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. Ринок комбікормової продукції України має значний виробничий та експортний потенціал за напрямом глибокої переробки зерна, реалізація якого дозволить мобілізувати внутрішні ресурси, наростити додану вартість та сформувати фундамент для повоєнного відродження держави. В умовах нестабільності тенденції розвитку релевантного ринку змінилися, що актуалізує завдання проведення нових аналітичних досліджень у контексті стійкості ринку до внутрішніх і зовнішніх загроз. Метою дослідження є аналіз тенденцій розвитку вітчизняного ринку комбікормової продукції в секторному вимірі (сировинний, переробний, розподільчо-збутовий і споживчий сектори), визначення на підставі його результатів головних проблем релевантного ринку та шляхів їх вирішення в контексті стійкості та стратегічних завдань повоєнного відновлення України. У роботі встановлено, що у воєнний період стійкість переробного сектору ринку була вищою порівняно з експортоорієнтованим сировинним сектором. У 2022 р. порівняно з 2021 р. виробництво зерна зменшилося на 37,4 %, комбікормів – на 12,3 %. Відмінною рисою переробного сектору є олігопольний тип відносин: понад 60 % продукції в Україні виробляють агрохолдинги. У товарній структурі домінують комбікорми для птиці й свиней (61 % і 21%). Встановлено залежність динамічно-структурних змін комбікормового виробництва від тенденцій розвитку тваринництва, передусім, птахівництва. В Україні головним споживачем комбікормової продукції є сільськогосподарські підприємства: у них частка комбікормів у структурі кормів усіх видів складає 65 %, тоді як у господарств населення – всього 3 %. Фінансова нестійкість селянських господарств, які вирощують 59 % великої рогатої худоби і 85 % овець в країні, є головним чинником зменшення використання ними комбікормів (на 71 % порівняно з 2020 р.). Сучасними трендами зовнішньої торгівлі є стійке від'ємне сальдо за товарною групою 23099 «Корми для сільськогосподарських тварин», перевищення темпів приросту імпорту продукції над темпами приросту експорту, випереджаюче зростання рівня імпортних цін порівняно з експортними. Визначено економічні проблеми стійкості функціонування релевантного ринку в секторному вимірі та вектори їх впливу на ринкові процеси відтворення. На основі досвіду ЄС обґрунтовано стратегічні напрями забезпечення стійкості комбікормового ринку України в повоєнний період. Наголошено, що для переробного сектору головними завданнями є розвиток конкурентного середовища, забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, впровадження інноваційних розробок, зокрема, біотехнологій. Прикладна значимість отриманих результатів визначається можливістю їх використання державними й профільними інституціями в ході розробки адаптивних механізмів селективного регулювання ринку комбікормової продукції.

Ключові слова: релевантний ринок, сектори ринку, комбікормова продукція, тенденції розвитку, динаміка, секторний аналіз, нестабільність, стійкість, експорт, імпорт, відновлення.

JEL Classification: L10, L22, L60

Absztrakt. Ukrajna takarmánypiaca jelentős termelési és exportpotenciállal rendelkezik a gabona mélyfeldolgozása által, amelynek megvalósítása lehetővé teszi a belső erőforrások mozgósítását, a hozzáadott érték növelését és az állam háború utáni újjáéledésének alapját. Az instabilitás időszakában az érintett piac fejlődési trendjei megváltoztak, ami aktualizálja a belső és külső fenyegetésekkel szembeni piaci ellenállására irányuló vizsgálatok feladatainak feltérképezését. A tanulmány célja a takarmánykeverékek hazai piacának ágazati dimenzióban (nyers-, feldolgozási, forgalmazási-marketinges és fogyasztói szektorok) történő fejlődési tendenciáinak elemzése, eredményei alapján pedig meghatározni a takarmánykeverékek hazai piacának alakulását valamint az érintett piacon történő fenntarthatóság és stratégiai feladatmeghatározás lehetőségét Ukrajna háború utáni újjáépítésének összefüggésben. A munka megállapította, hogy a háborús időszakban a piac feldolgozó szektorának stabilitása magasabb volt az exportorientált nyersanyagágazatokhoz képest. 2022-ben 2021-hez képest a gabonatermelés 37,4%-kal, a takarmánytermelés 12,3%-kal csökkent. A feldolgozó szektor jellegzetessége az oligopólium típusú kapcsolatok megléte: Ukrajnában a termékek több mint 60%-át mezőgazdasági üzemek állítják elő. A termékszerkezetben a baromfi- és sertéstakarmányok dominálnak (61% és 21%). Megállapítottuk, hogy az összetett takarmány-előállítás dinamikus és szerkezeti változásai az állattenyésztés, elsősorban a baromfitenyésztés fejlődési tendenciáitól függenek. Ukrajnában az összetett takarmánytermékek fő fogyasztói a mezőgazdasági vállalkozások: náluk a takarmánykeverékek aránya az összes takarmánytípus szerkezetében 65%, míg a háztartásokban mindössze 3%. Az országban a szarvasmarhák 59%-át és a juhok 85%-át termelő paraszti gazdaságok pénzügyi instabilitása főleg az összetett takarmány-felhasználás csökkenése miatt történt (2020-hoz képest 71%-kal esett vissza). A külkereskedelem jelenlegi tendenciái: a 23099 „Mezőgazdasági takarmányok” termékcsoport tartósan negatív egyenlege, a termékek behozatalának növekedési üteme meghaladja az export növekedési ütemét, az importárak növekedési üteme meghaladja az exportárakét. Meghatározásra kerülnek az érintett piac ágazati dimenzióban való működési stabilitás problémái és ezek hatásának irányai az újratermelési piaci folyamatokra. Az EU tapasztalatai alapján megalapozottak az ukrajnai takarmánypiac stabilitását segítő stratégiai irányok a háború utáni időszakban. Kiemeltük, hogy a feldolgozóipar fő feladatai a versenyképes környezet kialakítása, a termékek hazai és külföldi piacokon való versenyképességének biztosítása, valamint innovatív fejlesztések, ezen belül is a biotechnológiák bevezetése. A megkapott eredmények gyakorlati jelentőségét az határozza meg, hogy állami és szakosodott intézmények felhasználhatják-e azokat a takarmánykeverék-piac szelektív szabályozásának kidolgozása során.

Kulcsszavak: érintett piac, piaci szektorok, takarmánykeverékek, fejlődési trendek, dinamika, szektorelemzés, instabilitás, fenntarthatóság, export, import, fellendülés.

Abstract. The market of combined feed products of Ukraine has significant production and export potential in the direction of deep processing of grain, the implementation of which will allow to mobilize internal resources, increase added value and form the foundation for the post-war revival of the state. In the conditions of instability, the development trends of the relevant market have changed, which actualizes the task of conducting new analytical studies in the context of market resistance to internal and external threats. The purpose of the study is to analyze the trends in the development of the domestic compound feed market in the sectoral dimension (raw materials, processing, distribution and sales and consumer sectors), determination based on its results of the main problems of the relevant market and ways of solving them in the context of resilience and strategic tasks of the post-war recovery of Ukraine. The work established that during the war period, the resilience of the processing sector of the market was higher compared to the export-oriented raw material sector. In 2022, compared to 2021, the production of grain decreased by 37,4 %, compound feed by 12,3 %. A distinctive feature of the processing sector is the oligopoly type of relations: more than 60 % of products in Ukraine are produced by agricultural holdings. The product structure is dominated by compound feed for poultry and pigs (61% and 21%). The dependence of dynamic and structural changes in compound feed production on trends in the development of animal husbandry, primarily



poultry farming, has been established. In Ukraine, the main consumer of combined feed products is agricultural enterprises: in them, the share of compound feed in the structure of feed of all types is 65 %, while in households it is only 3 %. The financial instability of peasant farms, which grow 59 % of cattle and 85 % of sheep in the country, is the main factor in reducing their use of compound feed (by 71 % compared to 2020). Current trends in foreign trade are a stable negative balance for product group 23099 «Feeds for agricultural animals», an increase in the growth rate of import of products over the growth rate of export, ahead of the increase in the level of import prices compared to export prices. The economic problems of the resilience of the functioning of the relevant market in the sectoral dimension and the vectors of their influence on the market processes of reproduction are determined. On the basis of the experience of the EU, the strategic directions of ensuring the resilience of the compound feed market of Ukraine in the post-war period are substantiated. It was emphasized that the main tasks for the processing sector are the development of a competitive environment, ensuring the competitiveness of products on the domestic and foreign markets, and the introduction of innovative developments, in particular, biotechnologies. The applied significance of the obtained results is determined by the possibility of their use by state and specialized institutions during the development of adaptive mechanisms of selective regulation of the compound feed market.

Key words: relevant market, market sectors, combined feed products, development trends, dynamics, sector analysis, instability, resilience, export, import, recovery.

Постановка проблеми. В умовах нестабільності тенденції вітчизняних товарних ринків визначаються динамічною множиною внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники пов'язані з наслідками воєнних дій для національної економіки та її ринків. У 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося одномоментне падіння валової доданої вартості секторів економіки. Загальне зменшення ВВП досягло 29,1 %, у т.ч. в переробній промисловості – 43,1 %, сільському господарстві –28,4 %. Посилилася тенденція до зменшення питомої ваги переробної промисловості в ВВП країни (з 17,4 % у 2001 р. до 8,2 % в 2022 р.). Зовнішні чинники пов'язані є екзогенною залежністю економіки України. Товарна структура вітчизняного експорту має сировинну спрямованість: у 2022 р. частка продуктів рослинного походження склала 30,5 %, у т.ч. зерна – 20,6 %¹ .

Агропродовольчий ринок виявив достатню стійкість і адаптивність до умов воєнного часу завдяки регуляторним заходам держави. Водночас існуючі обмеження аграрного експорту засвідчили неефективність сировинної експортоорієнтованої моделі економіки України. Тому в повоєнний період одним зі стратегічних пріоритетів економічного відродження держави має стати розвиток секторів з доданою вартістю, передусім, тваринництва, зокрема, його забезпечення збалансованою комбікормовою продукцією (далі – КП). Ринок КП України має значний виробничий та експортний потенціал за напрямом глибокої переробки зерна, реалізація якого дозволить мобілізувати внутрішні ресурси, наростити додану вартість та сформувані фундамент для повоєнного відродження держави. З іншого боку, розбудова сталої системи кормовиробництва має особливе значення для відродження сільських територій,

¹За даними Державної служби статистики України

забезпечення зайнятості та продовольчої безпеки на локальному рівні. Постає завдання ідентифікації ключових економічних проблем розвитку ринку КП та розробки адаптивних механізмів їх розв'язання в умовах нестабільності. У зв'язку з цим питання аналітичних досліджень тенденцій релевантного ринку КП стає особливо актуальним і практично значимим в сучасних умовах структурних змін національної економіки та безпекових загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методичні та аналітичні положення щодо аналізу стану й тенденцій розвитку секторів українського ринку КП висвітлені в працях таких науковців, як А. Бабич, І. Воронька, О. Кравчук [1], О. Зозульов [2], І. Камінський [3], О. Козаченко [4], А. Лівінський [5], Т. Осташко [6], В. Петриченко, О. Корнійчук [7], О. Рибаченко [8, 9], С. Темненко, І. Яців [10] та ін. Зокрема, О. Рибаченко обґрунтував доцільність використання принципів концепції сталого розвитку в кормовиробництві України [8]. Результативність діяльності внутрішнього ринку кормів та шляхи його державної підтримки проаналізовано в роботі І. Воронької, О. Кравчук, І. Петриченко, Н. Спринчук, Г. Корнійчук [1]. Доцільність використання вітчизняних інноваційних розробок для розвитку вітчизняного кормовиробництва в умовах обмеженості ресурсів обґрунтовано в праці В. Петриченко та О. Корнійчук [7]. Дослідження стану та перспектив розвитку українського ринку комбікормів і біологічних мінерально-вітамінних добавок у динаміці проведено С. Вишницькою й О. Зозульовим [2].

Іноземні учені в своїх роботах акцентують увагу на питаннях співвідношення ціни і якості кормів, технічного регулювання ринку [11, 12]. Також особливої актуальності набувають дослідження сталого та «зеленого» розвитку ринку кормів на основі впровадження біотехнологій [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У воєнний період тенденції розвитку ринку КП змінилися під впливом дії множини внутрішніх і зовнішніх чинників, безпекових загроз та глобальних трансформацій. Це потребує актуалізації ринкових досліджень та оновлення методичних підходів до їх проведення у контексті стійкості, як однієї з цілей Плану повоєнного відновлення України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз тенденцій розвитку вітчизняного ринку комбікормової продукції в секторному вимірі (сировинний, переробний, розподільчо-збутовий і споживчий сектори), встановлення на підставі його результатів головних проблем релевантного ринку та шляхів їх вирішення в контексті стійкості та стратегічних завдань повоєнного відновлення України. Інформаційним базисом дослідження є офіційні дані Державної служби статистики України, аналітичних видань, науково-прикладних публікацій. У статті використано такі методи дослідження: статистичний аналіз, узагальнення, системний аналіз, індукція, дедукція, синтез, групування, абстрактно-логічний.

Виклад основного матеріалу дослідження. *Сировинний сектор ринку КП.* Динаміка валового збору зернових культур свідчить про наявність в Україні потужного ресурсного потенціалу для розвитку ринків зернових продуктів. У



2021 р. порівняно з 2015 р. обсяги зернового виробництва зросли на 43 %, в 2021 р. отримано найвищий за досліджуваний період урожай зернових – 86,01 млн. т (табл. 1). Серед зернофуражних культур найбільше зросли валові збори кукурудзи – на 80,5 %, її питома вага у структурі загального виробництва збільшилася з 39 % у 2015 р. до 49 % у 2021 р. Така тенденція пояснюється зростаючим експортним попитом на кукурудзу; в 2021 р. її обсяг експорту склав 24,69 млн. т – 58,6 % від обсягу виробництва кукурудзи та 48 % від загального зернового експорту². На фоні зростаючого тренду кукурудзяного виробництва приріст валових зборів інших фуражних культур є значно меншим: 13,9 % для ячменю і 35,7 % для зернобобових. При цьому частка ячменю у загальному виробництві скоротилася вдвічі – з 21,6 % в 2010 р. до 5,61 % в 2021 р., що обумовлено, передусім, зменшенням експортного попиту на цю культуру.

Таблиця 1.

Динаміка обсягів виробництва продукції у секторах ринку комбікормової продукції України, млн. т*

Показники	Роки								2021 у % до 2015	2022 у % до 2021
	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
1. Зернові культури (ЗК), у т.ч.	39,27	60,13	61,92	70,06	75,14	64,93	86,01	53,86	143,0	62,6
1.1. Ячмінь	8,49	8,29	8,29	7,35	8,92	7,64	9,44	5,61	113,9	59,4
у % до ЗК	21,6	13,8	13,4	10,5	11,9	11,8	11,0	10,4	X	X
1. 2. Кукурудза	11,95	23,33	24,67	33,80	35,88	30,29	42,11	26,19	180,5	62,2
у % до ЗК	30,4	38,8	39,8	48,3	47,8	46,7	49,0	48,6	X	X
1.3. Зернобобові культури	0,59	0,50	1,24	0,96	0,71	0,60	0,68	0,33	135,7	48,5
у % до ЗК	1,5	0,8	2,0	1,4	0,9	0,9	0,8	0,6	X	X
2. Комбікорми для тварин і птиці	6,09	6,75	6,58	6,63	6,94	6,70	6,51	5,71	96,5	87,7

*Сформовано автором за даними Державної служби статистики України (<https://ukrstat.gov.ua/>).

У воєнний період (2022 р.) відбулося скорочення зернового виробництва на 37,8 %, у т.ч. кукурудзи – на 37,8 %, зернобобових культур – на 26,6 % (див. табл. 1). Слід відзначити, що темп скорочення комбікормової продукції в 2022 р. (-12,3 %) був втричі нижчим відповідного показника для зерна, що пояснюється, зокрема, внутрішньою орієнтованістю релевантного ринку, його вкрай низькою залежністю від світового ринку. Відтак, стійкість переробного сектору ринку КП у період нестабільності виявилася вищою порівняно з сировинним сектором.

²За даними Державної служби статистики України <https://ukrstat.gov.ua/>

У довоєнний період тенденція скорочення виробництва комбікормової продукції (на 3,5 % в 2021 р. порівняно з 2015 р.) на фоні зростання зернового валового збору (на 43 %) є наслідком зменшення внутрішнього попиту на зернові культури, як продовольчі, так і фуражні. У 2021 р. обсяг кормового споживання зерна в Україні склав 9930 тис. т, зменшившись порівняно з 2015 р. на 30 %. Такий темп зниження є вищим порівняно зі скороченням як продовольчого (на 13,2 %), так і внутрішнього споживання (на 21,1 %)³.

Переробний сектор релевантного ринку. У 2021 р. обсяги виробництва комбікормів для сільськогосподарських тварин та птиці склали 6,51 млн. т, зменшившись порівняно з 2015 р. на 3,4 %, порівняно з 1990 р. – на 60,6 % (табл. 2). За 2005-2015 рр. обсяги виробництва КП зросли з 4,16 млн. т до 6,75 млн. т (на 62,2 %). Починаючи з 2016 р. генерується тенденція стійкого скорочення комбікормового виробництва, яка посилюється в 2021 і 2022 рр. За 2015-2021 рр. найбільше зменшився випуск КП для інших сільськогосподарських тварин (на 43,8 %); для птиці і ВРХ притаманне незначне зростання (на 5,2 % та 1,9 %).

Таблиця 2.

Динаміка й видова структура виробництва комбікормової продукції в Україні*

Види продукції	Роки								2021 до 2015,%
	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Виробництво, тис. т									
1. Комбікорми для свиней	1230,1	1401,9	1396,7	1226,1	1210,3	1231,8	1235,9	1373,5	98,0
2. Комбікорми для ВРХ	612,5	729,6	767,8	782,3	724,3	701,4	744,1	767,4	105,2
3. Комбікорми для свійської птиці	3299,7	3895,2	3851,7	3898,7	4091,2	4534,0	4322,2	3968,7	101,9
4. Інші комб.	947,8	720,6	696,8	671,8	606,9	470,8	394,5	405,1	56,2
Усього	6090,1	6747,3	6713,0	6578,9	6632,7	6938,0	6696,7	6514,7	96,6
Видова структура виробництва, %									
	(8-2)								
1. Комбікорми для свиней	20,2	20,8	20,8	18,6	18,2	17,8	18,5	21,1	+0,3
2. Комбікорми для ВРХ	10,1	10,8	11,4	11,9	10,9	10,1	11,1	11,8	+1,0
3. Комбікорми для свійської птиці	54,2	57,7	57,4	59,3	61,7	65,4	64,5	60,9	+3,2
4. Інші комб.	15,6	10,7	10,4	10,2	9,2	6,8	5,9	6,2	-4,5

* Сформовано автором за даними Державної служби статистики України (<https://ukrstat.gov.ua/>).

³Там же



У структурі виробництва продукції 60,9 % припадає на КП для свійської птиці, 21,1 % – КП для свиней, 11,8 % – КП для ВРХ, 6,2 % – на інші його види (див. табл. 2). За досліджуваний період структурні зміни у випуску КП були незначними: частка комбікормів для свійської птиці зросла на 3,2 в.п. за рахунок відповідного скорочення частки інших комбікормів.

Слід зазначити, що динаміка змін обсягів та структури комбікормового виробництва відображає тенденції розвитку тваринницького комплексу, передусім, птахівництва (рис. 1), що свідчить про тісну залежність переробного сектору ринку КП від споживчого сектору продукції тваринництва у їх відтворювальній системі. Релевантний ринок дуже чутливий до змін трендів ринку птахівництва.

Так, у 2010-2020 рр. крива випуску КП була подібною до графіку поголів'я птиці в Україні. Водночас у 2021-2022 р. тенденція падіння комбікормового виробництва виявилася більш глибокою порівняно зі скорочувальним трендом у птахівництві, що знайшло відображення на графіках.

У переробному секторі ринку розгортають діяльність суб'єкти виробництва двох типів: агрохолдинги й незалежні комбікормові підприємства. В Україні на частку агрохолдингів припадає дві третини виробництва комбікормової продукції (близько 4 млн. т), з них половина обсягу (понад 2 млн. т) виробляє ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (далі - МХП). Це найбільший виробник комбікормів в Україні та Східній Європі.

До складу МХП входить 19 підприємств, у т.ч. три комбікормових заводи. Замкнений технологічний ланцюг від виробництва зерна, його продуктів переробки (комбікормів) до випуску м'яса птиці та м'ясних продуктів дозволяє забезпечити високий рівень стійкості агрохолдингу до зовнішніх викликів і загроз. Ще одним чинником стійкого функціонування МХП є гнучка диверсифікація збутових каналів, використання комбікормів як для власних потреб, так і для реалізації через мережу власних магазинів та оптових дистриб'юторів⁴.

У воєнний період на ринках агропродовольчої продукції отримав розвиток благодійний збутовий канал. Станом на серпень 2023 р. МХП надав 13,1 тис. т продукції (973 млн. грн.) громадам, захисникам и рятувальникам, соціально незахищеним верствам населення⁵.

Відтак, розвиток благодійних збутових каналів є новою тенденцією суб'єктів агропродовольчих ринків у період нестабільності, орієнтованою на забезпечення національної стійкості та розвиток соціально відповідального бізнесу.

На нашу думку, наявність благодійного збутового каналу повинна бути однією з умов надання селективної державної підтримки ринковим суб'єктам в воєнний і повоєнний періоди.

⁴За матеріалами ресурсу <https://www.mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.

⁵Там же

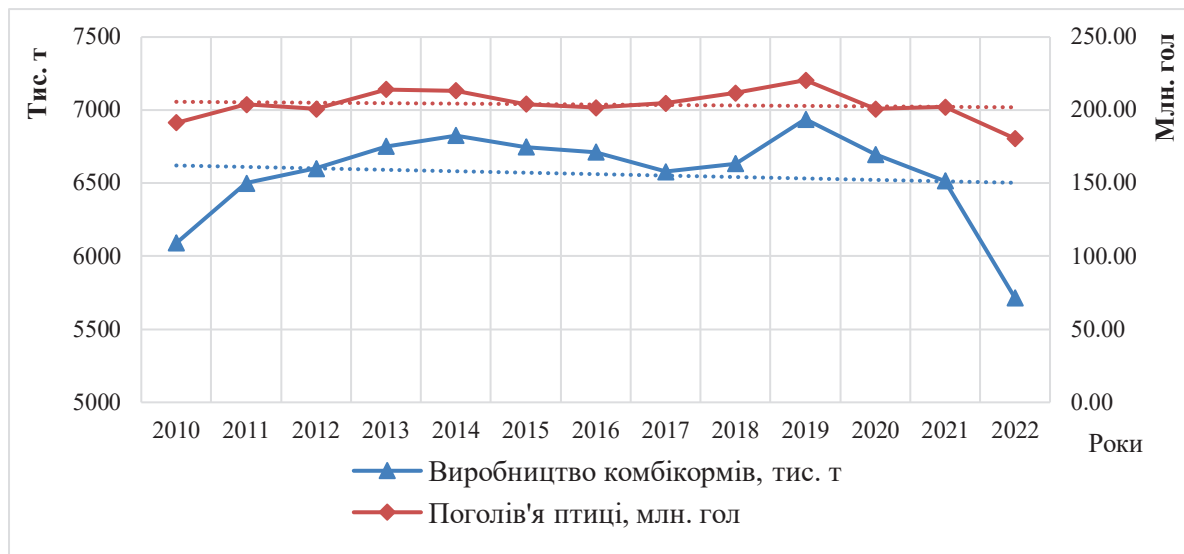


Рис. 1. Динаміка виробництва комбінованих кормів і поголів'я птиці в Україні*

*Сформовано автором за даними Державної служби статистики України (<https://ukrstat.gov.ua/>).

Окрім МХП, у переробному секторі комбікормового ринку розгортають діяльність такі вертикально інтегровані підприємства: ПАТ «Укрлендфармінг» (6,5 % ринку), агропромисловий холдинг «Овостар Юніон» (4,8 %), ТОВ «Комплекс Агромарс» (4,3 %), ПРАТ «АПК-Інвест» (2,8 %) Корпорація «Агро-Овен» (2,2%), птахокомплекс «Дніпровський» (2,2 %) ⁶ Перевагами інтегрованих структур є стабільність комбікормового виробництва, високий рівень завантаження потужностей власних заводів (80-100 %), контроль якості продукції на всіх ланках відтворювального ланцюга, відстеження впливу кормів на вирощування тварин і птиці, оптимізація їх раціону, що в результаті дозволяє знизити собівартість кінцевої продукції і забезпечити стійкість розвитку підприємств.

Друга група суб'єктів релевантного ринку представлена незалежними комбікормовими підприємствами, серед яких провідні позиції займає група компаній «Єдність», що має в своїй структурі 7 виробничих підприємств. ТОВ «Українське зерно» із виробництвом понад 380 тис. т КП для тварин займає третє місце в рейтингу кормовиробників ⁷ Іншим великим суб'єктом ринку є ПРАТ «Київ-Атлантик Україна» – інноваційний центр з переробки зернових і олійних культур, до складу якого входить комбікормовий завод потужністю 105 тис. т комбікормів на рік, побудований за європейською технологією ⁸.

Дві філії підприємства АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» здатні виробляти 160 тис. т КП на рік (2,7 % ємності ринку). Під час

⁶За матеріалами ресурсу <http://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/10065-eksperty-nazvaly-top10-vyrobnykiv-kombikormiv.html>

⁷За матеріалами ресурсу <https://ukrainske-zerno.com/ua/>

⁸За матеріалами ресурсу <https://kyiv-atlantic.com.ua/en/>



війни Ізюмський КХП в Харківській області був частково зруйнований, Новоукраїнський КХП зупинив комбікормове виробництво через зменшення випуску продукції тваринництва в Кропивницькому регіоні, водночас рентабельність його діяльності забезпечив елеватор (у 2021-2022 рр. заготовлено понад 40 тис. т зерна, у 2020 р. – всього 3 тис. т.)⁹

До складу незалежного сегменту входять також дрібні підприємства, що виробляють 20-40 т КП щоденно. Їх кількість понад 200, частина з них функціонує в «тіньовому» секторі, реалізуючи продукцію посередньої якості за заниженими цінами на локальних ринках¹⁰ За статистичними даними, у 2021 р. витрати комбікормів на годівлю сільськогосподарських тварин і птиці в господарствах усіх категорій склали 8060 тис. т¹¹, що перевищує ємність офіційного ринку на 2001 тис. т. Відтак, обсяг «тіньового» сектору релевантного ринку складає близько 25 %.

Головною проблемою стійкого відтворювального розвитку незалежних комбікормових підприємств є низький рівень завантаження їх потужностей – близько 30-50 %, що пов'язано, передусім, зі скороченням споживчого попиту та негативною динамікою обсягів виробництва в тваринництві й птахівництві. Потенційні потужності для випуску КП, за оцінками експертів, досягають 12-18 млн. тон. Іншими проблемами розвитку цієї групи ринкових суб'єктів є застарілі технології та обладнання, що обумовлюють високовитратність виробництва, посередню якість продукції, високий коефіцієнт конверсії корму. Через недостатність потрібних компонентів КП не збалансована за поживними й біологічно активними речовинами.

Споживчий сектор (продукція тваринництва). Комбікорми є матеріальним базисом продукції тваринництва, зростаючою складовою її собівартості та чинником її конкурентоспроможності. Переробка зерна на повноцінні комбікорми підвищує ефективність його використання на 25-30 % [9]. В Україні витрати концентрованих кормів зросли в 2021 р. порівняно з 2000 р. на центнер приросту ВРХ в 2,8 рази й склали 6,15 ц корм. од., на центнер виробництва молока – в 2,35 рази (0,47 корм. од.), водночас на центнер приросту свиней вони скоротилися на 66 % [14].

У 2022 р. порівняно з 2000 р. витрати кормів на годівлю сільськогосподарських тварин і птиці скоротилися на 46,1 %, водночас на 11 % зросли витрати концентрованих кормів, їх частка в структурі кормів збільшилася з 28,2 % до 58,1 % відповідно. За цей період використання комбікормів зросло в 3,2 рази, однак показник значно відрізняється в різних категоріях господарств. У сільськогосподарських підприємствах обсяг споживання КП зріс в 7 разів, його частка від загального обсягу КП збільшилася з 44,1 % в 2000 р. до 95,7 % в 2022 р. У господарствах населення обсяг використання комбікормів скоротився

⁹За матеріалами ресурсу <https://www.pzcu.gov.ua/>

¹⁰За матеріалами ресурсу <https://latifundist.com/interview/601-nekontrolovanij-rst-tsn-na-zerno--golovna-problema-rinku-kombkormv-maksim-nedashkvsij>

¹¹За даними Державної служби статистики України <https://ukrstat.gov.ua/>

на 76 %, їх частка зменшилася з 55,9 % до 4,3 % відповідно (табл. 3). Відтак, в Україні головним споживачем КП є сільськогосподарські підприємства: у них частка комбікормів у структурі кормів усіх видів складає 64 %, тоді як у господарств населення – всього 2,5 % [14].

Таблиця 3.

Витрати кормів на годівлю сільськогосподарських тварин і птиці в різних категоріях господарств, тис. т корм. од*

Продукція	Роки								2022 у % до:	
	2000	2005	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2015	2021
Підприємства										
1. Корми усіх видів	15951	11790	11774	11857	12862	12188	11804	10731	90,5	90,9
2. Концентровані	4219	5649	7899	8694	10783	10247	9801	8909	102,5	90,9
2.1. З них комбікорми	996	2633	4837	5920	8735	8360	7690	6864	115,9	89,3
у % до загального обсягу КП	44,1	66,9	84,8	91,9	95,8	95,8	95,4	95,7	X	X
Господарства населення										
1. Корми усіх видів	26562	25691	22100	19130	16750	15600	14737	12130	63,4	82,3
2. Концентровані	7818	7269	6900	5990	5500	5360	5167	4419	73,8	85,5
2.1. З них комбікорми	1262	1301	870	520	380	370	370	305	58,7	82,4
у % до загального обсягу КП	55,9	33,1	15,2	8,1	4,2	4,2	4,6	4,3	X	X

*Сформовано автором за даними Державної служби статистики України (<https://ukrstat.gov.ua/>).

Сьогодні більшість поголів'я ВРХ перебуває у господарствах населення. У 2022 р. питома вага господарств населення у вирощуванні ВРХ склала 59,1 %, у т.ч. корів – 70,8 %, овець та кіз – 85 % (табл. 4). У сегментах вирощування птиці та свиней домінують аграрні підприємства – 56,5 % і 63,9 % відповідно. Порівняно з 2000 р. частка господарств населення у поголів'ї ВРХ і корів зросла на 12,6 % та 8,1 %, у поголів'ї свиней і птиці зменшилася на 32 % і 36 % відповідно. Попит на КП формується у різних сегментах (корпоративному й індивідуальному) ринку тваринницької продукції, і купівельна спроможність їх суб'єктів безпосередньо впливає на структуру виробництва комбікормів та її зміни.

Сільськогосподарські підприємства, що вирощують 57 % поголів'я птиці і 64 % свиней в країні, є більш фінансово стійкими порівняно з індивідуальними господарствами, що дозволяє їм збільшити частку КП у структурі кормів з 6,3 % в 2000 р. до 65,2 % в 2021 р. та сформувати попит на КП для птиці і свиней (їх питома вага у видовій структурі виробництва комбікормів складає 62,7 % і



21,1 %). І навпаки, фінансова нестійкість господарств населення, що вирощують 59 % ВРХ і 85 % овець і кіз, обумовила скорочення частки комбікормів у структурі кормів з 4,8 % в 2000 р. до 2,5 % в 2021 р. та зменшила попит на КП для ВРХ та інші комбікорми (їх частки склали всього 10,8 % і 5,4 %).

Таблиця 4.
Динаміка поголів'я сільськогосподарських тварин і птиці в Україні,

*млн. голів**

Поголів'я	Роки								2022 у % до:	
	2000	2005	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2015	2021
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
1. ВРХ**	9,42	6,9	4,83	3,75	3,09	2,87	2,64	2,31	61,5	87,3
у т.ч. корови	4,96	3,93	2,74	2,17	1,79	1,67	1,54	1,35	62,5	87,6
2. Свині	7,65	6,47	7,58	7,08	5,73	5,88	5,61	4,95	69,9	88,2
3. Вівці та кози	1,88	1,75	1,83	1,33	1,21	1,14	1,09	0,94	71,0	86,1
4. Птиця	123,7	152,8	191,4	204,0	220,5	200,7	202,2	180,5	88,5	89,3
Частка господарств населення у вирощуванні тварин і птиці, %									(8-1)	(8-7)
1. ВРХ	46,5	61,7	66,0	66,1	66,1	64,9	62,0	59,1	+12,6	-2,9
у т.ч. корови	62,7	76,2	77,6	76,7	75,9	74,7	72,5	70,8	+8,1	-1,7
2. Свині	68,4	63,1	54,5	47,7	42,4	38,2	36,2	36,4	-32,0	+0,2
3. Вівці та кози	78,0	83,4	82,8	85,9	86,0	86,7	84,6	85,0	+7,0	+0,4
4. Птиця	79,5	58,9	45,8	45,1	42,0	45,3	43,9	43,5	-36,0	-0,4

*Сформовано автором за даними Державної служби статистики України (<https://ukrstat.gov.ua/>).

**ВРХ – велика рогата худоба.

Таким чином, виникає «розрив» товарно-фінансових потоків між переробним сектором і індивідуальним сегментом споживчого сектору ринку КП, який може бути об'єктом державного селективного регулювання [15]. Наслідком такого потокового «розриву» є порушення виробничих пропорцій між поголів'ям і кормовими ресурсами, дисбаланс у раціонах годівлі сільськогосподарських тварин, заміна необхідних високопоживних кормових компонентів наявними [8].

Розподільчо-збутовий сектор (зовнішня торгівля). Характерними рисами зовнішньої торгівлі українською КП є мізерні обсяги експорту товару (0,61 % до підгрупи 23 «Залишки й відходи харчової промисловості; готові корми для тварин»), значні обсяги імпорту (40 % до відповідної підгрупи), стійке від'ємне сальдо за товарною групою УКТЗЕД 23099 «Корми для сільськогосподарських тварин», перевищення темпів приросту імпорту КП над темпами приросту експорту, випереджаюче зростання рівня імпортних цін порівняно з експортними цінами продукції.

У вартісному виразі експорт готових кормів для сільськогосподарських тварин досягнув у 2021 р. 10,53 млн. дол. США, збільшившись порівняно з

2015 р. на 5,9 % за рахунок випереджаючого зростання цін (табл. 5). Імпорт КП в 13,2 рази перевищив експорт і склав в 2021 р. 138,7 млн. дол., збільшившись на 53,3 % порівняно з 2015 р. За досліджуваний період для товарної підгрупи УКТЗЕД 23099 «Корми для сільськогосподарських тварин» характерним є стійке від'ємне сальдо зовнішньоекономічної діяльності (-128,1 млн. дол.), яке зросло на 59,1 %, водночас для товарів групи 23 воно є позитивним (1386,4 млн. дол.).

У 2021 р. обсяги експорту вітчизняних комбінованих кормів склали 13,8 тис. т (0,23 % від виробництва), зменшившись порівняно з 2015 р. на 58,4 %. Імпорт КП в 6,5 рази перевищив експорт і досягнув 90,8 тис. т (1,52 % від виробництва), збільшившись порівняно з 2015 р. на 47,9 %. За 2005-2021 рр. темп росту (зменшення) імпорتنих товаропотоків є відносно стабільним і менш варіативним порівняно з аналогічним показником експортних товаропотоків, для якого притаманні як різкі зростання (на 81,4 % у 2015 р. і на 53 % у 2019 р.), так і падіння (на 50,4 % в 2021 р.). Значні коливання обсягів експорту КП є свідченням його нестабільності та залежності від мінливої кон'юнктури світового ринку.

Таблиця 5.

Динаміка експорту/імпорту комбікормової продукції для сільськогосподарських тварин і птиці у вартісному вимірі та її цін *

Показники	Роки							2021 до 2015, %
	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	
1. Експорт, тис. дол. США	4312,9	9946	8507	8587	13463	12965	10529	105,9
2. Імпорт, тис. дол. США	98837	90471	84669	106486	103206	115757	138677	153,3
3. Сальдо, тис. дол. США	-94524	80525	76162	97899	-89742	102793	128148	159,1
4. Ціна експорту, дол./т	565	300	418	512	525	467	763	254,5
5. Ціна імпорту, дол. / т	1403	1474	1345	1470	1316	1357	1527	103,6
6. Коефіцієнт дискримінаційності експортних цін	2,48	4,92	3,22	2,87	2,51	2,91	2,00	X

*Сформовано автором за даними Державної служби статистики України (<https://ukrstat.gov.ua/>).

У структурі експорту домінують комбікорми на основі зерносумішей. Головними їх зовнішніми споживачами є Молдова (20,7 % у 2021 р.), Ірак (11,5 %), Туреччина та Грузія (по 11,5 %); у січні 2022 р. частка Молдови зростає до 32,8 %. У 2015 р. основними експортерами української КП були Грузія (43,7 %) та Ліван (22 %) ¹².

У структурі імпорту кормів для сільськогосподарських тварин і птиці близько 65 % (59 тис. т) припадає на премікси, 35 % (32 тис. т) – на комбіновані корми зі специфічними компонентами, які окремо не реалізуються. Головними

¹²За даними Державної служби статистики України <https://ukrstat.gov.ua/>



імпортерами комбикормів в Україну є Китай (23,3 % в 2021 р.), Польща (18,8 %), Данія (11,8 %) та Франція (10,8 %); у січні 2022 р. частка Китаю зросла до 31 %. У 2015 р. основними імпортерами КП були Польща (20,9 %, Китай (14,1 %) та Німеччина (11,1 %) ¹³.

Динаміка зовнішніх цін на комбикорми наведена в табл. 5. У 2021 р. порівняно з 2015 р. рівень експортних цін зріс в 2,5 рази, рівень імпортних цін – всього на 3,6 %; після зниження в 2019-2020 рр. відбулося їх зростання. Якщо в 2015 р. імпортні ціни КП перевищували її експортні ціни в 4,9 рази, то в 2018 р. – 2,9 рази, в 2021 – вдвічі.

Тобто динаміка коефіцієнту дискримінаційності експортних цін має стійкий знижувальний тренд, що обумовлено тенденцією зростання експортних цін на фоні практично незмінних імпортних. Існуючі різниці між зовнішніми цінами комбикормів можна пояснити товарною структурою імпортних поставок – домінуванням дороговартісних преміксів і кормів зі специфічними компонентами.

Водночас тенденція до подвійного зменшення коефіцієнту дискримінаційності цін є позитивною, оскільки вартість імпортних кормів істотно впливає на собівартість вітчизняної тваринницької продукції.

Проблеми ринку КП і шляхи їх вирішення. На підставі результатів секторного аналізу відтворювальних процесів українського ринку КП та зовнішньоекономічного напрямку його розвитку автором визначено головні економічні проблеми стійкості функціонування релевантного ринку в секторному вимірі та вектори їх впливу на ринкові процеси відтворення (табл. 6).

Таблиця 6.

Головні економічні проблеми стійкості функціонування українського ринку комбикормової продукції*

Сектори	Вектори впливу на ринкові процеси відтворення
Сировинний сектор: Зменшення валового збору зернобобових культур; зростання експорту білкової сировини (соняшникового та соєвого шроту)	1. Недостатність якісної високобілкової сировини для потреб вітчизняних підприємств 2. Неєфективне використання природноресурсного потенціалу України 3. Незбалансованість комбикормів за поживними речовинами 4. Зростання імпорту кормового борошна за цінами, вищими його експортних цін 5. Цінова волатильність комбикормів на внутрішньому ринку, обумовлена коливаннями вартості сировини
Переробний сектор: Олігополія; системний потоковий «розрив» між ринком зерна та комбикормів; посередня якість КП	1. Зменшення кількості незалежних комбикормових підприємств, недозавантаження їх потужностей, високовитратність виробництва. 2. Наявність «тіньового» сегменту ринку (близько 25 %). 3. Відносно невисока частка перероблення фуражного зерна (40 %) на повнораціонні комбикорми.

¹³Там же

Сектори	Вектори впливу на ринкові процеси відтворення
Сектор розподілу та збуту: недостатня диверсифікація збутових каналів; зростання імпорту преміксів і БВД	4. Високий коефіцієнт конверсії українських комбінованих кормів 5. Незбалансованість вітчизняної КП за основними компонентами 1. Внутрішня орієнтованість комбікормового ринку, неефективне використання його експортного потенціалу. 2. Скорочення обсягів експорту КП (у натуральному вимірі) на фоні зростання її імпорту (в 2021 р. обсяг імпорту в 6,5 рази перевищив обсяг експорту, який склав 0,23 % від виробництва). 3. Стійке від'ємне сальдо зовнішньоекономічної діяльності для УКТЗЕД 23099 «Корми для сільськогосподарських тварин». 4. Подвійне перевищення рівня імпортних цін КП над експортними цінами. 5. Залежність від імпорту преміксів і БВД, що стимулює зростання внутрішніх цін комбікормів
Споживчий сектор: скорочення попиту на КП господарств населення; потоковий «розрив» між ринком комбікормів та індивідуальним сегментом аграрного сектору продукції тваринництва	1. Збитковість вітчизняного тваринницького комплексу. 2. Фінансова нестійкість малих і середніх виробників продукції тваринництва, від'ємні рівні її рентабельності. 3. Скорочення використання КП у господарствах населення, (частка комбікормів у структурі кормів складає 2,5 %), передусім у сегменті ВРХ. 4. Порушення виробничих пропорцій між поголів'ям і кормовими ресурсами в індивідуальному сегменті. 5. Дисбаланс у раціонах годівлі тварин, заміна необхідних високопоживних кормових компонентів наявними.

*Сформовано автором за результатами секторного аналізу.

У повоєнний період головні напрями розбудови ринку КП визначатимуться стратегічними пріоритетами відродження агропродовольчого сектору, серед яких – розвиток переробки відповідно до принципів Зеленої угоди ЄС.

Результати проведеного наукового дослідження переконують у невідкладності зміни сучасних орієнтирів розвитку релевантного ринку.

На основі проведеного дослідження та досвіду ЄС автором обґрунтовано в секторному вимірі головні напрями та заходи забезпечення стійкості функціонування комбікормового ринку України в повоєнний період (рис. 2).

На наш погляд, напрям сталого, «зеленого» та стійкого (резильєнтного) розвитку комбікормового ринку України є найбільш стратегічним з точки зору створення, збереження та ефективного використання внутрішніх ресурсних резервів, адаптації до мінливостей зовнішнього середовища, нівелювання системних потокових «розривів», реалізації потенціалу зовнішньоторговельних можливостей.



Рис. 2. Головні стратегічні напрями забезпечення стійкості функціонування українського ринку комбикормової продукції у повоєнний період*

**Сформовано автором*

Висновки та перспективи подальших досліджень. У дослідженні проведено секторний аналіз тенденцій розвитку українського ринку комбикормової продукції в контексті його стійкості. Встановлено, що у воєнний період стійкість внутрішньо орієнтованого переробного сектору ринку була вищою порівняно з сировинним сектором. У довоєнний період тенденція скорочення виробництва комбикормової продукції (на 3,5 % порівняно з 2015 р.) на фоні зростання зернового валового збору (на 43 %) є наслідком зменшення внутрішнього попиту на фуражні зернові культури.

Характерною особливістю переробного сектору ринку КП є наявність олігополії: 2/3 комбикормів (близько 4 млн.т) в Україні виробляють вертикально інтегровані структури (агрохолдинги), решта – незалежні комбикормові підприємства, серед яких великі (група компаній «Єдність») та близько 200 середніх і малих кормовиробників. У структурі виробництва КП домінують комбикорми для птиці й свиней (61 % і 21 %), частки комбикормів для ВРХ та



інших тварин є незначними (12 % і 6,2 %); наявна тенденція скорочення частки інших комбікормів (на 4,5 % порівняно з 2010 р.). Встановлено, що динаміка обсягів та структури комбікормового виробництва відображає тенденції розвитку тваринницького комплексу, передусім, птахівництва, що свідчить про тісну залежність переробного сектору ринку від споживчого сектору та прояви монофонії.

Визначено тенденції розвитку споживчого сектору тваринницької продукції та їх вплив на стійкість функціонування релевантного ринку. В Україні головним споживачем КП є сільськогосподарські підприємства: у них частка комбікормів у структурі кормів усіх видів складає 65 %, тоді як у господарств населення – всього 3 %. Порівняно з 2020 р. у них обсяг використання комбікормів скоротився на 71 %, їх частка зменшилася з 56 % до 5 %, що обумовлено, передусім, фінансовою нестійкістю господарств населення, які вирощують 59 % ВРХ і 85 % овець в країні. Встановлено «розрив» товарно-фінансових потоків між переробним сектором ринку й індивідуальним сегментом споживчого сектору тваринницької продукції, наслідком якого є порушення виробничих пропорцій між поголів'ям і кормовими ресурсами.

Характерними рисами зовнішньої торгівлі українською КП є стійке від'ємне сальдо за УКТЗЕД 23099 «Корми для сільськогосподарських тварин», перевищення темпів приросту імпорту КП над темпами приросту експорту, випереджаюче зростання рівня імпорتنих цін порівняно з експортними. Коефіцієнт дискримінаційності експортних цін складає 2 пункти та має знижувальний тренд.

На основі проведеного дослідження та досвіду ЄС обґрунтовано головні стратегічні напрями забезпечення стійкості функціонування секторів комбікормового ринку, які мають довгостроковий характер. Наголошено, що для переробного сектору стратегічними завданнями є розвиток конкурентного середовища, забезпечення конкурентоспроможності КП на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій кормовиробництва, зокрема, біотехнологій на основі досвіду ЄС.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в розвитку методології секторного аналізу товарних ринків на основі відтворювального підходу, що дозволяє встановити системні «розриви» товарно-фінансових потоків між секторами та визначити взаємовплив їх тенденцій у ринковій системі. Прикладна значимість отриманих результатів визначається можливістю їх використання державними органами влади й профільними інституціями в ході обґрунтування адаптивних механізмів селективного регулювання ринку КП, програмних і стратегічних документів у сфері стійкого розвитку агропродовольчих ринків. Розробка організаційно-економічних механізмів стійкого й сталого розвитку комбікормового ринку у контексті реалізації завдань повоєнного відновлення України визначає перспективи подальших досліджень.



Список використаних джерел

1. Воронецька І.С., Кравчук О.О., Петриченко І.І. та ін. Результативність діяльності внутрішнього ринку кормів в Україні. *Корми і кормовиробництво*. 2020. № 90. С. 191-204. URL: <https://doi.org/10.31073/kormovyrobnytstvo202090-17>.
2. Вишницька С.В., Зозульов О.В. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку комбікормів та біологічних мінерально-вітамінних добавок. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 26. С.102-108. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287415>
3. Камінський І. В. Розвиток ринку зернобобових культур в Україні. *Економіка АПК*. 2012. №4. С. 59-63.
4. Козаченко О.А. Державне регулювання розвитку комбікормових підприємств. *Економіка АПК*. 2009. № 9. С. 55-58.
5. Лівінський А.І. Стратегія реновації економічних механізмів виробничо-господарської діяльності підприємств тваринництва: теорія і практика: монографія. Одеса: ТЕС, 2019. 344 с.
6. Осташко Т.О. Сільськогосподарський експорт України в умовах війни і шляхи його відновлення. *Економіка України*. 2022. №5 (725). С.26-37. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.026>
7. Петриченко В.Ф., Корнійчук О.В. Наукове забезпечення виробництва кормів в умовах воєнного стану. *Корми і кормовиробництво*. 2022. № 93. С. 10-20. <https://doi.org/10.31073/kormovyrobnytstvo202093-01>.
8. Рибаченко О.М. Сталий розвиток кормовиробництва в Україні. *Агросвіт*. 2015. № 6. С. 16-19. URL: <http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=1827&i=3>
9. Рибаченко О.М. Ефективність використання кормів у тваринництві. *Економіка АПК*. 2013. № 12. С. 25-30.
10. Яців І.Б., Темненко С.М. Формування кормової бази як чинника розвитку тваринництва у сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. №16. С.24-31. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.16.24>
11. Ayantunde AA, Amole T, Duncan A.J. Livestock feed markets across agro-ecological zones of Burkina Faso: feed provenance, price and quality. *Frontiers in Animal Science*. 2023. №4. URL: doi: 10.3389/fanim.2023.1122416.
12. Melesse A, Bezabih M, Adie A, et al. Price-quality relationships for the main livestock feed types in the Ethiopian feed market. *Frontiers in Animal Science*. 2023. №4. URL: doi: 10.3389/fanim.2023.1194974.
13. Khoshnevisan B., Fog E., Baladi S., et al. Using the product environmental footprint to strengthen the green market for sustainable feed ingredients; Lessons from a green biomass biorefinery in Denmark. *Science of The Total Environment*. 2023. № 877. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.162858>.
14. Буркинський Б.В., Нікішина О.В., Зеркіна О.О. Інституціональне забезпечення стійкості функціонування ринку комбікормової продукції в умовах нестабільності: аналітична доповідь. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2023. 113 с. URL: <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0176-1>.
15. Буркинський Б.В., Нікішина О.В., Тараканов М.Л. та ін. Селективне регулювання розвитку товарних ринків: теорія та практика: монографія / за ред. Б. В. Буркинського, О.В. Нікішиної. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2023. 267 с. URL: <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0055-9>.



References

1. Voronetska, I.S., Kravchuk, O.O., Petrychenko I.I. ta in. (2020). Effectiveness of the domestic feed market in Ukraine. *Kormy i kormovyrobnytstvo*, 90, 191-204. URL: <https://doi.org/10.31073/kormovyrobnytstvo202090-17>.
2. Vyshnyvytska, S.V., Zozulov, O.V. (2023). The state and development trends of the domestic market of compound feed and biological mineral-vitamin supplements. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 26, 102-108. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287415>
3. Kaminskyi, I. V. (2012). Development of the market of leguminous crops in Ukraine. *Ekonomika APK*, 4, 59-63.
4. Kozachenko, O.A. (2009). State regulation of the development of compound feed enterprises. *Ekonomika APK*, 9, 55-58.
5. Livinskyi, A.I. (2019). Strategy of renovation of economic mechanisms of production and economic activity of livestock enterprises: theory and practice: monograph. Odesa: TES. 344 s.
6. Ostashko, T.O. (2022). Agricultural export of Ukraine in war conditions and ways of its recovery. *Ekonomika Ukrainy*, 5 (725), 26-37. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.026>
7. Petrychenko, V.F., Korniiichuk, O.V. (2022). Scientific support for fodder production under martial law conditions. *Kormy i kormovyrobnytstvo*, 93, 10-20. <https://doi.org/10.31073/kormovyrobnytstvo202093-01>.
8. Rybachenko, O.M. (2015). Sustainable development of fodder production in Ukraine. *Ahrosvit*, 6, 16-19. URL: <http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=1827&i=3>
9. Rybachenko, O.M. (2013). Efficiency of use of fodder in animal husbandry. *Ekonomika APK*, 12, 25-30.
10. Iatsiv, I.B., Temnenko, S.M. (2020). Formation of the feed base as a factor in the development of animal husbandry in agricultural enterprises. *Ahrosvit*, 16, 24-31. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.16.24>
11. Ayantunde, AA, Amole, T. and Duncan, A.J. (2023). Livestock feed markets across agro-ecological zones of Burkina Faso: feed provenance, price and quality. *Frontiers in Animal Science*, 4. URL: doi: 10.3389/fanim.2023.1122416.
12. Melesse, A, Bezabih, M, Adie, A, et al. (2023). Price-quality relationships for the main livestock feed types in the Ethiopian feed market. *Frontiers in Animal Science*, 4. URL: doi: 10.3389/fanim.2023.1194974.
13. Khoshnevisan, B., Fog, E., Baladi, S., et al. (2023). Using the product environmental footprint to strengthen the green market for sustainable feed ingredients; Lessons from a green biomass biorefinery in Denmark. *Science of The Total Environment*, 877. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.162858>.
14. Burkynskyi, B.V., Nikishyna, O.V. and Zerkina, O.O. (2023). Institutional support for the stability of the functioning of the compound feed market in conditions of instability: an analytical report. Odesa: SI «IMPEER of NASU». 113 s. URL: <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0176-1>.
- Burkynskyi, B.V., Nikishyna, O.V., Tarakanov, M.L. ta in. (2023). Selective regulation of the development of commodity markets: theory and practice: monograph / edited by B.V. Burkynskyi, O.V. Nikishyna. Odesa: SI «IMPEER of NASU». 267 s. URL: <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0055-9>.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-163-178

UDK 339.1:331.108.26

Sergii SAVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, First Vice-Rector
Rauf Ablyazov University East European
Cherkasy, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-3081-2387

Scopus Author ID: 57219803120

Olena SUKACH

PhD in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Marketing, Finance, Banking and Insurance
Rauf Ablyazov University East European
Cherkasy, Ukraine

ORCID ID: 0000-0001-7150-0262

Scopus Author ID: 57219805861

Denis ALIMOV

MA in Business Economics,
Dev-Ops Engineering Manager,
JLL Technologies,
Warsaw, Poland

ORCID ID: 0009-0003-9488-9276

Nataliia ABLIAZOVA

PhD in Economics, Associate Professor Department of Management and Administration
Rauf Ablyazov University East European
Cherkasy, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-2367-9349

MARKETING APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. *Developing and implementing an effective management strategy is a key milestone for companies due to the current economic crisis, the impact of recent pandemics, and increased competition. The current state of the economy makes internal stability and mitigation of external shocks key strategy milestones. The systematization of literature sources and approaches shows that business is becoming increasingly complex, while business processes require human resources (HR) and leadership strategies. Despite the development of IT and the introduction of IT practices in most areas of business activity, human resource management has become significantly more complex. The ability to adapt to the ever-changing business environment, flexibility and agility is becoming one of the most important features of a modern management system. The flexibility of the system depends on the talent management system (TMS), the quality of human resources (HR) and human capital (HC) of employees. The main purpose of this article is to substantiate the theoretical, methodological and practical recommendations for the use of marketing tools in enterprise personnel management. Accordingly, the result of the study is aimed at building a modern system of enterprise personnel management. The methodological*

tools for studying the personnel management system are: the method of analysis and synthesis; using the method of comparison, the theoretical foundations of the concept of "personnel management" are studied, and the financial indicators of the empirical basis of the study are compared; the use of the graphical method was appropriate when constructing diagrams based on the methodology of personnel management in an organization and diagrams of the organizational structure of enterprise management. Employees are a fundamental component of every company, and effective management is a key element of the company's financial stability and success. TMS is a complex process that requires precise planning to ensure the company's profitability. Currently, KMS is becoming one of the most valuable components of TMS, due to the increasing value of information and experience. Such orthodox KMS components as recruiting, training module, employee training are not enough to keep HR engaged. More and more leading companies around the world are using marketing tools as part of their KMS and TMS to address current HR challenges. The introduction of marketing tools and practices is aimed at ensuring optimal utilization of human resources, as well as creating a competitive advantage for the company by increasing the overall efficiency of employees. According to the basics of HR marketing, an employee should not only have the means of production (equipment), but also have defined goals and benchmarks for achieving them, as well as be informed about the company's goals and vision. This allows the company's HR to grow and develop their HC, see their development path in the company, and stay motivated throughout their career. The combination of traditional HR and marketing practices allows both employers and employees to gain significant benefits, such as eliminating time wastage, reducing staff turnover, and increasing retention.

Keywords: Personnel Management System, Marketing Tools in Personnel Management System, Internal Marketing, Personnel Motivation, Personnel Training and Retention.

JEL Classification: M 12; M 31

Absztrakt. A jelenlegi gazdasági válság, a közelmúltbeli világválságok hatásai és a megnövekedett verseny miatt a hatékony irányítási stratégia kidolgozása és megvalósítása kulcsfontosságú lett a vállalatok számára. A gazdaság jelenlegi állapota a belső stabilitást és a külső sokkok mérséklését teszi a stratégia kulcsfontosságú mérföldkövévé. Az irodalmi források és megközelítések rendszerezése azt mutatja, hogy az üzleti élet egyre összetettebbé válik, ugyanakkor az üzleti folyamatok emberi erőforrást (HR) és vezetői stratégiákat igényelnek. Az IT fejlődése és az IT-gyakorlatok megvalósítása ellenére a gazdasági tevékenység legtöbb területén a humánerőforrás-gazdálkodás sokkal bonyolultabbá vált. A folyamatosan változó üzleti környezethez való alkalmazkodás képessége, a rugalmasság és a manőverezhetőség a modern irányítási rendszer egyik legfontosabb jellemzőjévé válik. A rendszer rugalmassága függ a tehetséggondozó rendszertől (TMS), a humán erőforrás (HR) minőségétől és az alkalmazottak humán tőkéjétől (HC). Jelen cikk fő célja elméleti, módszertani és gyakorlati ajánlások alátámasztása a marketingeszközök vállalati személyzeti menedzsmentben való alkalmazására vonatkozóan. Ennek megfelelően a kutatás eredménye a vállalkozás korszerű személyzeti irányítási rendszerének kiépítését célozza meg. A személyzetirányítási rendszer kutatásának módszertani eszköztára: az elemzés és szintézis módszere; az összehasonlítás módszerével megvizsgálni a "személyzetmenedzsment" fogalmának elméleti alapjait, összehasonlítani az empirikus kutatási bázis pénzügyi mutatóit; a grafikus módszer alkalmazása célszerűnek bizonyult a személyzeti menedzsment módszertanára épülő diagramok készítésénél a vállalatvezetés szervezeti felépítésében és diagramjaiban. Az alkalmazottak minden vállalat alapvető alkotóelemei, a hatékony irányítás pedig kulcsfontosságú eleme a vállalat pénzügyi stabilitásának és sikerének. A TMS egy összetett folyamat, amely pontos tervezést igényel a vállalat jövedelmezőségének biztosítása érdekében. Jelenleg a KMS a TMS egyik legértékesebb összetevőjévé válik, az információ és a szakértelem értékének növekedése miatt. A KMS olyan ortodox elemei, mint toborzás, képzési modul, alkalmazottak képzése nem elegendőek a HR bevonásához. Világszerte egyre több vezető vállalat használ marketingeszközöket a KMS és TMS részeként az aktuális HR kihívások megoldására. A marketing eszközök és gyakorlatok



megvalósítása a személyi állomány optimális felhasználásának biztosítását, valamint a munkavállalók összhatékonyságának növelésével a vállalat versenyelőnyének megteremtését célozza meg.

A HR-marketing alapjai szerint a munkavállalónak nemcsak a termelőeszközökkel (felszerelésekkel) kell rendelkeznie, hanem az eléréséhez meghatározott célokkal és irányelvekkel, valamint tájékozódni kell a vállalat céljairól és jövőképéről. Ez lehetővé teszi a vállalat HR-je számára, hogy növekedjen és fejlessze HC-jét, láthassa fejlődési útját a vállalaton belül, és motivált maradjon karrierje során. A hagyományos HR- és marketinggyakorlatok kombinációja lehetővé teszi, hogy, mind a munkáltató, mind a munkavállaló jelentős előnyökhöz juthasson, például: megszűnik az elvesztegetett idő, csökkenti a fluktuációt és növeli a személyzet megtartást is.

Kulcsszavak: személyzetirányítási rendszer, marketing eszközök a személyzetirányítási rendszerben, belső marketing, személyzeti motiváció, személyzet képzése és megtartása.

Анотація. Розробка та реалізація ефективної стратегії управління є ключовим етапом для компаній через поточну економічну кризу, наслідки недавніх пандемій та зростання конкуренції. Поточний стан економіки робить внутрішню стабільність і пом'якшення зовнішніх шоків ключовими віхами стратегії. Систематизація літературних джерел і підходів свідчить про те, що бізнес стає все більш складним, в той же час, бізнес-процеси вимагають наявності людських ресурсів (HR) і лідерських стратегій. Незважаючи на розвиток IT та впровадження IT-практик у більшість сфер господарської діяльності управління людськими ресурсами значно ускладнилось. Здатність адаптуватися до постійно мінливого бізнес-середовища, гнучкість і маневреність стає однією з найважливіших рис сучасної системи управління. Гнучкість системи залежить від системи управління талантами (TMS), якості людських ресурсів (HR) і людського капіталу (HC) співробітників. Основною метою даної статті є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних рекомендацій щодо використання інструментів маркетингу в управлінні персоналом підприємства. Відповідно, результат дослідження спрямований на побудову сучасної системи управління персоналом підприємства. Методичним інструментарієм дослідження системи управління персоналом є: метод аналізу та синтезу; за допомогою методу порівняння досліджено теоретичні основи поняття «управління персоналом», здійснено порівняння фінансових показників емпіричної бази дослідження; використання графічного методу виявилось доцільним при побудові діаграм на основі методології управління персоналом в організації та діаграм організаційної структури управління підприємством.

Співробітники є фундаментальною складовою кожної компанії, а ефективний менеджмент є ключовим елементом фінансової стабільності та успіху компанії. TMS - це складний процес, який вимагає точного планування для забезпечення прибутковості компанії. Наразі, KMS стає одним з найцінніших компонентів TMS, завдяки підвищенню цінності інформації та досвіду. Такі ортодоксальні компоненти KMS, як: рекрутинг, навчальний модуль, навчання співробітників, недостатні для того, щоб HR був задіяний. Все більше і більше провідних компаній у всьому світі використовують маркетингові інструменти як частину своїх KMS і TMS, щоб вирішити поточні виклики HR. Впровадження маркетингових інструментів і практик має на меті забезпечити оптимальне використання кадрів, а також створити конкурентну перевагу компанії за рахунок підвищення загальної ефективності співробітників.

Згідно з основами HR-маркетингу, працівник повинен мати не тільки засоби виробництва (обладнання), але й мати визначені цілі та орієнтири щодо їх досягнення, а також бути поінформованим про цілі та бачення компанії. Це дозволяє HR компанії рости та розвивати свій HC, бачити свій шлях розвитку в компанії та залишатися мотивованим протягом своєї кар'єри. Поєднання традиційних HR та маркетингових практик дозволяє як роботодавцю, так і працівникам отримати значні переваги, такі як: усунення втрати часу, зниження плинності персоналу, а також підвищення рівня утримання.



Ключові слова: система управління персоналом, маркетингові інструменти у системі управління персоналом, внутрішній маркетинг, мотивація персоналу, навчання та утримання персоналу.

Introduction. In the current economic downturn and competitive market environment, developing and implementing an effective management strategy becomes increasingly relevant for businesses. Such a strategy ensures the internal stability of the business and protects it from external influences. Today, businesses have become more complex, requiring effective human resource policies and management approaches. While the adoption of new technologies and expanded connectivity has opened new market segments for companies, the process of managing businesses has become more challenging. Of particular attention is the management of the business's potential and its ability to quickly respond to structural changes in the economy, which directly relies on human resources, specifically their knowledge, skills, and abilities.

The personnel serve as the foundation and vital force of the business, and effective human resource management is an essential part of a company's success and stability. Personnel management, in a general sense, is a complex process that requires precise planning to avoid downtime and losses. Nowadays, strategic personnel management in the context of increasing the role of information and knowledge has become an actual issue. However, the use of simple strategic planning tools, such as recruiting, training, and promotions, no longer meets the demands of the present. Leading companies around the world, responding to global challenges and changes in the business landscape, employ marketing tools as part of their human resource strategies. The marketing approach aims to optimize the use of human resources, create conditions to enhance labor productivity, and ensure the company's competitiveness.

Therefore, the fundamentals of human resource marketing require employees to have not only technical means of work but also clearly defined goals, objectives, and a visionary company outlook. As a result, company personnel have the opportunity for self-realization, skills improvement, and motivation to optimally fulfill assigned tasks. Such personnel policy benefits both the company and its staff, reducing time loss, employee turnover, internal labor emigration, and more.

Based on the outlined issues, the main goal of this article is to justify theoretical, methodological, and practical recommendations for using marketing tools in company personnel management. Accordingly, the research outcome aims to construct a modern company personnel management system.

Literature Review: Companies, as previously mentioned, utilize various means to achieve their goals, with personnel remaining as one of the key elements of success. The presence of sufficient and qualified personnel ensures the efficient and uninterrupted operation of the company, while the diversity, skillset, and



professionalism of the workforce significantly affect business competitiveness [1]. The term "personnel" is commonly used in the field of human resources and business organization, encompassing all individuals employed by the company. Human resources, in turn, refer to personnel with varying qualifications and knowledge [2]. According to legal encyclopedias, personnel are "a collective of employees or a group of individuals who perform labor functions based on an employment contract (agreement)" [3]. The table below presents different interpretations of the definition of "personnel" by scholars (Table 1).

Table 1.

The Category of "Personnel" from the Perspectives of Scholars*

personnel	The totality of all human resources that an organization possesses. [4]
	The permanent workforce that has received necessary training and has practical experience [5]
	The core, permanent qualified staff that is influenced by internal (product nature, production technology, organization) and external (demographic processes, legal and moral norms of society, labor market characteristics, etc.) factors. [6].
	The employees of the organization who work under employment contracts and have labor relations with the employer, including both permanent and temporary, skilled and unskilled workers. [7]
	The hired employees of the organization who have labor relations with the employer, regardless of the duration of their tenure in that capacity. [8]
	The personnel composition of the organization, including all hired employees, apprentices, shareholders, and owners who hold specific positions according to employment contracts and receive remuneration. [9]

*Sources: systematized by the authors

Therefore, company personnel is a collection of hired employees who possess certain qualifications and are in an employment relationship with the organization. The efficiency of personnel and their involvement in the production process depend on the management system in place. Robert Owen, the author of the book "A New View of Society" [10], is considered the founder of modern personnel management as he highlighted the need for improving production relations and working conditions. Currently, effective personnel management plays a key role in stimulating organizational growth and ensuring business prosperity.

However, there is no unanimous opinion among scholars regarding the personnel management system. Partika, for instance, notes that personnel management is a specialized area of business management focused on labor-related issues. Nonetheless, the personnel management system is relatively autonomous and a specific subsystem within the overall business management system. Viewing personnel management as a system, it can be seen as a set of interconnected elements that unite the object and subject of management, involve organizational and management relations, and encompass management functions implemented through a system of corresponding methods and elements [11].

Spights (1944) defined personnel management as a code of methods for organizing and dealing with individuals at work, aiming to enable each person to realize their inner potential to the fullest. M. Armstrong stated that personnel management is a "strategic and consistent approach to managing the organization's

most valuable assets – the people who work in it and make individual and collective contributions to achieving its goals, sustaining a competitive advantage" [12]. G. Milkovich and J. Boudreau believe that personnel management is a "series of decisions concerning relations with hired employees that affect employee and organizational effectiveness as a whole" [13].

In turn, M. Susan examines personnel management as a management function aimed at supporting and enhancing work efficiency and promoting human resources within an organization through proper planning, organization, leadership, coordination, and control of activities related to hiring, development, motivation, and remuneration of employees to achieve enterprise goals [14]. E. Flippo defines personnel management as a "planning, organizing, directing, and controlling the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources for the purpose of achieving individual, organizational, and social objectives" [15].

Similarly, M. Vynohradskyi asserts that personnel management is a socio-economic system within a company, characterized by a set of complex tasks and functions including planning, human resource marketing, development, analysis of motivation methods, creating optimal working conditions, designing organizational management structures, regulating labor relations, personnel accounting, providing legal services, and developing social infrastructure [16]. On the other hand, A. Kibanov believes that "personnel management is a purposeful activity of the management team of an enterprise aimed at developing concepts, human resource policy strategies, and management methods". A comprehensive system of measures aimed at improving professional qualifications, motivating and stimulating employees, and fully utilizing their potential for enterprise development has been studied by A. Lysenko [17].

Summarizing the interpretations provided by scholars, it could be noted that personnel management, in the conventional sense, combines the functions of planning, organizing, and controlling personnel to achieve business goals.

The modern need for personnel management entails combining management approaches with marketing practices, known as internal marketing. Internal marketing within the personnel management system incorporates motivation, internal market research, internal communication, internal segmentation, employee retention, and cross-functional coordination. Its main purpose is to retain employees and ensure their satisfaction with effective and result-oriented work in the company [18]. P. Kotler defined internal marketing as the successful hiring, training, and motivation of employees [19]. Internal marketing focuses on personnel and meeting their needs [20]. T. Davis [21] believed that internal marketing helps bridge the gap between various internal stakeholders and fosters cooperation among them.

The successful implementation of internal marketing concepts leads to a positive employee attitude towards work, including organizational commitment, participation, work motivation, and job satisfaction [22]. One important outcome of internal marketing is the growth of employees' organizational commitment,



which, in turn, leads to increased job satisfaction, higher labor productivity, and reduced employee turnover [23;24].

However, despite extensive research, a modern, universally applicable personnel management model incorporating contemporary tools, such as marketing, has not yet been fully developed. Therefore, a modern personnel management approach that aligns with company goals and prevents employee turnover requires the construction of a contemporary management system.

Methodology and Research Methods (for research and theoretical articles). The methodology and principles of general marketing create the prerequisites for their effective transformation into the theory and practice of personnel management in organizations and enterprises. The method of analysis and synthesis was used to study the personnel management system. The comparison method was used to study both the theoretical foundations of the concept of "personnel management" and to compare the financial indicators of the empirical basis of the study. The use of the graphical method was advisable when constructing diagrams based on the methodology of personnel management in an organization and diagrams of the organizational structure of enterprise management.

Systemic-functional (theoretical and methodological aspects of personnel development management are specified), abstract-logical (methodical approaches to the formation of direct subdivisions of personnel development management are explored). Finally, he was able to develop new theoretical approaches and practical recommendations for solving problems in a comprehensive personnel management system.

Results. Currently, there is a certain instability in the availability of skilled workforce for businesses, which is accompanied by periodic employee layoffs. Among the main reasons for layoffs, the lack of incentives should be noted. Today, highly skilled personnel are more mobile and choose the most attractive options (high salaries, well-equipped workplaces, opportunities for career growth, training, etc.).

Therefore, business owners face the challenge of building a new personnel management system, specifically personnel retention and development by enhancing the qualifications of existing employees. The concept of a "closed-cycle" personnel management, as presented by A. Kumar (Figure 1), has become increasingly relevant.

The first element of the proposed system is recruitment, as effective personnel selection is a critical requirement for the entire system to function effectively. However, when planning a modern management system, it is important to incorporate state-of-the-art information technologies. The application of digital technologies, such as video interviews, social networks, and gamified candidate testing, can provide a competitive advantage to the personnel selection phase of the management system. Additionally, continuous support for hired employees is crucial. This can involve implementing a mentoring system, developing incentive and motivation programs, providing opportunities for skills enhancement, career

growth, and employee retention. Another good practice for recruitment is right of first offer for new vacancy within the company. This will allow to both find a candidate-insider, who is already familiar with the corporate culture and expectations, and to increase retention of other employees.

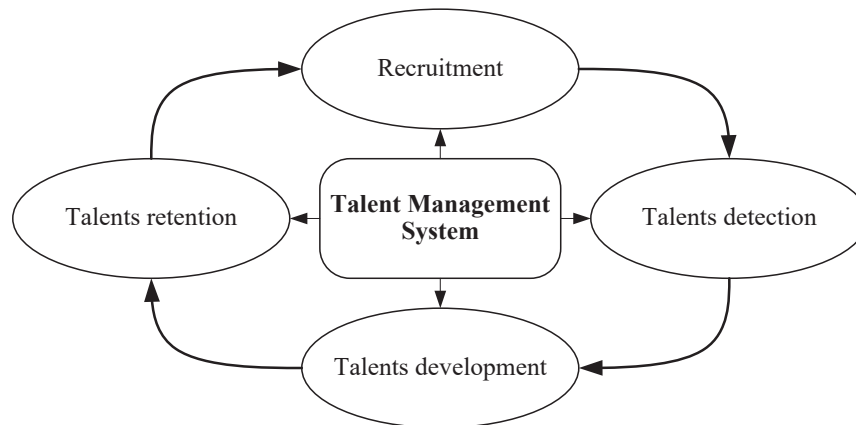


Fig. 1. Talent Management System*

Sources: systematized by the authors based on [25]

Internal job placement can also be an effective strategy. Currently, there are three methods of internal protection for employees: promoting employees to higher positions, advancing employees from lower-level jobs, and transferring employees from similar positions within the organization [25].

The next step is identifying employees' potential, which entails establishing criteria for position suitability and future growth. Internal risks to the organization arise from mismatches in employee qualifications and job responsibilities, a lack of motivation, and low criteria for personnel selection.

In global practice, assessing an individual employee's qualifications and professional suitability is conducted using various assessment tools. One widely used methodology for such assessments is employee diagnostics by the company Midot. Midot's products and services are designed to assess employee trustworthiness throughout their entire lifecycle in the company. Employee diagnostics encompass a diverse set of tools that comprehensively evaluate existing employees or candidates for vacant positions (Table 2).

This methodology allows for a comprehensive analysis of the personnel component of a company, both at the stage of hiring employees and in the process of their job performance. The methodology developed by Midot is a good example of a way to provide a comprehensive analysis of TME of any company. That includes every element: from recruitment and talent detection to dismissal, or promotion. Based on the data obtained through this methodology, it is advisable to create a matrix for assessing the potential of personnel, based on criteria such as job performance, suitability for the position, and growth potential (Figure 2).



Table 2.

Assessment Tools for Employee Reliability and Safety by Midot*

Instrument name	Instrument description
IntegriTEST	is a computer test that allows for determining the probability of risks related to destructive behavior and misconduct in the workplace, by evaluating candidates' thoughts, judgments, and past actions.
StabiliTEST	is applied during interviews and is designed to forecast the risks of voluntary turnover among new employees within the first 3-6 months of employment.
TRUSTEE	is a test that enables periodic assessments of reliability and loyalty throughout an employee's tenure. It is used for periodic evaluations, before promotions or relocations, and to identify potential participants in exceptional events.
SafetyTEST	is an innovative and unique assessment tool designed to identify candidates and employees with increased risks of being involved in workplace accidents. SafetyTEST also signals any inconsistencies between candidates' safety profiles and the risk level of the positions they are applying for.
IntegriEXIT	is an employee survey conducted during the termination process. It is developed as a solution to identify the frequency and trends of destructive behavior in the workplace, which can be utilized to enhance risk management effectiveness, minimize and prevent similar behavior from occurring.
Podium	is a web platform that allows organizations of any size to create assessment tests and surveys for employees. It provides the ability to view and customize diagnostic reports and manage all stages of the personnel selection and hiring process in a centralized multilingual cloud-based platform.
Avatar Employment Tests	psychometric tests tailored to specific job positions, utilizing modeled real-life work situations

Sources: systematized by the authors based on [26]

Practical implementation of the proposed matrix allows for categorizing personnel into four conditional categories: highly active employees with high potential, the main group with average potential and performance, inadequate performers who fall under downsizing, and employees who are inefficient for the company.

The practical use of the proposed matrix allows to:

To effectively allocate resources – by evenly assigning employees to different projects based on their abilities.

To balance skillset within department by distributing key competencies among the team.

To monitor knowledge levels – by timely upgrading of employees' qualifications or engaging specialists with relevant knowledge.

To improve the efficiency of personnel recruitment.

To enhance employees motivation and willingness to develop.

Furthermore, the development of personnel as a management element involves knowledge management, which should be distributed among:

Soft skills - non-professional universal knowledge and skills (leadership qualities).

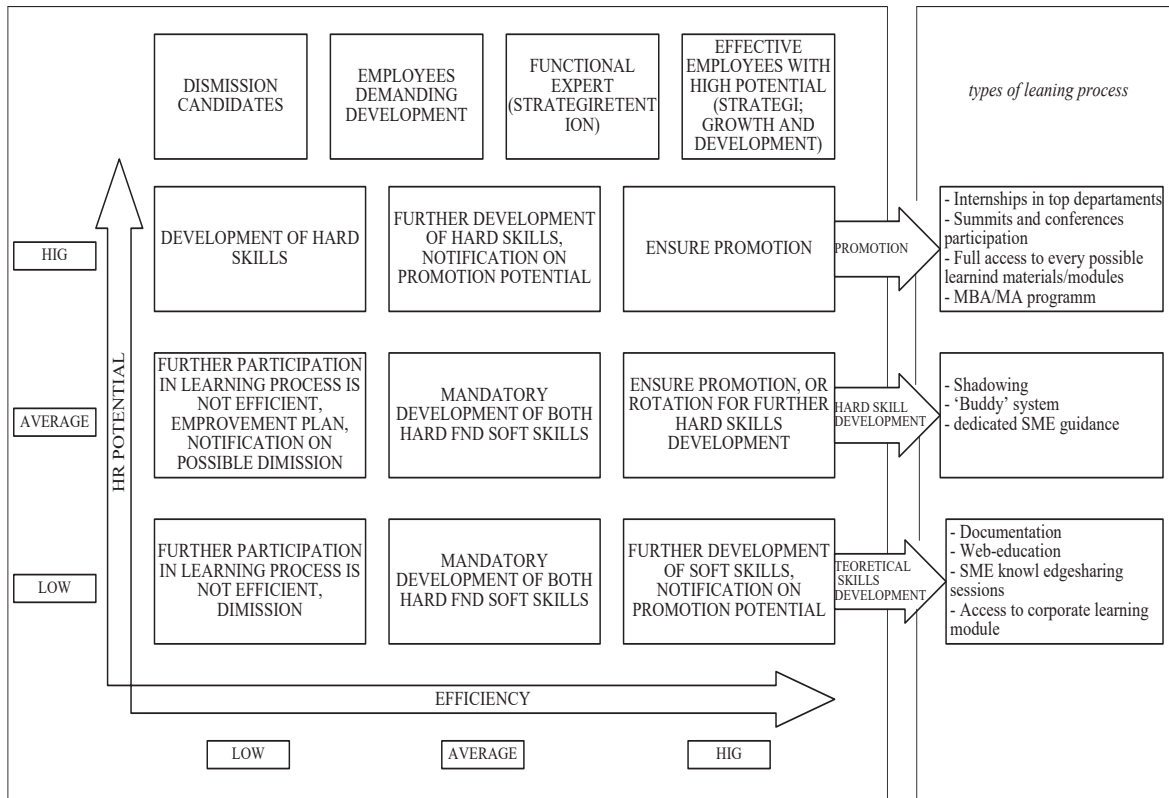


Fig. 2. Personnel Potential Assessment Matrix*

*Sources: systematized by the authors based on (based on GE McKinsey matrix)

Hard skills - technical and professional knowledge and skills (technical knowledge) [27]. Combining these skills is crucial in determining the effectiveness and potential of an employee.

However, the management system built on the proposed potential assessment matrix does not guarantee a 100% increase in human capital. Questions arise regarding the appropriateness of training certain categories of personnel and opportunities for their skill improvement. To evaluate the effectiveness of investing time and resources in a particular employee, the Kirkpatrick model can be applied, which allows for determining training effectiveness (Figure 3).

The model includes four levels:

reaction - the extent to which participants consider the training favorable, attractive, and relevant to their work.

learning - the extent to which participants acquire planned knowledge, skills, attitudes, confidence, and commitment through their participation in training.

behavior - the extent to which participants apply what they have learned during training when returning to work.

results - the degree of achievement of target results as a result of training and support package accountability [28].

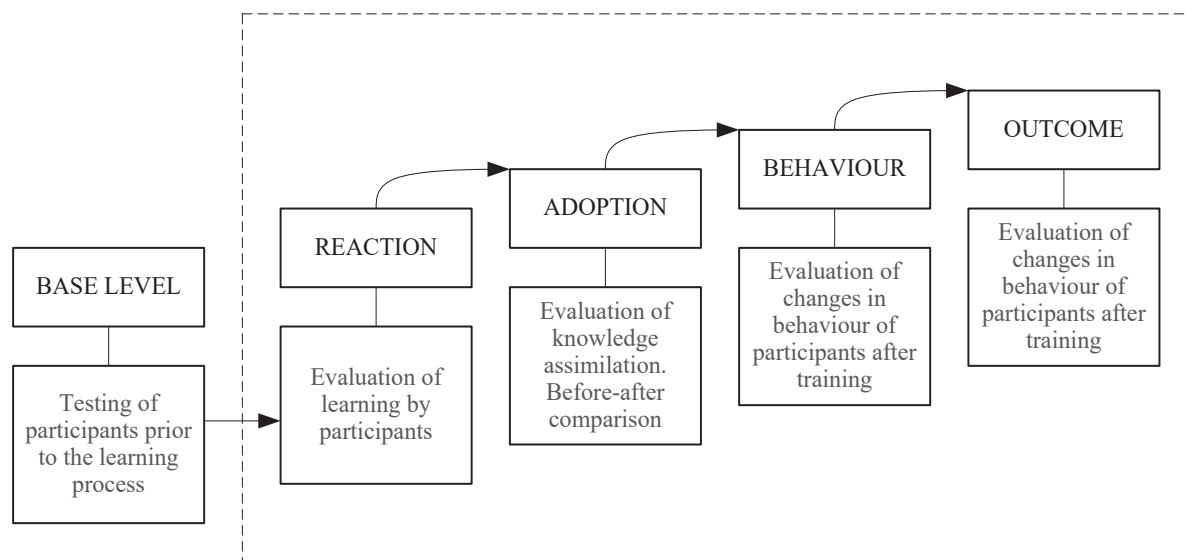


Fig. 3. Kirkpatrick Model*

*Sources: systematized by the authors based on [28]

Testing of participants prior to the learning process is crucial for recording a base level. Evaluation of learning by participants (emotional): Did they like the course? Evaluation is crucial for measuring the attitude of participants towards learning process as well as selection of educational method. Evaluation of how knowledge was assimilated. Before-after learning comparison. Evaluation of changes in behaviour of participants: usage of new practices, feedbacks from co-workers. Measurement of results of training from business perspective. Efficiency, quality of work, feedback from clients/customers. Changes in profits.

This model allows for determining emotional responses to training, verifying the extent of knowledge acquisition (before and after training), evaluating the application of new skills in practice, and analyzing measurable training results.

The final stage, according to A. Kumar, is retention and advancement. As mentioned earlier, qualified employees have a wide range of options and choose the most attractive conditions. Therefore, companies that have nurtured skilled staff need to focus on retaining them. According to the principles of neuromarketing, employee retention relies on working with certain pleasure neurons. For hired employees, this includes satisfying non-material and material values. Despite the seemingly unimportance of non-material values, their satisfaction can provide a crucial competitive advantage, requiring the implementation of modern internal marketing tools. In the personnel management system, internal marketing involves developing programs and strategies to maximize employee satisfaction.

Therefore, marketing tools used for personnel retention should focus on satisfying employees' non-material values. This includes developing strategies and projects in which employees should be involved. However, such involvement should be based on specific incentives and motivations (Figure 4).

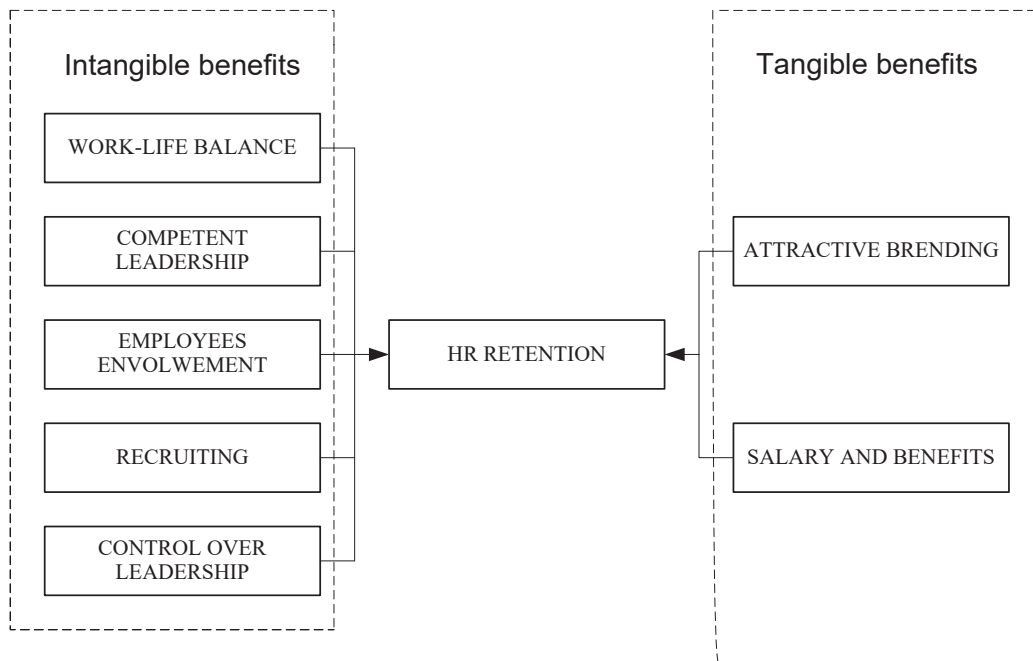


Fig. 4. Marketing Tools for Personnel Retention*

*Source: own elaboration.

The main incentives for personnel retention can be high wages and a strong company brand. These marketing tools serve as motivations for employee retention. Additionally, creating favorable working conditions, such as maintaining a work-life balance, involving employees in company management, competent leadership, etc., also helps to form specific tools for retaining skilled employees.

The marketing approach to personnel retention involves offering two career development paths: the "expert path" and the "managerial path" (Figure 5).

Both paths consist of 3 levels: junior, middle and senior. Promotion to the next level is possible only for employees who were evaluated as efficient and with high potential with 9-box grid box (or a comparable tool). At the same time promotion opportunities are formed by HR needs of the company. During the period with no possibility of promotion, top-performers should be proposed extended intangible benefits package: access to entire learning module, allowance to spend part of working time on self-development, ability to relocate to another department in frames of experience exchange etc. After promotion to first grade, during the second evaluation circle, it is important to confirm if preferences of employee has not changed. To make sure that employee desires to continue development in the same path; if not there should be a possibility to change to second one. If employee after evaluation belongs to 'amber' part of 9-box grid, HR department should ensure excessive and mandatory trainings to improve performance.



Fig. 5. Self-development and Career Growth Stages*

**Source: own elaboration.*

However, promotions should be based on the company's staffing needs. If there is no such need, employee motivation should be based on certain incentives. In addition to salary increases, employees can be given the opportunity to allocate a portion of their working hours for education and self-development. This will



result in the formation of a class of highly skilled professionals and managers with practical application of their own abilities.

Therefore, building an effective personnel management system involves:

Evaluating the current state of the company's personnel provision.

Analyzing the company's financial performance indicators.

Researching the national and regional labor market.

Determining the overall state of the economy.

Conclusions and prospects for further research. Rational personnel management helps provide employees with tools and resources necessary for them to work at their best and continue to grow personally and professionally. This gives personnel the freedom and flexibility to achieve success by focusing on continuous professional development. Considering that personnel management involves setting goals and delineating success boundaries, personnel will fully utilize their potential and professionalism, encouraging the acquisition of new skills throughout their lifetime and learning without interrupting work.

Effective TMS empowers employers with necessary tools and practices to create conditions for growth, development and increase in efficiency of employees. Employees under well-designed TMS have freedom and flexibility in selection of learning path and transparent development cycle, which increases their motivation and loyalty. Under assumption that there is a roadmap for KPI and targets selection, as well as means of achieving these, employees will optimally leverage their experience, as well as continuously adopt new knowledge in addition to routine tasks.

Retention of employees is a priority for most modern HR systems, due to the high volatility on labour market, especially between qualified professionals. Well-designed TMS solves the issue by evaluating and categorizing employees. Which allows to focus on top-performers, dismiss underperformers, and educate/motivate average performers. Moreover, strategic HR reserve is created in process: there is a back-up in case one of top-performers decides to leave. Modern TMS should also focus on intangible benefits, which become more and more valuable for employees.

Modern TMS is a complex system which orchestrates four pillars: recruiting, detection, development and retention of talents. But system will be efficient only if it equally focuses each of the pillars and adjusts for changing surroundings, by introduction of IT practices for example.

Given that personnel turnover (market labor shortage, retirement, competition) is constant, an effective personnel management system allows for timely responses to expected or unexpected employee departures. A promising direction of research is the implementation of the development and adaptation of modern elements of personnel management.



References

1. Kalinichenko, L., Shumilo, O. & Kulimakin, Y. (2020). The Personnel Component of Economic Resilience of a Retail Enterprise. *The Problems of Economy*, 1, 138-143. [in Ukrainian]
2. Moczydłowski J. (2004), Kapitał ludzki przedsiębiorstwa a ocena jego wartości [w:] A. Kopczuk, *Wiarygodność ekonomiczna przedsiębiorstwa – ocena i kształtowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok. [in Polish]
3. Staff. (2002). Legal encyclopedia: [in 6 volumes] / ed. col.: Yu. S. Shemshuchenko (rep. ed.) [etc.]. Kyiv. [in Ukrainian]
4. Bazhan, I. (2003). The essence of the category "labor potential" and its economic nature. *Formation of market relations in Ukraine*, 1 (20), 69-73. [in Ukrainian]
5. Goldfarb, A. (2004). The Environment of the Formation and Realization of the Industrial Potential of the Industrial Enterprise. *Communal Economy of the Cities*. Kyiv: Technique, 59, 231-238. (Series: Economic Sciences). [in Ukrainian]
6. Krushelnytska, O. & Melnychuk, D. (2006). Personnel Management. Kyiv: Condor. [in Ukrainian]
7. Balabanova, L. & Sardak, O. (2011). Personnel Management. Kyiv: ZUL. [in Ukrainian]
8. Oliynyk, S. (2013) Theory and practice of personnel management: a textbook. Kh.: NUA. [in Ukrainian]
9. Danyuk, V. and at. (2013). Personnel management: textbook. K.: KNEU; Kramatorsk: NKMZ. [in Ukrainian]
10. Owen, R. (1813). A New View of Society: or, Essays on the principle of the formation of the human character and the application of the principle to practice London. *Cadell and Davies*. 4 parts in one volume [in English]
11. Partyka, I. (2015). Modern approaches to personnel management in innovative ambushes. *Global and national economic problems*, 8, 559-561. [in English]
12. Armstrong, M. (2017). Practice of human resource management; 10th ed. [in English]
13. Milkovich, G. & Boudreau, J. (1997). Human Resource Management, 8th edition, USA IRWIN. [in English]
14. Susan, M. (2020). Heathfield What Is Personnel Management? Available from: <https://www.liveabout.com/personnel-management-1917581> [in English]
15. Flippo, E. (1976). Principles of Personnel Management. McGraw-Hill.
16. Vynohradskyj, M., Vynohradsjka, A., & Shkanova, A. (2009). Upravlinnja personalom. Kyiv: Centr uchbovoji literatury. [in Ukrainian]
17. Lynenko, A., & Shevchenko, O. (2008) The essence and analysis of the company's personal in terms of its effectiveness. *State and regions. Serija: Ekonomika ta pidpryjemnyctvo*, 4, 111–116. [in Ukrainian]
18. Mishra, T. (2022). Human Resource Management and Internal Marketing (1st ed.). Routledge. [in English]
19. Kotler, P. (1991). Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control. 7th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. [in English]
20. Ahmed, P. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37, 9. 1177-86. [in English]
21. Davis, T. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39, 1. 121-132. [in English]
22. Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6, 2. 193-202. [in English]
23. Jenkins, M. & Thomlinson, P. (1992). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of employee turnover intentions. *Management Research News*, Vol. 15, No. 10, pp. 18-22. [in English]



24. Schlessenger, L. & Heskett, J. (1991). Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, 32, 3. 17-28. [in English]
25. Kumar, A. (2017). Enhancing business performance through talent management systems and positive thought action, skills and knowledge: an empirical study in the Indian IT sector. *International Journal of Marketing and Technology*, 7, 85-100. [in English]
26. Midot Information Center. Available from: www.midot.com. [in English]
27. Birt, J. (2023). Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference? Available from: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/hard-skills-vs-soft-skills> [in English]
28. Kirkpatrick, D. (1954). Evaluating Human Relations Programs for Industrial Foremen and Supervisors. Available from: <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/> [in English]



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-179-201

УДК 330.3:657:658

Chai Ching TAN

Ph.D. in Business Administration, Adjunct Professor, School of Management
Asia e University, Selangor, Malaysia
Project Consultant, Yunnan Shang Education Consulting Co. Ltd., People's Republic of China
ORCID ID: 0000-0003-1596-3785
Scopus Author ID: 58697010000

Datao' Syed Ahmad Al-Idrus SYED AZUAN

Ph.D. Candidate, School of Management
Asia e University, Selangor, Malaysia
ORCID ID: 0009-0002-1910-4347
Scopus Author ID: 55537318700

Nina POYDA-NOSYK

D.Sc in Economics, Professor, Professor at the Accounting and Auditing Department
Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education,
Berehove, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-5378-8028
Scopus Author ID: 57223373444

A SNAPSHOT ASPECT OF THE BIBLIOMETRIC VIEW IN OFFERING THEMES OF STRATEGIC MANAGEMENT DURING COVID-19 PERIOD

***Анотація.** Стратегічне управління є важливою компетентністю, якою повинні оволодіти стратеги та організації, незалежно від того, чи є вони частинами машинобудівних підприємств, сільськогосподарського сектору, вищих навчальних закладів, приватного чи державного секторів. Ефективне стратегічне управління потребує не лише мікроменеджменту з боку генеральних директорів та вищого керівництва, але й фундаментальних політик або стратегій, які схвалюються як критично важливі для виконання вимог організаційної ефективності та надання можливості організації досягти конкурентних переваг. Бібліометрична аналітика в цьому дослідженні пропонує послідовне розуміння того, що організації повинні зосередитися на своєму стратегічному управлінні шляхом інтеграції набору стратегічних тем. Кожна тема, у загальному сенсі, демонструє потенційні напрямки, сильні та слабкі сторони, обсяг компетенції та виклики, з якими наразі стикаються або з якими доведеться мати справу організації. Базуючись на постійній взаємодії організацій із різними типами середовища, стратегічне управління вимагає гнучкої адаптації до невизначеності. Таким чином, потрібно постійно відслідковувати і розуміти, які стратегічні теми чи напрями з'явилися в літературі. Це дослідження має на меті визначити, на яких темах стратегічного управління були зосереджені організації та науковці в період пандемії COVID-19. В основі методології лежить бібліометричний підхід. Проаналізовано 28 996 статей ScienceDirect, з фокусом на публікаціях, що містять «стратегічне управління» як ключове слово, для усвідомлення основних тенденцій у літературі. Програмне забезпечення VOSviewer дозволило візуально представити спільне використання ключових слів і співцитат у наукових статтях. Використовуючи обширну базу даних Sciencedirect.com, бібліометричний метод дозволив виділити п'ять відмінних тем або кластерів стратегічного управління: (1) стратегічні компетенції; (2) стреси та цілі стійкості; (3) бізнес-системи — управління*

аналітикою даних, циркулярна економіка та SCM; (4) ринкова конкуренція; і (5) управління технологіями та енергією, оптимізація витрат і попиту. У статті розкриваються ці ключові кластери стратегічного управління, серед яких акцентовано на новій концепції «стратегічні компетентності», що охоплюють когнітивні та поведінкові навички, важливі для розробки адаптивних бізнес-систем. Дослідження підкреслює важливість взаємозв'язку стратегічних компетенцій із такими сферами, як стреси та цілі сталого розвитку, ринкова конкуренція та управління технологіями для сталої конкурентної переваги в динамічних умовах. Результати дослідження можуть дати поштовх до розвитку нових теоретичних і практичних уявлень як важливий внесок у сферу стратегічного управління (SM).

Ключові слова: Стратегічне управління; COVID 19; стратегічні компетентності; бібліометрична карта; стреси; стійкість; бізнес-системи; ринкова конкуренція; технології.

JEL Classification: I31

Absztrakt. A stratégiai menedzsment olyan fontos kompetencia, amelyet a stratégáknak és a szervezeteknek el kell sajátítaniuk, függetlenül attól, hogy a feldolgozóiparban, a mezőgazdasági ágazatban, a felsőoktatási intézményekben, a magán- vagy a közszférában tevékenykednek. A hatékony stratégiai menedzsment nemcsak a vezérigazgatók és a felső vezetés mikromenedzsmentjét igényli, hanem olyan alapvető politikákat vagy stratégiákat is, amelyeket a szervezeti teljesítménykövetelmények teljesítése és a szervezet versenyelőnyének elérése szempontjából kritikusnak tartanak. A tanulmányban szereplő bibliometriai elemzések koherens megértést nyújtanak arról, hogy a szervezeteknek stratégiai témák integrálásával kell összpontosítaniuk stratégiai irányításukat. Az egyes témák általános értelemben megmutatják azokat a lehetséges irányokat, erősségeket, gyengeségeket, kompetenciákat és kihívásokat, amelyekkel a szervezetek jelenleg szembesülnek vagy szembesülni fognak. A szervezeteknek a különböző típusú környezetekkel való állandó kölcsönhatása alapján a stratégiai menedzsmentnek rugalmasan kell alkalmazkodnia a bizonytalansághoz. Ezért folyamatosan figyelemmel kell kísérni és meg kell érteni, hogy a szakirodalomban milyen stratégiai témák vagy irányok jelentek meg. E tanulmány célja annak megállapítása, hogy a COVID-19 világjárvány idején a szervezetek és a tudományos szakemberek milyen stratégiai menedzsmenttémákra összpontosítottak. A módszertan bibliometrikus megközelítésen alapul. A szakirodalom főbb tendenciáinak megértése érdekében 28 996 ScienceDirect-cikket elemeztünk, a „stratégiai menedzsment” kulcsszót tartalmazó publikációkra összpontosítva. A VOSviewer szoftver lehetővé tette a kulcsszavak vizuális bemutatását és a társ cikkek együttes használatát a tudományos cikkekben. A Scencedirect.com átfogó adatbázisának felhasználásával a bibliometriai módszer lehetővé tette, hogy a stratégiai menedzsment öt különböző témakörét vagy klaszterét azonosítsuk: (1) stratégiai kompetenciák; (2) stressz és fenntarthatósági célok; (3) üzleti rendszerek - adatelemzési menedzsment, körkörös gazdaság és SCM; (4) piaci verseny; és (5) technológia- és energiagazdálkodás, költség- és keresletoptimalizálás. A cikk feltárja a stratégiai menedzsment e kulcsfontosságú csoportjait, amelyek közül kiemeli a „stratégiai kompetenciák” új fogalmát, amely az adaptív üzleti rendszerek fejlesztéséhez fontos kognitív és viselkedési készségeket foglalja magában. A tanulmány hangsúlyozza a stratégiai kompetenciák olyan területekkel való összekapcsolásának fontosságát, mint a stressz és a fenntarthatósági célok, a piaci verseny és a technológiai menedzsment a fenntartható versenyelőny érdekében a dinamikus környezetben. A tanulmány eredményei lendületet adhatnak új elméleti és gyakorlati meglátások kidolgozásához, fontos hozzájárulásként a stratégiai menedzsment (SM) területéhez.

Kulcsszavak: Stratégiai menedzsment; COVID 19; stratégiai kompetenciák; bibliometriai térkép; stressz; tartósság; üzleti rendszerek; piaci verseny; technológia.

Abstract. Strategic management is a crucial competency for both strategists and organizations across various sectors, including manufacturing, agriculture, education, and both public and private sectors. Effective strategic management necessitates not only micromanagement from CEOs and senior



leadership but also fundamental policies or strategies deemed critical for organizational performance and competitive advantage. In this study, bibliometric analysis offers a systematic understanding of organizational focus on strategic management by integrating a set of strategic themes. Each theme, in essence, elucidates potential directions, strengths and weaknesses, competency scope, and current challenges organizations face or will encounter. Given the continual interaction of organizations with diverse environments, strategic management demands flexible adaptation to uncertainty. Thus, it is imperative to consistently track and comprehend emerging strategic themes or directions in the literature. This study aims to identify the strategic management topics that organizations and researchers focused on during the COVID-19 pandemic. The methodology relies on bibliometric analysis, examining 28,996 ScienceDirect articles, with a focus on publications containing "strategic management" as a key term, to understand major trends in the literature. The VOSviewer software visually represents the co-occurrence of key words and co-citations in scholarly articles. Utilizing the extensive Scencedirect.com database, the bibliometric method identified five distinct themes or clusters of strategic management: (1) strategic competencies; (2) stresses and sustainability goals; (3) business systems—data analytics management, circular economy, and SCM; (4) market competition; and (5) technology and energy management, cost optimization, and demand. The article delves into these key clusters of strategic management, with a focus on the novel concept of "strategic competencies," encompassing cognitive and behavioral skills essential for developing adaptive business systems. The study underscores the importance of the interconnection between strategic competencies and areas such as stresses and sustainability goals, market competition, and technology management for sustaining competitive advantage in dynamic conditions. The research findings may serve as a catalyst for the development of new theoretical and practical insights, contributing significantly to the field of strategic management (SM).

Keywords: Strategic management; COVID-19; Strategic competency-based view of competition; Bibliometric map; stresses; sustainability; business systems; market-side competition; technology.

Problem description. Strategic management (SM) became a prominent field of study 50-60 years ago [1]. SM is a specialized knowledge that equips businesses and strategists with the strategic tools to establish plans that ensure survival and generate competitive returns on investment [2]. SM is, in fact, an essential competency that firms must master, whether for engineering enterprises [3], digital B2B platform assets [4], or agriculture farms [5]. The process of formulating organization's strategies is inherently complex, as highlighted by [6] and [7].

The SM task encompasses the complex procedures of scanning, interpreting, and making decisions, which are further complicated in situations defined by low and high cognitive complexity.

Industrial organization economics (IO), the resource-based view (RBV), and the institution-based view (IOV) have been the main theoretical concepts and frameworks in the field of strategic management (SM).

RBV focuses on enhancing businesses' effectiveness and commercial processes using organizations' resources, capabilities, and competencies, while IOV emphasizes the significant roles of organization's contexts (e.g., institutional environment), which involves rationalizing for social justification and social obligation [8].

The discipline of SM is complex, and it is not easy to understand comprehensively how to combine many theories effectively in a systematic and simplified manner.

The author [9] provide an extensive list of A-Z categories of theories applicable in strategic management, such as absorptive capacity theory, agency theory, attribution theory, belief systems theory, competing values framework, contingency theory, control theory, goal theory, institutional theory, knowledge-based theory, management control theory, market orientation theory, niche development theory, psychological contract theory, resource-based view, risk theory, signal detection theory, signaling theory, stakeholder theory, structure-conduct-performance theory, theory of core competencies, transaction cost economics, upper echelon theory, and value-based planning theory. However, they do not propose a straightforward configuration model for their integration.

COVID-19 exemplifies enterprises' VUCA environment, characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity [10]. It is fitting and suitable to analyze the recent advancements in the study and understanding of the strategic management field and identify its conceptual frameworks and patterns that organizations emphasize during COVID-19.

Bibliometric analytics is a suitable method for research scholars to analyze large amounts of data and assess the current status of a particular field of knowledge [11].

The bibliometric method also allows the researchers to generate hypotheses for empirical studies [12]. The bibliometric method was primarily used in the past to look into certain areas of strategic management, like innovation management [13], strategic ambidexterity [14], strategic leadership [15], risk management or a particular journal, like the *Journal of International Management* [16].

However, there still exists a gap in the bibliometric analysis concerning the strategic management themes that organizations focused on during COVID-19.

Accordingly, this study utilizes the database of *Sciencedirect.com* and the bibliometric approach to address the following research objective: To present a snapshot of the bibliometric view on strategic management themes during COVID-19.

Methodology and Data. This study uses bibliometric analysis to examine the intellectual trends of existing articles in the *ScienceDirect* database from 2022 to 2023, the period organizations and businesses faced during COVID019.

The bibliometric method presents the theoretical framework that integrates the thematic perspectives [13] on strategic management (SM) subjects. The literature database encompasses the publications of multiple disciplines.

The bibliometric analysis aims to unveil the similarities and disparities arising from the categories of journals, subjects, and the nature and quantity of the articles.

The bibliometric map presents an overall picture of the intellectual patterns of publications represented by nodes highlighting the themes of strategic management, links that explain their interrelationships, and the nodes' sizes and thickness that explain the thematic relationships' frequency and intricacy interplay.

As noted in [11], nodes and their sizes represent the normalized number of citations of the included publications, while the links and their thickness indicate the co-citation relationships between the publications.

Overall, the bibliometric map offers a visual advantage by providing a comprehensive overview of essential research subjects and their co-citation links,

which allows research scholars to gain a qualitative and objective perspective and can support and guide their efforts in literature evaluation.

The VOSviewer software application is utilized to construct and visualize bibliometric networks of publications.

The bibliometric analysis is based on a database of 28,996 articles from ScienceDirect, namely those published in Jan, 2024 (1 article) [the time the dataset was extracted], 2023 (4,465 articles), and 2022 (24,530 articles), being extracted using the keyword “strategic management” [see Fig. 1].



Fig. 1. The Number of Articles

Source: Authors' Data Collection Effort from ScienceDirect.com, on January 2023

Out of the total, 9.43 percent of the articles are review articles, 82.89 percent are research papers, 5.96 percent are book chapters, and the remaining 1.71 percent are encyclopedias, as indicated in Fig. 2.

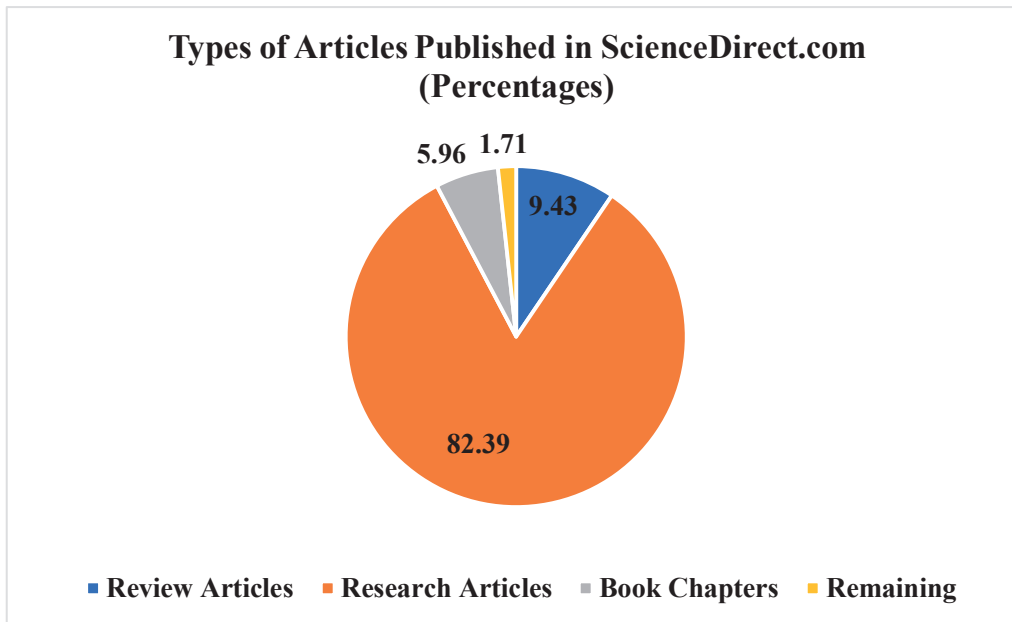


Fig. 2. Types of Articles Published in ScienceDirect.com

As it is noted in Fig. 3, the top three journals are the Journal of Cleaner Production with 893 articles (3.08% of the total), followed by the Journal of Business Research with 869 pieces (3% of the total), and Technological Forecasting and Social Change with 570 articles (1.97% of the total).

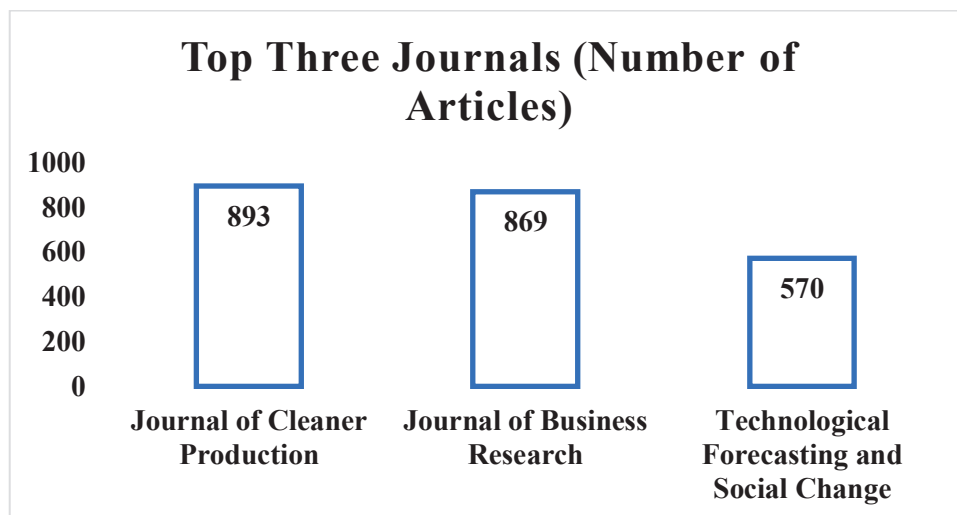


Fig. 3. Number of Articles in the Top Three Journals

The articles extracted from the dataset are distributed relatively evenly across various subject areas. These subject areas include social sciences (5,909 articles, 20.38% of the total), business, management, and accounting (5,707 articles, 19.68%), environmental sciences (5,593 articles, 19.29%), energy (4,134 articles, 14.26%), engineering (3,566 articles, 12.30%), medicine and dentistry (3,189 articles, 11%),

decision sciences (3,063 articles, 10.56%), economics, econometrics, and finance (3,028 articles, 10.44%), agricultural and biological sciences (2,635 articles, 9.09%), and computer science (2,285 articles, 7.88%), as illustrated in Fig. 4.

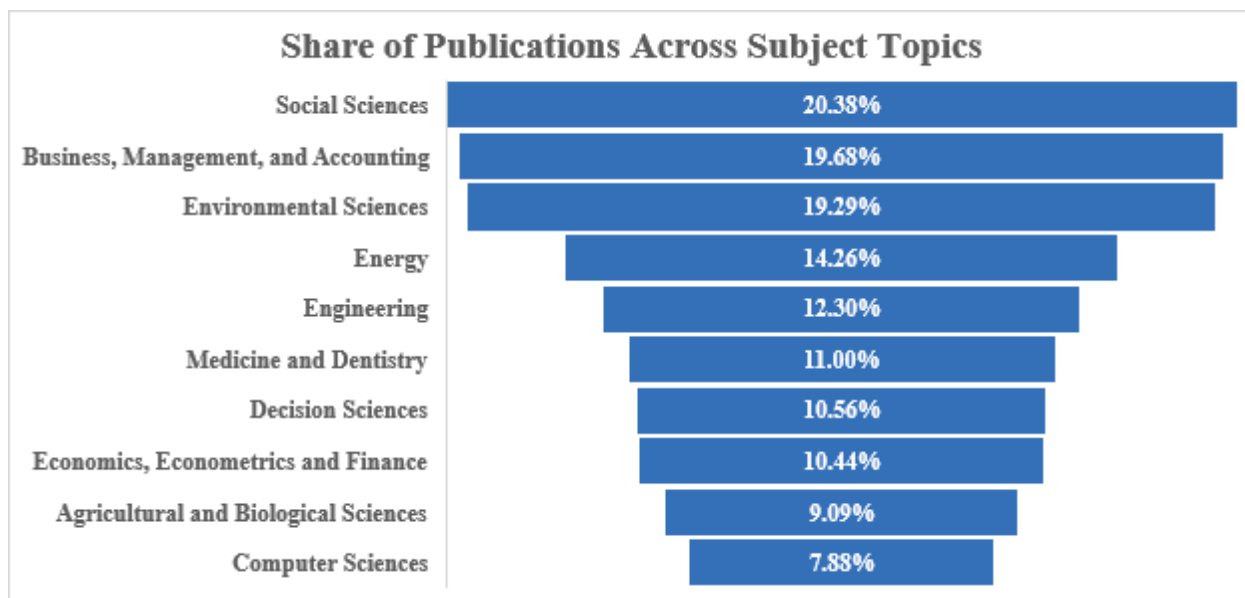


Fig. 4. Percentage Share of Publications across Subject Topics in ScienceDirect.com

Results. By restricting the search for articles to the time frame of 2022-2023, we obtain a comprehensive bibliometric map as shown in Fig. 5. The articles encompass a range of themes, with the most significant portion being research articles (22,386 articles), followed by review articles (2,547), book chapters (1,610), and encyclopedias (463). The three leading journals are the Journal of Cleaner Production, with 893 articles; the Journal of Business Research, with 869 articles; and Technological Forecasting and Social Change, with 570 articles. The bibliometric map in Fig. 5 provides an overview of the intellectual structure of the published articles in ScienceDirect.com on the subject of strategic management for the years 2022 and 2023. The bibliometric map highlights five prominent clusters. Cluster one, represented by the color red and denotes SM's strategic competency aspect, contains 294 sub-themes. Cluster two, represented by green and denotes SM's challenges, crises, and pressure aspects, contains 245 thematic factors. Cluster three, represented by blue, denotes SM's technology and energy management, cost, and demand optimization aspects and contains 209 sub-themes. Cluster four, represented by yellow, denotes SM's data analytics, circular economy, and SCM aspects and contains 134 sub-themes. Lastly, cluster five, represented by purple and denotes the market-side competition, contains 72 items extracted from the bibliometric analytics.

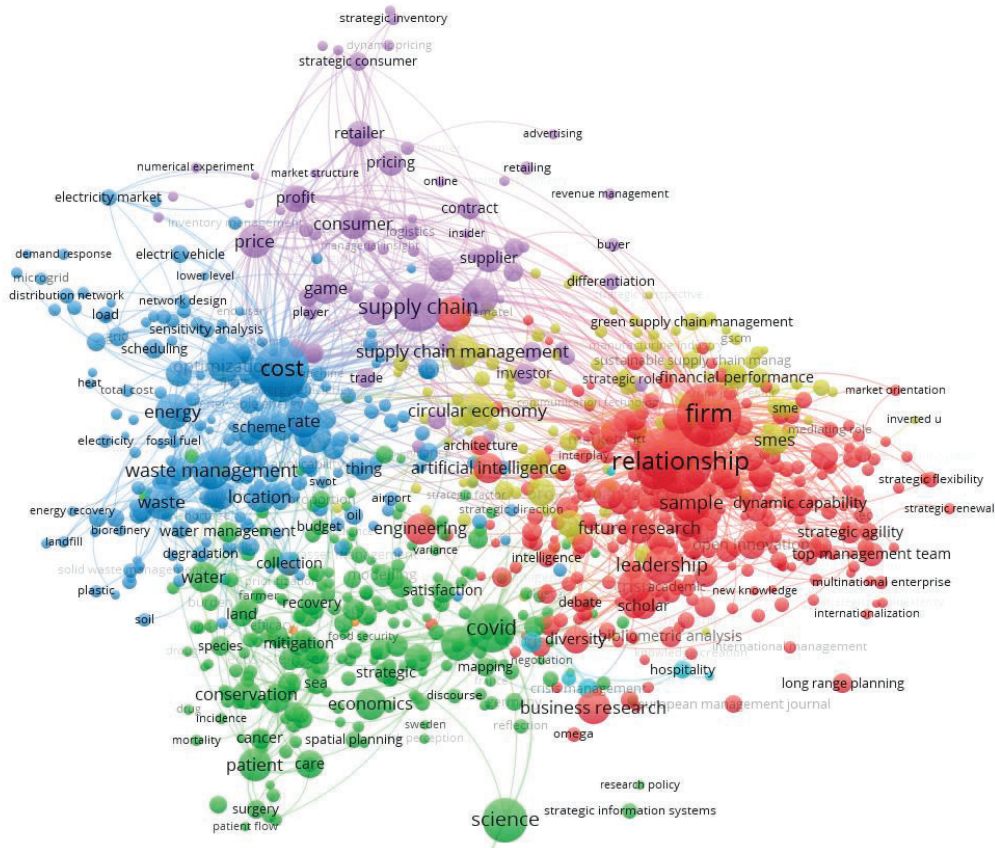


Fig. 5. The Overall Bibliometric Map

Cluster 1 denotes a new theme known as strategic competencies, which encompass a range of subjects, including diverse cognitions and worldviews, resources and capabilities invested by the organizations and businesses, the micro-foundation of strategic management (SM), institutional theory, competency of business and management systems, and strategic consequences, as follows:

- **Cognition and worldview:** This refers to the mental processes and perspectives of strategists and senior manager while making decisions and interpreting the world around them. It includes concepts such as agency theory, which examines how individuals act as agents in organizations, contingency theory, which explores how different situations affect decision-making, portfolio management, which involves managing a collection of investments, performance evaluation, which assesses the effectiveness of individuals or organizations, value creation, which focuses on generating value via actions and decisions, and view, which refers to an individual's perspective or opinion. The strategic relationships at the core undergo changes as technology advances, and as new economic concepts, such as blockchain agencies, emerge. [17] discuss a shift in the underlying assumptions employed to elucidate principal-agent relationships. The traditional concept of the principal-agent theory is based on the following assumptions: agents prioritize their interests; principals and agents have conflicting goals (aiming to maximize returns for



themselves); decisions are made based on the cognitive abilities of both principals and agents, and information is the critical factor. However, with the introduction of blockchain technology, these assumptions are modified to achieve more aligned outcomes for both principals and agents. Blockchain technology protects aligned goals through encrypted transactions, decentralized AI enables limitless rationality, and a decentralized peer-to-peer proof-of-work system promotes information symmetry. Consequently, all individuals gain advantages.

- The resources and competencies of strategic management encompass various elements such as ambidexterity, creativity, digital innovation and transformation, foresight, heterogeneity, green HRM, human capital, HRM, impression management, open innovation, process and product innovation, reputation, and social capital. According to the dynamic capability theory of strategic management, firms operating in a VUCA (volatile, uncertain, complex, and ambiguous) environment need to adjust and rearrange their resources and abilities, including their constituents, leadership, culture, learning, and networking [18], in order to enhance their effectiveness in acquiring, transferring, and generating knowledge that is crucial for the long-term survival of the firm. The onset of COVID-19 has made creativity and innovation extremely valuable and essential for enterprises to endure [19]. Companies should embrace digital and emerging technologies to facilitate organizational innovation, including utilizing digital technologies and artificial intelligence [19].

- The micro foundation of an organization includes various factors such as emotions (e.g., the emotional stability of the CEO, which affects strategy and company performance, as studied by [20]), intuition, intention, intellect, leadership, and dynamics of the leadership team (as explored by [20]). This concept is closely related to the top management team and the upper echelons theory. The COVID-19 pandemic has highlighted the need to elicit happy emotions in employees and consumers. This is because emotionally significant events have beneficial socio-psychological effects [21]. Belief in the restoration of employees is closely linked to negative feelings. During the COVID-19 pandemic, it is important to proactively address certain factors to achieve benefits such as ensuring safety compliance and increasing customer and company confidence [22].

- Institutions take shape in various ways, such as ethical inclusion as a cognitive institution, social and professional norms as normative institutions, and laws and regulations as regulatory institutions. [23] analyze several institutional ideas by connecting them to the notion of routine, resulting in an institution being defined as “consistent, esteemed, repetitive patterns of behaviors.” An *institution* is a set of “rules and routines that establish how activities are carried out based on the relationships between roles and contexts” [24, p.160]. Therefore, in this study, the institution considers the ability to create stable, predictable, and pattern-based connections that connect to shared values and meaning as a strategic competency [25]. The bibliometric map reveals that the institutional theory encompasses various concepts such as corporate social responsibility (CSR), viewed as a strategic and performative narrative according to [26], competition, corporate governance, crisis management, entrepreneurial orientation and entrepreneurship, institutional pressure,

and theory, as well as legitimacy. Strategists utilize institutional theory to examine the interaction between enterprises and the institutional environment. Institutional theory analyzes how the cognitive, normative, and regulative structures inside an institution's setting or context contribute to maintaining stability and providing significance to social and corporate actions [27]. Within supply chain management, the institution engages with businesses by providing policy assistance, which is crucial for developing and advancing strategic emerging sectors [28].

- **Business and management system:** This encompasses various aspects, such as the business ecosystem, which refers to the network of organizations and stakeholders interacting with a particular business. It also includes the business model, which outlines how a company creates and delivers values to its customers. Additionally, it covers business processes and management, which involve the activities and strategies used to run a business effectively. Other vital concepts include earnings management, which relates to the manipulation of financial results; ecosystem management, which involves the sustainable management of natural resources; and the concepts of exploitation and exploration, which refer to the balance between utilizing existing resources and seeking new opportunities. Furthermore, it includes market orientation, which focuses on understanding and meeting customer needs, and marketing and technology management, which involve the strategies and practices used to promote and leverage technology in business operations. In response to the COVID-19 pandemic, firms are proactively reconfiguring their business models by including new elements of value [29].

- **Strategic consequences,** which are the consequences of the design and investment of strategic competencies, and include strategic outcomes such as competitive advantage, corporate sustainability, firm performance, and competitive priorities [30]. By prioritizing the competitive consequences of strategies, organizations can formulate more competitive and preventive measures (e.g., strategic orientation, innovation, and creativity) and corrective measures [31]. Furthermore, focusing on factors of competitive advantage can help firms identify sustainable approaches [32].

By embracing a resource-based vision (RBV) [33], the extensive range of strategic competencies outlined above can be interpreted as a comprehensive collection of interconnected skills that assist strategists and organizations in formulating their company's plans to gain a competitive edge. The extensive range of strategic skills helps alleviate strategic myopia, which refers to the inclination to overlook strategic matters due to a narrow focus on specific worldviews, cognitive biases, and behavioral frameworks [34] since it provides a broader perspective. As an extension of RBV, this study interprets cluster one as the strategic competency-based view (SCBV) of SM and reckons it as a critical contribution to the disciplines of SM.

Cluster two, labeled as "green," comprises 245 sub-themes and factors relating to SM, such as problems, crises, and pressures due to COVID-19, the pandemic, climate change, hazards, and their respective management issues and challenges faced during design and implementation of SM. Some examples of management strategies that are triggered by stress include climate change adaptation, disaster management, risk



management, ecosystem service management (which is connected to biodiversity, land, forest, and species), flood security and management, forest management, health management, land management, livelihood management, pain management, recovery management, restoration management, resilience management, risk perception and management, sustainable development goals, and water management. Institutional pressures might be considered as instances of stress. Organizations are subjected to three types of institutional pressure to align their actions with the desires of the institutions. These pressures include (1) coercive isomorphism, which arises from political pressure and concerns about legitimacy; (2) normative institutional pressures, which stem from the societal norms of the local community and; (3) mimetic institutional pressures occur when individuals are uncertain about the strategic issues and are forced to imitate. Furthermore, the authors [35] outline the three forces or mechanisms that drive isomorphic institutional change. In addition, the bibliometric map shows that resilience management has emerged as a new standard in strategic management during a pandemic crisis to recover a corporation during intense pressure or disruption. Enhancing resilience should prioritize the organization's ability to manage and respond to unexpected disruptions effectively [36]. A practical approach to achieve this is by employing, for instance, complex systems adaptation theory, which encompasses continuous learning and feedback, to manage resilience [37].

Cluster three (blue) comprises 209 factors with a theme described by “technology and energy management, cost and demand optimization”, for instance, algorithm, alliance, allocation, artificial neural network, cloud computing, cost, demand, energy (including consumption, efficiency, management, recovery, security, storage, system, and transition), environmental impact and pollution, environmental sustainability, expert system, fuel and fuel cell, generic algorithm, global warming, government policy, greenhouse gas, human health, IoT, lifecycle assessment, machine learning, microgrid, solar energy, strategic analysis, strategic direction, strategic priority, sustainability, and energy management. Amid the COVID outbreak, enterprises face logistical and quarantine difficulties, making energy resources vital for their continued operations. Consequently, strategic management of energy resources is necessary [38], leading to an increased focus on renewable energy innovation [39]. Technologies such as IoTs and AIs, which eliminate the need for human contact and interactions, create new possibilities in many businesses [40].

Cluster four (yellow) consists of 134 thematic sub-items and is characterized by the themes of “data analytics, circular economy, and supply chain management (SCM).” The topics within this cluster include balanced scorecard, barriers, big data analytics, blockchain, brand equity, business performance, circular economy, circular SCM, communication technology, competitive strategy, continuous improvement, critical success factors (CSF), customer relationship management (CRM), customer satisfaction, financial performance, green innovation, green SCM, key performance indicators (KPI), management accounting, operations performance and management, organizational culture, paradigm shift, performance measurement, purchasing, quality management and system, service quality, strategic innovation, SCM, sustainability management practice, sustainable practice, total quality management (TQM), and

transport policy. The COVID-19 pandemic has significantly impacted businesses and economies, prompting them to increasingly depend on digital technologies to utilize large-scale, diverse information assets driven by big data. This is done to enhance the speed and quality of decision-making, including in areas such as supply chain management (SCM) and the circular economy in business and factory management [41]. Moreover, COVID-19 has a pattern of systemic danger. According to [42] organizations should use a comprehensive approach to address several types of risks, including anticipated risks (such as hazards, susceptibility, exposure, high uncertainty, interconnectedness, and complexity), mitigated risks, lingering risks, and emergent risks.

Cluster five, represented by the color purple, consists of 72 factors relating to SM. This cluster is associated with market-side competition and includes various topics such as advertising, buyers, channels, competition, consumers, consumer behavior, credit, demand uncertainty, differentiation, diffusion, dynamic pricing, e-commerce, game theory, information asymmetry, information sharing, inventory, investors, logistics, managerial insight, market structure, price, pricing, profit, profitability, retailers, retailing, revenue management, rewards, risk aversion, sales, social welfare, strategic behavior, consumer behavior, customer delegation, timing, and trade. The complexities of market-side competition encompass various factors, including comprehension, causes, and consequences. This diversity is partly due to the broad spectrum of managerial experiences and perspectives on market rivalry. Organizations tend to allocate more resources toward research and development (R&D) to strengthen their competitive advantage through differentiation or cost leadership, particularly when they perceive a higher level of environmental hazards [43]. Strategists may opt for early market entry as a preemptive measure against their rivals instead of engaging in deliberate learning, as [44] suggested.

In addition to the overall synthesis of the SM, as it is presented above, the figures presented below depict the bibliometric maps of specific journals (as shown in Fig. 6 and Fig. 7) and the subject areas in business, management, and accounting (Fig. 8), as well as hospitality and tourism (Fig. 9).

The Journal of Cleaner Production and the Journal of Business Research were selected for the data analysis presentation due to their status as the two leading journals in terms of the number of published articles on strategic management. The bibliometric map of the Journal of Cleaner Production database reveals a prominent emphasis on four main areas: (1) cost and environment management, (2) circular economy, knowledge, and practice, (3) innovation, CSR, and governance, and (4) economic and green development, with a particular emphasis on China. This information is illustrated in Fig. 6. The primary emphasis is on environmental sustainability, and the organization employs the circular economy concept, innovation, and governance mechanisms to create green initiatives and accomplish environmental sustainability objectives.

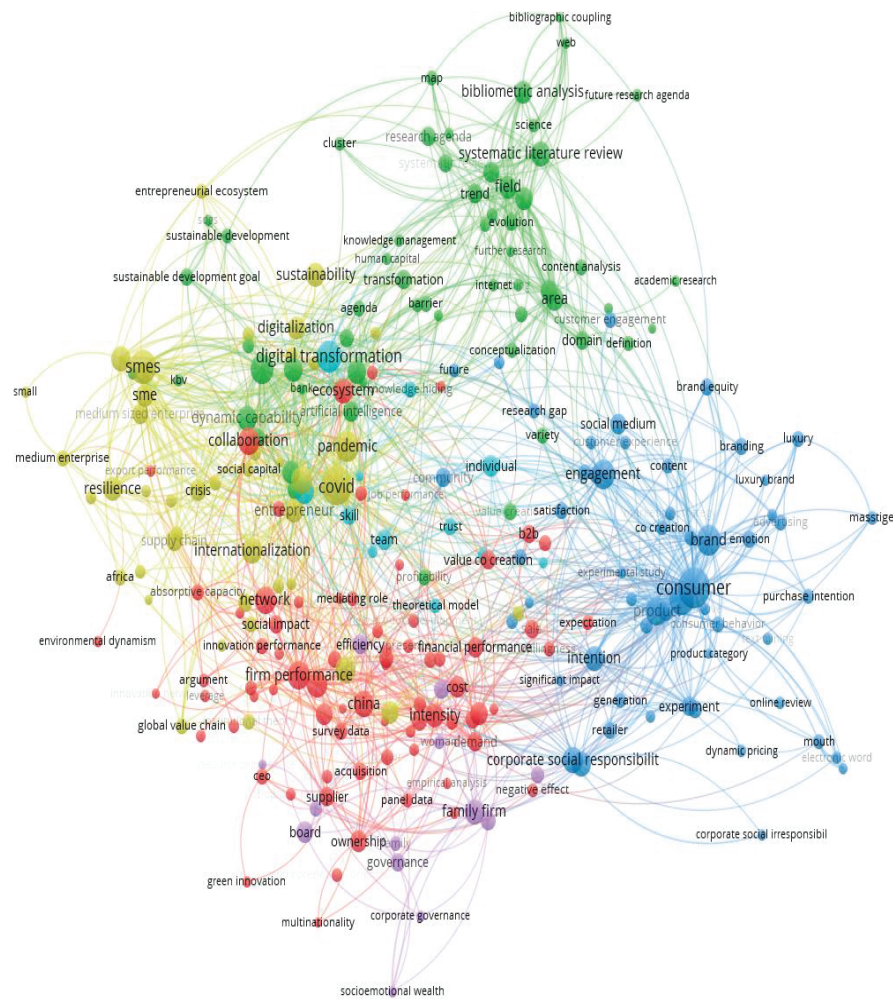


Fig. 7. Journal of Business Research

The bibliometric map, represented by Fig. 8, highlights vital themes within the subject field of “business, management, and accounting.” These themes include pricing and demand uncertainty, marketing and forecasting, and their impact on society. The focus areas include firm performance, dynamic capability, agility, big data analytics, and capability, CSR and governance and positive connections, and supply chain, blockchain, and optimization. These areas are depicted in Fig. 8, with COVID-19 as a crucial context in the background of strategic management.

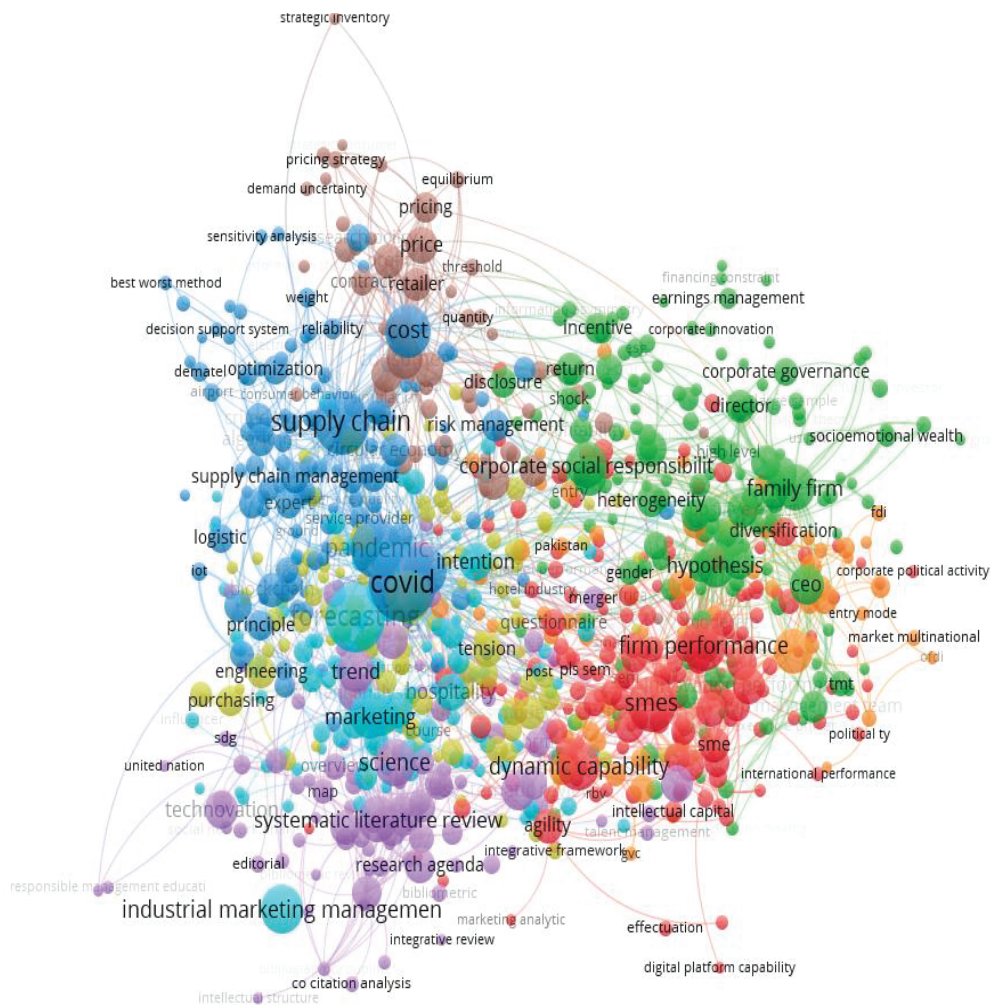


Fig. 8. Subject Areas: Business, Management, and Accounting

The bibliometric map in Fig. 9 focuses on the disciplinary areas of hospitality and tourism, which is a result using the keywords “strategic management and tourism, hospitality.” The map is based on publications from the Sciencedirect.com database for 2022-2023. It highlights the COVID-19 context and the role of social media. The market-oriented aims encompass the community, city, tourism attractions, and their transformational strategies and consequences. The primary strategic characteristics include dynamic capability, client orientation, innovativeness, corporate social responsibility (CSR), and the ability to influence customer purchase intentions and achieve organizational performance. These areas of interest align with the bibliometric clusters that [11] identified, which mostly revolve around service-dominant logic, co-creation, service innovation, customer loyalty, and service recovery.

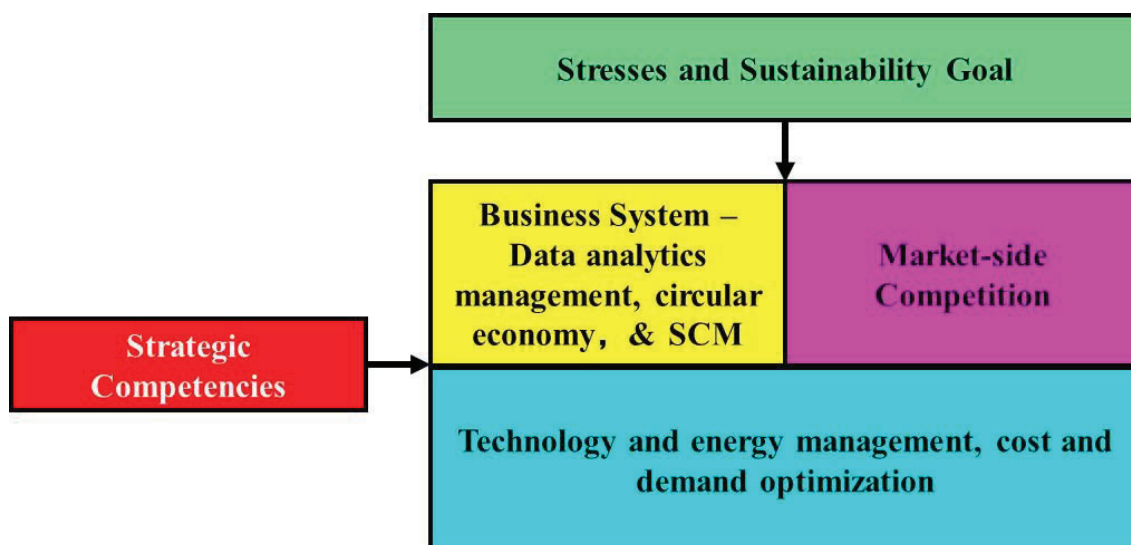


Fig. 10. The Five Strategic Themes in the SM Field during 2022 and 2023

Diverse strategic competencies enable organizations to create and execute business systems of sustainable competitive advantage. The bibliometric map-derived themes of SM present five clusters of SM themes that organizations have been mastering during COVID-19. Strategic competencies are the engine of the enterprising locomotive, which provides the necessary thrust and momentum to develop other aspects demanded by SM, namely, business systems, market-side competition, and integrative technology investment, in handling stresses and with sustainability as the goal of organizations. As noted in [4], COVID-19, which is a prominent business stress, forces organizations to invest in data analytics management and circular economy, reassess their supply chain management (SCM), and leverage their market competitive advantage through digital technologies [4]. During COVID-19, there is a significant emphasis on cost-oriented participation in social media. In order to address environmental pressures, organizations are driven to transition towards a circular economy by integrating several principles of environmental sustainability into a comprehensive and sustainable framework while ensuring the continuous utilization of resources [45]. Cost-oriented organizations and businesses also utilize technologies based on demand, optimization, and energy management analytics capabilities.

Theoretical Implications

“Strategic competencies,” as the bibliometric map revealed, are a conceptual addition to strategic management. They are described as the knowledge, abilities, and attitudes organizations master and exhibit during COVID-19. The micro-foundation aspect of strategic competencies indicates that SM should pay attention to the intellectual, emotional, attitudinal, and behavioral factors that assist strategists and companies in creating competitive business systems. Organizations that invest in strategic competencies also strongly emphasize market competition, and SM aims to leverage technological advantages, optimize energy management, minimize costs, and optimize demand for cost efficiency and strategic advantage [46]. The micro-

foundation aspect of the strategic competencies requires the organizations to pay attention to strategists' and practitioners' thoughts, feelings, and actions. It is crucial to acquire the skill of identifying and utilizing various emotions experienced by individuals and groups as a strategic capability. This can be considered a meta-emotional competence, encompassing emotional balancing, emotional recognition, emotional aperture, and the overall emotional capacity to identify, recognize, monitor, and address the emotions of organizational members [47].

In sum, the strategic competencies of SM provide a more comprehensive understanding of how organizations engage in strategic actions [48]. Accordingly, this study contributes to the development of a "strategic competency-based view" (SCBV) of competition, which expands upon [49]'s resource-based view (RBV) of SM. The revealed SCBV surpasses and combines existing theories such as industrial organization economics (IO), the resource-based view (RBV), and the institution-based view (IBV) [8]. It achieves this by integrating many pertinent SM theories, such as those outlined in [9]'s work, in order to enhance and develop the other clusters of themes of SM that this study identified, namely, (1) the management of data analytics, circular economy, and supply chain management, (2) competition on the market side, (3) the management of technology and energy, cost and demand, and optimization, and (4) resilience management on stresses faced by the organizations.

Practical Implications

The five strategic themes model provides research academics a framework to guide and enhance their research direction and endeavors. The model also implies a systematic approach to strategic decisions, and strategists and practitioners can utilize it to direct their strategic suggestions for firms. The concept emphasizes that environmental stressors are unavoidable and that stresses often exhibit high degrees of volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (referred to as VUCA, [50]). The approach proposes that companies and strategists should develop "strategic competencies" that encompass a harmonious combination of balanced, suitable, and incompatible modes of thinking. Factors contributing to competitive advantage include organizational ambidexterity and the ability to explore and exploit resources. For instance, using networks, as demonstrated by [51], can be advantageous. Additionally, the strategic choices of cost leadership or differentiation, as discussed by [52], can impact competitiveness. Furthermore, competing effectively in the current environment (static) or adapting to changing conditions (dynamic) is also crucial. The "strategic competencies" encompass the capacity to transition and adapt from one competency to another [53], as well as the factors that drive these competencies, such as exploration and exploitation drivers related to customer involvement, knowledge sharing, and data support [54]. [55] assert that aligning various strategic skills is crucial as it indicates how each competency component harmonizes with the internal and external environments and the strategic objective, which aligns with the principles outlined in situational fit theory. The extensive information and many perspectives within the strategic competencies provide various solutions businesses can utilize and modify to address the business environment's volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) characteristics. Based on the bibliometric map discovered in this



study, it is recommended that organizations invest in strategic competencies and establish connections with other areas of strategic management. These areas include stresses and sustainability goals, business systems (such as data analytics management, circular economy, and supply chain management), market-side competition, and technology and energy management. Organizations can achieve sustainable competitive advantage by focusing on cost and demand optimization.

Limitations and Further Research

This study restricts the bibliometric studies to the ScienceDirect database. Thus, the further study should expand the article base from other publishing databases. For example, the Emerald database focuses on management and social fields, while Springer publications delve into the theoretical foundations of socio-psychological disciplines. Furthermore, the citations inside the co-citation mapping may encompass both supportive and self-citations, perhaps indicating certain intellectual biases [11]. Since the bibliometric study's objective is to provide an overview of the leading intellectual themes and their connections, it may not cover the specific details of each theme. Despite these limitations, research scholars can depend on the provided maps and concepts to direct their future research.

Conclusion. Challenges, such as economic shocks (like significant disruptions in supply and demand and market instability, global energy crisis [38]), changes in social behavior (such as shifts in spending habits and restrictions on large gatherings), and organizational challenges (such as ensuring staff safety, implementing remote work, and dealing with reduced employee motivation), offer opportunities for firms to learn and adapt their business strategies [56,57], including COVID-19 as a rare and unpredictable event with significant implications for corporate communities and society [58]. This study seeks to identify the strategic management trends that have emerged during the COVID-19 pandemic. The bibliometric analysis identifies five distinct but interrelated clusters of themes that strategists and organizations can utilize as a comprehensive intellectual model to assist enterprises and industries in adapting to continuing business pressures and stresses, enduring them, and initiating a profoundly transformative revolution. The bibliometric map offers numerous benefits, such as comprehensiveness [59] and diverse perspectives [13]. The five clusters of SM themes are (1) strategic competencies; (2) stresses and sustainability goals; (3) technology and energy management, cost and demand optimization; (4) business system data analytics management, circular economy, and supply chain management; and (5) market-side competitiveness. Cluster one categorizes the theoretical schools of the SM area as strategic competencies, which include roles of cognition and worldviews, resources and capabilities, micro-foundation, institution theory, business and management systems, and strategic consequences. Strategic competency themes offer significant information that allows strategists and companies to develop high-quality strategies and gain a competitive advantage. Strategic competencies and behavioral strategies are interconnected due to their robust micro-foundation. The authors [60] state that behavioral strategy incorporates cognitive and social psychology principles into strategic management theory and practice. The objective is to enhance strategy theory's empirical validity and practical applicability by basing strategic management

on realistic assumptions regarding human cognition, emotion, and social interaction. Cluster two emphasizes the importance of managing systemic risks in firms. These risks can arise from various directions and may seem routine, but they have systemic causes and effects. Examples of such risks include shortages of employees, financial losses, liquidity problems, closures, and challenges related to reopening [61]. Cluster three focuses on analyzing the benefits and difficulties associated with utilizing various resources to mitigate the effects of COVID-19. These resources include energy and environmentally-friendly supply chain management methods [62, 63]. Cluster four highlights the importance of data analytics skills in enhancing organizations' ability to make better decisions. This includes the use of social media analytics [64] and big data analytics (AI) [65]. Given the systemic danger posed by COVID-19, it is necessary to consider systemic factors when considering market competitiveness. For example, a sustainable e-commerce business must consistently allocate resources toward environmentally friendly and sustainable processes [66]. A clear and evident approach is to transition business operations to the web platform [67]. Distinctive themes of SM emerged during COVID-19, including shocks and resilience management, the systemic nature of risks and decision-making, continuous feedback and learning, data analytics, resource advantages, the firms' dynamic capability, and emerging AI and IoT trends.

References

1. Murcia, N.N.S., Ferreira, F.A.F., & Ferreira, J.F.M. (2022). Enhancing strategic management using a quantified VRIO: adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting & Social Change*, 121251. Doi: 10.1016/j.techfore.2021.121251.
2. Tsendsuren, C., Yadav, P.L., Han, S.H., & Kim, H. (2021). Influence of product market competition and managerial competency on corporate environmental responsibility: evidence from the US. *Journal of Cleaner Production*, 304, 127065. Doi: 10.1016/j.jclepro.2021.127065.
3. El-Akruti, K., Dwight, R., & Zhang, T. (2013). The strategic role of engineering asset management. *International Journal of Production Economics*, 146, 227-239.
4. Belhadi, A., Kamble, S., Benkhati, I., Gupta, S., & Mangla, S.M. (2023). Does strategic management of digital technologies influence electronic word-of-mouth (eWOM) and customer loyalty? Empirical insights from B2B platform economy. *Journal of Business Research*, 156, 113548. Doi: 10.1016/j.jbusres.2022.113548.
5. Van Oers, L., Feola, G., Runhaar, H., & Moors, E. (2023). Unlearning in sustainability transitions: insights from two Dutch community-supported agriculture farms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 46, 100693. Doi: 10.1016/j.eist.2023.100693.
6. Narayanan, V.K., Zane, L.J., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: an integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305-351.
7. Bouldgarides, J.D., & Rowe, A.J. (1983). Success patterns for women managers. *Business Forum*, Spring, 22-24.
8. Napshin, S.A., & Marchisio, G. (2017). The Challenges of teaching strategic management: including the institution based view. *The International Journal of Management Education*, 15, 470-480.
9. Kenworthy, T.P., & Verbeke, A. (2015). The future of strategic management research: assessing the quality of theory borrowing. *European Management Journal*, 33, 179-190.
10. Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. *Proceda Computer Science*, 197, 326-335.



- 11.Koseoglu, M.A., Wong, A.K.F., Kim, S., & Song, S.Y. (2022). Tracing knowledge creation and dissemination of strategic management research in hospitality scholarship from 1960 to 2020. *International Journal of Hospitality Management*, 104, 103247. Doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103247.
- 12.Zhang, Q., Gao, B., & Luqman, A. (2022). Linking green supply chain management practices with competitiveness during COVID 19: the role of big data analytics. *Technology in Society*, 70, 102021.
- 13.Naeini, A.B., Zamani, M., Daim, T.U., Sharma, M., & Yalcin, H. (2022). Conceptual structure and perspectives on innovation management: a bibliometric review. *Technological Forecasting & Social Change*, 185, 122052. Doi: 10.1016/j.techfore.2022.122052.
- 14.Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., & Dimou, I. (2022). Investigating the research trends on strategic ambidexterity, agility, and open innovation in SMEs: perceptions from bibliometric analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8, 1-18. Doi: 10.3390/joitmc8030118.
- 15.Fernandes, C.I., Veiga, P.M., Ferrira, J.J., & Rammal, H.G. (2022). Assessing strategic leadership in organizations: using bibliometric data to develop a holistic model. *Journal of Business Research*, 141, 646-655.
- 16.Kumar, S., Chavan, M., & Pandey, N. (2023). Journal of international management: a 25-year review using bibliometric analysis. *Journal of International Management*, 29, 100988. Doi: 10.1016/j.intman.2022.100988.
- 17.Onjewu, A.K.E., & Koliouisis, I. (2023). Blockchain agency theory. *Technological Forecasting & Social Change*, 191, 122482.
- 18.Zhang-Zhang, Y.Y., Rohlfer, S., & Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: a knowledge worker perspective. *Journal of Business Research*, 144, 587-598.
- 19.Sharma, G.D., Kraus, S., Srivastava, M., Chopra, R., & Kallmuenzer, A. (2022). The changing role of innovation for crisis management in times of COVID-19: an integrative literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 100281.
- 20.Vera, D., Bonardi, J.P., Hitt, M.A., & Withers, M.C. (2022). Extending the boundaries of strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33, 101617. Doi: 10.1016/j.leaqua.2022.101617.
- 21.Bonfanti, A., Vigolo, V., Yfantidou, G., & Gutuleac, R. (2023). Customer experience management strategies in upscale restaurants: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103416.
- 22.Zhang, J., Xie, C., & Morrison, A.M. (2021). The effect of corporate social responsibility on hotel employee safety behavior during COVID-19: the moderation of belief restoration and negative emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 233-243.
- 23.Tempel, A., & Walgenbach, P. (2007). Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other. *Journal of Management Studies*, 44, 1-24.
- 24.March, J., & Olsen, J. (1989). *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- 25.Peters, B.G. (1999). *Institutional theory in political science: the new institutionalism*. London: Pinter.
- 26.Sergeeva, N., & Kapetanaki, E. (2022). Corporate social responsibility as a strategic narrative: the cases of UK project-based organizations. *Project Leadership and Society* 3, 100073. Doi: 10.1016/j.plas.2022.100073.
- 27.Struckell, E., Ojha, D., Patel, P.C., & Dhir, A. (2022). Strategic choice in times of stagnant growth and uncertainty: an institutional theory and organizational change perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 182, 121839.
- 28.Yin, K., Zhang, K., & Huang, C. (2022). Institutional supply, market cultivation, and the development of marine strategic emerging industries. *Marine Policy*, 139, 105045.
- 29.Penarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2022). Business model adaptation to the COVID-19 crisis: strategic response of the Spanish cultural and creative firms. *Journal of Open Innovation*, 8(39), Doi: 10.3390/joitnc8010039.



30. Ziakkas, D., Suckow, M.W., & Pechlivanis, K. (2022). The implementation of competency-based training and assessment (CBTA) framework in aviation manpower planning. *Transportation Research Procedia*, 66, 226-239.
31. Gonzalez-Serrano, M.H., Santos, M.A.D., Sendra-Garcia, J., & Calabuig, F. (2023). Sports entrepreneurship during COVID-19: technology as an ally to maintain the competitiveness of small businesses. *Technological Forecasting & Social Change*, 187, 122256.
32. Ilinova, A., Dmitrieva, D., & Kraslawski, A. (2021). Influence of COVID-19 pandemic on fertilizer companies: the role of competitive advantages. *Resources Policy*, 71, 102019.
33. Barney, J. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
34. Czakon, W., Klimas, P., Kawa, A., & Kraus, S. (2023). How myopic are managers? Development and validation of a multidimensional strategic myopia scale. *Journal of Business Research*, 157, 113573. Doi: 10.1016/j.jbusres.2022.113673.
35. DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
36. Montas, M.C., Klasa, K., van Ginneken, E., & Greer, S.L. (2022). Strategic purchasing and health systems resilience: lessons from COVID-19 in selected European countries. *Health and Policy*, 136, 853-864.
37. El-Said, O.A., Smith, M., Al-Yafaiei, Y., & Abdul Salam, S.A. (2023). From complexity to evolution: mapping resilience management practices in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 110, 103435.
38. Chofreh, A.G., Goni, F.A., Klemes, J.J., Moosavi, S.M.S., Davoudi, M., & Zeinalnezhad, M. (2021). Covid-19 shock: development of strategic management framework for global energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 139, 110643, Doi: 10.1016/j.rser.2020.110643.
39. Ayud, S., Ayob, S.M., Tan, C.W., Taimoor, M., Ayud, L., Bukar, A.L., & Daud, M.Z. (2022). Analysis of energy management schemes for renewable-energy-based smart homes against the backdrop of COVID-19. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 52, 102136.
40. Tripathi, G.K., Bundela, P., Soni, A., & Dixit, P. (2023). Chapter 15- utilization of AI and IoT-based smart nanosystems for the control and management of COVID-10 pandemic. In *Smart nanomaterials to combat the spread of viral infections* (pp. 345-364). Advanced Strategies for the prevention of viral infections. Doi: 10.1016/B978-0-323-99148—3-00014-5.
41. Chen, L.C., Liu, H., Zhou, Z., Chen, M., & Chen, Y. (2022). IT-business alignment, big data analytics capability, and strategic decision-making: moderating roles of event criticality and disruption of COVID-19. *Decision Support Systems*, 161, 113745.
42. Kim, Y.K., Yoon, W.C., Lee, Y., Poncelet, J.L., Dolcemascolo, G., & Sohn, H.G. (2022). A strategic response map for cascading pandemics: lessons learned from the response of COVID-10 in the republic of Korea. *Progress in Disaster Science*, 13, 100214.
43. Cheng, J., Huang, D., & Wu, Y. (2023). Managerial perception on competition and strategic R&D decisions. *Economic Modeling*, 123, 106281.
44. Chen, C.H., Ishida, J., & Mukherjee, A. (2023). Pioneer, early follower or late entrant: entry dynamics with learning and market competition. *European Economic Review*, 152, 104360.
45. Takacs, F., Brunner, D., & Frankenberger, K. (2022). Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework. *Journal of Cleaner Production*, 362, 132227. Doi: 10.1016/j.jclepro.2022.132227.
46. Palmie, M., Ruegger, S., & Parida, V. (2023). Microfoundations in the strategic management of technology and innovation: definitions, systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 154, 113351. Doi: 10.1016/j.jbusres.2022.113351.4
47. Brundin, E., Liu, F., & Cyron, T. (2022). Emotions in strategic management: a review and future research agenda. *Long Range Planning*, 55, 102144. Doi: 10.1016/j.lrp.2021.102144.
48. Hambrick, D.C., & Wowak, A.J. (2021). Strategic leadership. In I.M. Duhaime, M.A. Hityt, & M.A. Lyles (Eds.). *Strategic management: state of the field and its future* (pp. 337-353). New York, NY: Oxford University Press.



49. Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
50. Ciolacu, M.I., Mihailescu, B., Rachbauer, T., Hansen, C., Amza, C.G., & Svasta, P. (2023). Fostering engineering education 4.0 paradigm facing the pandemic and VUCA world. *Procedia Computer Science*, 217, 177-186.
51. Faroque, A.R., Torkkeli, L., Sultana, H., & Rahman, M. (2022). Network exploration and exploitation capabilities and foreign market knowledge: the enabling and disabling boundary conditions for international performance. *Industrial Marketing Management*, 101, 258-271.
52. Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
53. Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52, 469-479.
54. Lendowski, E., Grotenhermen, J.G., Jurgenschellert, B., & Schewe, G. (2022). The role of organizational drivers of exploration and exploitation – market dynamism as a contingency factor. *European Management Journal*. Doi: 10.1016/j.emj.2022.03.005.
55. Nielsen, B.B., & Gudergan, S. (2012). Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. *International Business Review*, 21, 558-574.
56. Nayak, B., Bhattacharyya, S.S., & Krishnamoorthy, B. (2022). Exploring the black box of competitive advantage – an integrated bibliometric and chronological literature review approach. *Journal of Business Research*, 139, 964-982.
57. Azizi, M.R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: a systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7, e7233.
58. Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808. Doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102808.
59. Тан, С.С. (2023). Бібліометричний картографічний аналіз компетенцій, адаптованих до промисловості 4.0 та 5.0 на основі літератури про великі дані: наслідки для кар'єрної орієнтації. Big data literature-based bibliometric mapping analysis for competences adaptable to industry 4.0 and 5.0: implications for career orientation. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 4(4), 578-590. Doi: 10.58423/2786-6742/2023-4-578-590.
60. Powell, T.C., Lovallo, D., & Fox, G.R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
61. Messabia, N., Fomi, P.R., & Kooli, C. (2022). Managing restaurants during the COVID-19 crisis: innovating to survive and prosper. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 100234.
62. Eryarsoy, E., Kilic, H.S., Zaim, S., & Doszhanova, M. (2022). Assessing IoT challenges in supply chain: a comparative study before and during- COVID-19 usign internal valued neutrosophic analytic hierarchy process. *Journal of Business Research*, 147, 108-123.
63. Ullah, M., Zahid, M., All-e-Razza Rizvi, S.M., Qureshi, Q.G.M., & Ali, F. (2022). Do green supply chain management practices improve organizational resilience during the COVID-19 crisis? A survival analysis of global firms. *Economics Letters*, 219, 110802.
64. Chon, M., & Kim, S. (2022). Dealing with the COVID-19 crisis: theoretical application of social media analytics in government crisis management. *Public Relations Review*, 48, 102201.
65. Zhang, Y.Y., Rohlfer, S., & Varma, A. (2022). Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: a knowledge worker perspective. *Journal of Business Research*, 144, 587-598.
66. Nath, O., Kumar, S., Sharma, V., Meena, M.L., & Jain, R. (2023). Design of strategic framework for green sustainable practices in e-commerce companies. *Materials Today: Proceedings*. Doi: 10.1016/j.matpr.2023.03.032.
67. Fedushko, S., & Ustyianovych, T. (2022). E-commerce customers behavior research using cohort analysis: a case study of COVID-19. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), Doi: 10.3390/joitmc80100012.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-202-213

УДК 659.22:338.48

Галина ЩУКА

доктор педагогічних наук,
професор кафедри географії та туризму
Закарпатський угорський інститут ім. Ф. Ракоці II
Берегове, Україна
ORCID: 0000-0003-4368-5081

Наталя ВЕНГЕРСЬКА

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0001-8171-8206

Лариса БЕЗКОРОВАЙНА

доктор педагогічних наук, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Запорізький національний університет,
Запоріжжя, Україна
ORCID: 0000-0001-9502-9604

ОСНОВНІ НАПРЯМИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКОМУ ТУРИЗМІ

Анотація. Актуальність роботи базується на тому, що питання професійної підготовки кадрів для сільського туризму є важливим на сьогодні та періодично висвітлюються дослідниками в наукових працях, обговорюються під час проведення науково-методичних семінарів, круглих столів, науково-практичних конференцій. Метою статті є теоретичне дослідження та наукове обґрунтування основних напрямів консалтингової діяльності Академії сільського розвитку ГО «Спілка СЗТ України». Визначено, що консалтинг – це надання спеціалізованих консультаційних послуг згідно з певною галуззю господарювання. Існує значна кількість різновидів консалтингу та спроб їхньої систематизації за різними ознаками. З'ясовано, що найбільш поширеною є класифікація, за якою виокремлюють види консалтингу (управлінський, інвестиційний, фінансовий, інжиніринговий, інформаційний, маркетинговий, кадровий) та три основні методи надання консалтингових послуг (процесне, експертне та навчальне консультування). Підкреслено, що консалтинг є разовою послугою та тривалою, з певною періодичністю. Зазначено, що консалтинг є одним із напрямів діяльності Академії сільського розвитку, котра створена при ГО «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму» з метою забезпечення доступу учасників ринку до якісної сучасної освіти в сільському туризмі. Встановлено, що основними споживачами консалтингових послуг є представники бізнесу (власники агросадіб, діючі та потенційні), територіальні громади, тренери Академії, викладачі ЗВО та здобувачі, проекти-партнери та науковці з сільського розвитку. Проаналізовано потреби кожного із сегментів зазначеної цільової аудиторії, визначено спільне, відмінне та індивідуальне в їх інтересах, що уможливило формування основних напрямів консалтингової діяльності на сьогодні з урахуванням тенденцій розвитку.



Ключові слова: туризм, сільський туризм, консалтингова діяльність, туристичні ресурси, професійна підготовка.

JEL Classification: F14, L83, O13

Absztrakt. A tanulmány aktualitását az alapozza meg, hogy a vidéki turizmus szakmai képzésének kérdése napjainkban fontos, és a kutatók rendszeresen foglalkoznak vele tudományos publikációkban, tudományos és módszertani szemináriumokon, kerekasztal-beszélgetéseken, tudományos és gyakorlati konferenciákon vitatják meg. A cikk célja a „Union of NWT of Ukraine” Vidékfejlesztési Akadémiája tanácsadói tevékenységének fő irányainak elméleti tanulmányozása és tudományos megalapozása. Meghatározásra került, hogy a tanácsadás egy adott ágazatnak megfelelő, speciális tanácsadói szolgáltatások nyújtása. A tanácsadásnak jelentős számú fajtája létezik, és különböző indokok alapján próbálják rendszerezni őket. Megállapítottuk, hogy a legelterjedtebb osztályozás az, amely megkülönbözteti a tanácsadás típusait (vezetési, befektetési, pénzügyi, mérnöki, információs, marketing, személyzeti) és a tanácsadási szolgáltatások nyújtásának három fő módszerét (folyamat-, szakértői és képzési tanácsadás). Hangsúlyozható, hogy a tanácsadás egyszeri szolgáltatás és hosszú távú szolgáltatás, bizonyos rendszerességgel. Megjegyzendő, hogy a tanácsadás a Vidékfejlesztési Akadémia egyik tevékenysége, amelyet az „Unió a vidéki zöld turizmus előmozdításáért” civil szervezetnél hoztak létre, hogy biztosítsa a piaci szereplők számára a vidéki turizmus magas színvonalú, modern oktatásához való hozzáférést. Megállapítást nyert, hogy a tanácsadási szolgáltatások fő fogyasztói a vállalkozások képviselői (a gazdaságok jelenlegi és potenciális tulajdonosai), a területi közösségek, az Akadémia oktatói, az egyetemi oktatók és a pályázók, a partnerprojektek és a vidékfejlesztési tudósok. E célközönség minden egyes szegmensének igényeit elemezve, közös, megkülönböztető és egyéni érdekeket azonosítárra kerültek, ami lehetővé tette a tanácsadási tevékenység fő irányainak megfogalmazását napjainkban, figyelembe véve a fejlődési tendenciákat.

Kulcsszavak: turizmus, vidéki turizmus, tanácsadás, turisztikai erőforrások, szakmai képzés.

Abstract. The relevance of the work is based on the fact that the issue of professional training of personnel for rural tourism is important today and is periodically covered by researchers in scientific works, discussed during scientific and methodological seminars, round tables, scientific and practical conferences. The purpose of the article is theoretical research and scientific substantiation of the main areas of consulting activity of the Academy of Rural Development of the NGO «Union of Northwest Ukraine». It was determined that consulting is the provision of specialized consulting services according to a certain branch of business. There is a significant number of varieties of consulting and attempts to systematize them according to various characteristics. It was found that the most widespread is the classification, which distinguishes types of consulting (management, investment, financial, engineering, information, marketing, personnel) and three main methods of providing consulting services (process, expert and educational consulting). It is emphasized that consulting is a one-time service and long-term, with a certain periodicity. It is noted that consulting is one of the areas of activity of the Academy of Rural Development, which was created under the NGO «Association for the Promotion of the Development of Rural Green Tourism» in order to ensure the access of market participants to high-quality modern education in rural tourism. It has been established that the main consumers of consulting services are business representatives (owners of agricultural estates, active and potential), territorial communities, Academy trainers, teachers of higher education institutions and applicants, project partners and rural development scientists. The needs of each of the segments of the specified target audience were analyzed, common, different and individual interests were determined, which made it possible to form the main areas of consulting activity today, taking into account development trends.

Keywords: tourism, rural tourism, consulting activity, tourist resources, professional training.

Постановка проблеми. Одним із найбільш перспективних напрямів диверсифікації сільського господарства традиційно розглядається сільський туризм.

За результатами наукових досліджень туристична діяльність надає імпульс для розвитку окремих сільських поселень, забезпечує підвищення рівня доходів їх мешканців та зменшення міграційного потоку із сільської місцевості до міст шляхом організації нового специфічного сектору сільської економіки [3, с. 284].

Водночас підкреслимо, що туристичний потенціал українського села використовується недостатньо через низку причин, одна з яких полягає у відсутності у населення необхідних компетенцій щодо здійснення туристичної діяльності.

На сьогодні посилення російської агресії в Україні, а також необхідність повоєнного відновлення вітчизняного туристичного ринку, актуалізують важливість питання надання консалтингових послуг, зокрема в сільському туризмі.

Важливість надання консалтингових послуг у сільському туризмі спричинена також низкою таких нагальних проблем, як:

- необхідність забезпечення працею значної кількості ВПО та демобілізованих із лав ЗСУ, з яких значну частину складають особи з інвалідністю;

- організація та застосування різноманітних форм самозайнятості населення та організації навчальних центрів для вирішення питання працевлаштування;

- європейська інтеграція України, що передбачає внесення значних корегувань у діяльності агросадиб та вимагає формування системи консультування їхніх власників;

- потреба у конкурентоздатності підприємства на туристичному ринку, що забезпечується, зокрема завдяки ефективному впровадженню та використанню сучасних інформаційних технологій, котрими не володіє переважна більшість господарів агросадиб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання професійної підготовки кадрів для сільського туризму періодично висвітлюються дослідниками в наукових працях, обговорюються під час проведення науково-методичних семінарів, круглих столів, науково-практичних конференцій тощо.

На основі теоретичного аналізу наукових праць із обраної проблеми з'ясовано, що в результаті досліджень науковці дійшли певних висновків, а саме: сільському зеленому туризму бракує фахівців (консультантів) (О. Баєва, О. Васильченко [1], Г. Чернява [11]); впровадження інформаційних технологій (Т. Кальна-Дубінюк, Н. Пугач [4], PR- (О. Локутова [6]) та інших видів консалтингових послуг помітно прискорило би розвиток сільського туризму.

Слід підкреслити, що значна частина публікацій присвячена досвіду організації професійної підготовки фахівців у сільському туризмі.



Так, у рамках міжнародних грантів у регіонах України працювали школи сільського (зеленого) туризму, до підготовки фахівців залучалися провідні викладачі Національного університету біоресурсів і природокористування України [5], Запорізького національного університету [7] та інших закладів вищої освіти, які пройшли відповідне навчання, зокрема й за кордоном.

Проте, як показали результати теоретичного аналізу, більшість цих заходів, незважаючи на високий рівень кваліфікації консультантів та зацікавленості учасників, мала епізодичний характер.

Обмеженість у термінах та ресурсах, відсутність системи кадрової роботи та взаємодії між елементами цієї системи, брак послідовності та наступності дій стримували вирішення питання кадрового забезпечення в сільському туризмі.

Зважаючи на зазначене, з метою вирішення питання надання консалтингових послуг у сільському туризмі представники правління ГО «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму» ухвалили рішення сформуванню загальноукраїнську мережу консалтингових центрів, котрі працюватимуть на постійній основі. Практична реалізація ідеї позначилася на створенні в складі Спілки нового структурного підрозділу – Академії сільського розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основна мета статті полягає в теоретичному дослідженні та науковому обґрунтуванні основних напрямів консалтингової діяльності Академії сільського розвитку ГО «Спілка СЗТ України».

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з метою нашого дослідження варто зазначити, що результатами діяльності ГО «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні», котра зареєстрована в 2016 р., є ініціювання прийняття низки нормативно-правових актів, видання журналу «Туризм сільський зелений», проведення виставок-ярмарків «Українське село запрошує», запровадження категоризації та екомаркування агросадиб, реалізація понад 30-ти проєктів за підтримки міжнародних фондів тощо [2].

Одним із важливих напрямів діяльності Спілки СЗТ України є надання освітніх та консалтингових послуг, якість яких є високою за рахунок тісної співпраці з профільними закладами вищої освіти та залучення провідних фахівців-практиків.

В січні 2024 р. цю діяльність виділено у відокремлений підрозділ – Академія сільського розвитку (далі – Академія), котрий має стати єдиним і найпотужнішим освітнім середовищем для сільського зеленого туризму та гостинності. Про актуальність і своєчасність цього кроку свідчить той факт, що до онлайн презентації Академії приєдналася велика кількість учасників.

Діяльність Академії охоплює такі шість функціональних напрямів, як: науково-педагогічна та навчальна робота; консалтинг; проєктна робота та фандрайзинг; міжнародна діяльність; маркетинг та комунікація (рис. 1).



Рис. 1. Організаційна структура Академії сільського розвитку ГО «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні»

В межах наукового дослідження вбачаємо за доцільне схарактеризувати консалтингову діяльність Академії.

Зазначимо, що поняття консалтинг (від англ. «consulting» – консультивання) визначається як надання спеціалізованих консультаційних послуг згідно з певною галуззю господарювання [10, с. 161]. Існує значна кількість різновидів консалтингу та спроб їхньої систематизації за різними ознаками. Найбільш поширеною є класифікація, за якою виокремлюють види консалтингу (управлінський, інвестиційний, фінансовий, інжиніринговий, інформаційний, маркетинговий, кадровий) та три основні методи надання консалтингових послуг (процесне, експертне та навчальне консультивання). Консалтинг є як разовою послугою, так і тривалою, з певною періодичністю.

Варто зазначити, що зміст консалтингової діяльності та методи надання консалтингових послуг в Академії визначаються з огляду на потреби її цільової аудиторії. На сьогодні консалтингова діяльність спрямовує свої зусилля на вирішення питань у таких напрямках, як: бізнес; фізичні особи та родини військових із сільських територій; територіальні громади; проєкти-партнери; тренери Академії; викладачі ЗВО та здобувачі; науковці в напрямі сільського розвитку [8].

Основними споживачами консалтингових послуг вбачаються особи, які вже здійснюють або планують проводити діяльність у сільському туризмі, а також представники органів місцевого самоврядування, які пов'язують майбутній розвиток територіальної громади з розвитком туризму.

За результатами дослідження потреб зазначеного сегменту споживачів підтверджено, що, незважаючи на посилення російської агресії, політичну та економічну кризу в державі, невизначеність подальшої стратегії розвитку країни після її перемоги, бажання розвивати туризм існує, і попит на інформаційно-консультаційні послуги поступово зростає. Результати опитування мешканців сільської місцевості прифронтових громад Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Сумської та Харківської областей, що проведено за фінансової підтримки Естонського дослідницького агентства, надали можливість визначити перелік знань, умінь і навичок, котрі є найбільш затребуваними за такими напрямками, як: попит на туристичні послуги з боку внутрішніх і зовнішніх туристів, нові цікаві туристичні пропозиції з метою подальшого впровадження отриманого досвіду; підвищення ефективності реклами в соціальних мережах та вміння працювати з цифровими платформами; налагодження співпраці з представниками громад та бізнесів; опанування проектною та грантовою діяльністю тощо (рис. 2).



Рис. 2. Результати опитування мешканців сільських територій прифронтових громад щодо напрямів, знання, уміння і навички котрих, є найбільш затребуваними для них



Отже, інтереси бізнесу знаходяться переважно в рамках управлінського та маркетингового видів консалтингу, що пояснюється досвідом попередньої діяльності. Водночас зовнішні умови розвитку сільського туризму змінилися, оскільки війна негативно вплинула на всі аспекти ведення бізнесу в більшості регіонів. Позитивну динаміку демонструють лише декілька західних областей України.

Необхідно підкреслити, що, на жаль, передбачуваними характерними рисами в повоєнний період для ринку сільського туризму, можуть стати: економічна нестабільність, обмежений доступ до фінансування, кадровий голод, тиск цифрової трансформації, обмежений споживчий попит тощо. Водночас європейська інтеграція України передбачає гармонізацію українського законодавства з нормативно-правовою базою ЄС, що окреслює необхідність швидкої адаптації до нового регуляторного середовища та зростання конкуренції з боку агросадіб ЄС.

З огляду на зазначене, на Академію сільського розвитку покладаються додаткові зобов'язання, а саме: розробити проактивну програму консалтингових послуг. Під час розроблення зазначеної програми важливо враховувати різноманітність бізнес-споживачів, а саме: люди, які мають досвід у сільському туризмі (1); особи, які щойно відкрили для себе цю діяльність (2); люди, які ще знаходяться в стані розгляду можливостей свого долучення до цієї діяльності (3). Тож, слід виокремити три види бізнес-споживачів, для яких необхідно підготувати відповідно три різні продукти. Споживачі першої групи зацікавлені в ознайомленні з інноваціями, що надають можливість посилити присутність на туристичному ринку; другої – потребують допомоги у побудові управлінського та технологічного процесів; для споживачів третьої групи важливо сформувати адекватне уявлення про специфіку цього виду підприємництва.

З огляду на такий критерій, як сучасна характеристика території України (деокупована, прифронтова, прикордонна та ін.), запити від споживачів також є різними. Так, для представників бізнесу, що постраждали від війни, доцільними є консультації щодо податкових пільг та отримання грантів на відновлення. Для мешканців більш безпечних територій країни, також важливим є інформування про можливості отримання міжнародної фінансової допомоги.

Доцільно зазначити, що Європейська Комісія запропонувала новий механізм фінансової допомоги Україні (Ukraine Facility) послідовно в період з 2024 по 2027 рр. щодо відновлення, відбудови та модернізації країни, що передбачає:

- фінансову допомогу у вигляді грантів та кредитів державі, спрямованих на проведення реформ, необхідних для вступу до ЄС, відновлення, відбудови та модернізації;

- спеціальну інвестиційну програму, спрямовану на залучення державних та приватних інвестицій;

- технічну та інші механізми підтримки, що зазвичай надаються країнам, котрі готуються до вступу в ЄС; підтримку громадянського суспільства [13].



Враховуючи наведене, більшість передбачених Планом реформ орієнтована на малий та середній бізнес, відтак Академія має можливість: виступити в ролі посередника, котрий налагоджує взаємозв'язки власників агросадиб із міжнародними програмами допомоги та іноземними інвесторами; забезпечити підтримку МСП через нефінансові інструменти (консалтинг, навчальні програми, обмін досвідом із європейськими партнерами).

Акцентуємо, що існують також спільні для зазначеного сегменту споживачів виклики, про вирішення котрих можливо інформувати широкий загал. Насамперед, це юридичний супровід та допомога у впровадженні в діяльність міжнародних принципів та європейських стандартів, що базуються на принципах екологічного менеджменту, інформаційної та екологічної економіки, цифровізації в комунікаціях [12, с. 61].

Також загальною проблемою, на нашу думку, надалі вбачається нестабільність ринку праці та дефіцит кваліфікованих кадрів. Сільський туризм надає можливість частково вирішити питання зайнятості демобілізованих військовослужбовців. Проте потрібен час для їхньої реабілітації, психічного та фізичного відновлення, без чого ефективна праця в сфері послуг унеможлиблюється. Тож, організувати гарним чином окреслений вид діяльності, принаймні спочатку, доведеться жінкам країни. Це також корелюється з чинними ініціативами ЄС, в котрих акцентується увага на необхідності посилення підтримки соціального підприємництва, ширшого залучення до малого й середнього бізнесу жінок-підприємниць, молоді, а також розвитку ветеранського бізнесу [13].

Зазначимо, що використання цифрових інструментів значно полегшує ведення бізнесу, але кваліфікація переважної більшості осіб, які потенційно готові займатися даним видом діяльності, не відповідає належним критеріям [1, с. 13]. За даними дослідження Міністерства цифрової трансформації України у 2023 р., показник дорослого населення із цифровими навичками нижче базового рівня зріс на 12,6%, порівняно з 2019 р., і становить 40,4%. Водночас варто звернути увагу на представників і представниць бізнесу з сільської місцевості та віддалених регіонів, де загальний рівень цифрової обізнаності та доступ до інтернету серед населення є суттєво нижчим порівняно з населенням із міст [9, с. 25]. Відтак Академія має можливість сприяти впровадженню цифрових технологій у середовище представників малих та середніх підприємств.

Важливим напрямом консалтингової діяльності Академії в зазначеному сегменті споживачів є формування підприємницької культури загалом та іміджу сільського підприємця зокрема, що є соціально необхідними послугами, котрі вважаються нерентабельними для отримання додаткових прибутків, однак ефективними для галузі та загальнодержавних інтересів. Для реалізації зазначених послуг необхідно залучати гроші від грантодавців або із державного бюджету, що актуалізує питання фандрайзингової діяльності Академії.

Враховуючи те, що сільський туризм є складним міжгалузевим комплексом, його успішний розвиток можливий лише через взаємодію



представників місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, громадських організацій, власників особистих селянських та фермерських господарств [2, с. 65]. Відповідно Академія планує надати власникам агросадіб інструменти взаємодії з органами місцевого самоврядування, партнерами та постачальниками.

Як свідчить практичний досвід, ефективність туристичної діяльності значною мірою визначається ступенем гостинності дестинації. При цьому розвиток території як туристичної дестинації надає можливість вирішити низку соціально-економічних та культурно-історичних завдань, до яких додається необхідність інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеве бізнес-середовище, що перетворює органи місцевого самоврядування у потенційних споживачів консалтингових послуг Академії (48% учасників, які долучилися до Презентації Академії, – це представники органів влади). Здебільшого співпраця починається з розробки стратегії розвитку.

Досить цікавою є діяльність тренерів Академії з викладачами ЗВО та здобувачами. Більшість тренерів – це науково-педагогічні працівники, які мають відповідний науковий рівень, опанували навчальну програму для експертних консультантів, набули компетентності консалтингової діяльності (підготовка тренерів є одним із напрямів діяльності Академії) та готові забезпечити підвищення кваліфікації слухачів відповідно до їх потреб та потреб ринку. Важливою винагородою під час навчання в Академії є отримання сертифікату, що надає можливість здобувачам додавати бали до академічних оцінок, а викладачам – підтверджувати професійну відповідність під час акредитації освітніх програм.

Щодо питань координації підвищення кваліфікації, стажування та обмінів, відділ консалтингу тісно співпрацює з відділом науково-педагогічної та навчальної роботи. Експертність тренерів Академії уможливує реалізовувати спільні проєкти з організаціями-партнерами та науковцями. Це можуть бути всеукраїнські та міжнародні конференції, круглі столи, ідеатони, наукові проєкти, рецензування наукових робіт тощо.

Очевидно, що такі амбітні плани передбачають залучення значної кількості консультантів, що вирішується за рахунок створення ІКАТО (інформаційно-консультаційні та агротуристичні осередки) – спеціалізована мережа, що забезпечує більш широкий обмін досвідом та отримання більш різноманітної інформації.

Важливим напрямом діяльності Академії є визначення та формулювання спільних інтересів членів Спілки. Наразі відсутня конструктивна взаємодія приватного сектору з державними структурами. Це пов'язано з тим, що державні структури працюють із ідеями, що існували до 2022 р., та не встигають реагувати на нові виклики. Водночас бізнес-об'єднання найкраще знають проблеми МСП, що надає можливість зробити якісний аналіз існуючих потреб і швидко на них відреагувати.

Підтверджуючи зазначене, наводимо результати анкетування UNDP серед представників МСП (рис. 3.). Зазначимо, що в Проєкті Стратегії відновлення,

сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва до 2027 р. [14], не передбачено вирішення більшості з визначених потреб. Це означає, що вони будуть і надалі зростати.

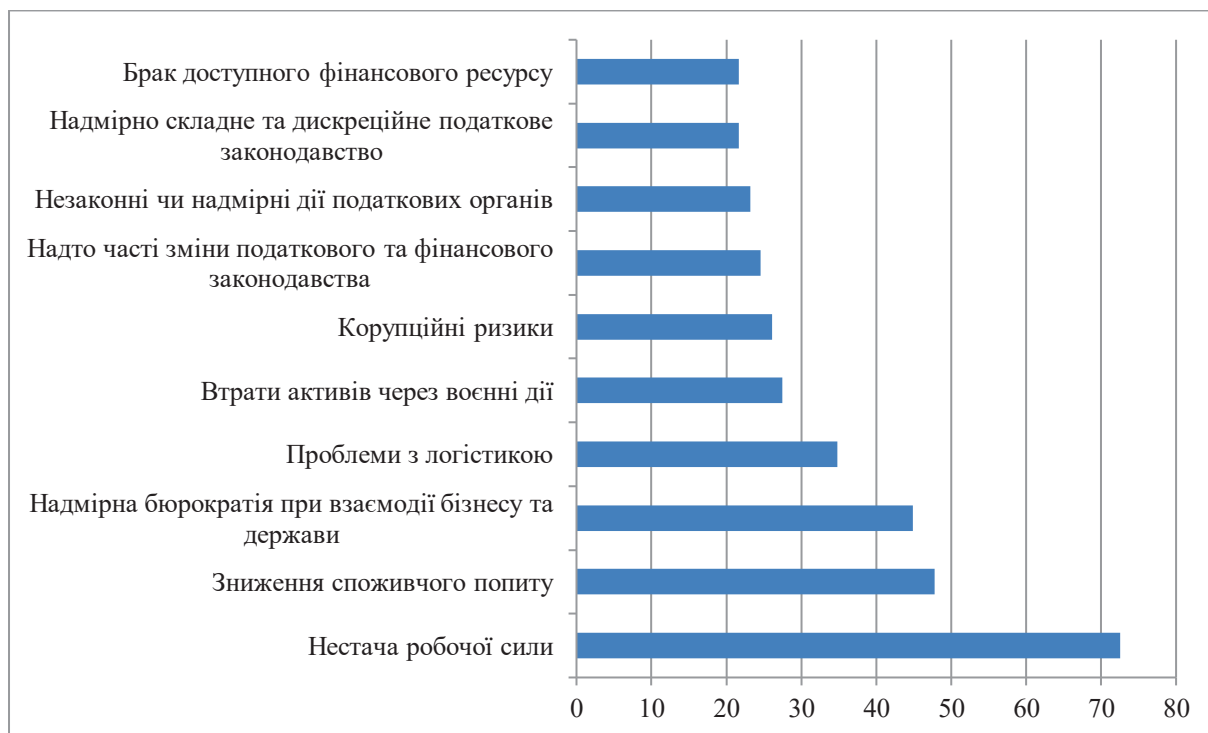


Рис. 3. Результати опитування респондентів щодо причин, котрі заважають розвивати їх бізнес

Підкреслимо, що в опитуванні взяли участь представники більше, ніж 50-ти бізнес-об'єднань (зокрема, віце-президентка Академії), які відповіли на такі питання, як: необхідність спрощення умов ведення бізнесу, сприяння сімейному та крафтовому бізнесу, відмова від домінації «фіскальної доцільності» над економічною доцільністю, необхідність відновлення інклюзивного комунікаційного майданчику від національного до рівня громад для діалогу МСП та влади; посилення повноважень Бізнес омбудсмена та зміни позиції держави, що має бути основним замовником реалізації заходів від бізнес-об'єднань щодо реалізації заходів розвитку МСП.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, підсумовуючи наведене, зазначимо, що консалтинг є одним із напрямів діяльності Академії сільського розвитку, котра створена при ГО «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму» з метою забезпечення доступу учасників ринку до якісної сучасної освіти в сільському туризмі. Встановлено, що основними споживачами консалтингових послуг є представники бізнесу (власники агросадиб, діючі та потенційні), територіальні громади, тренери



Академії, викладачі ЗВО та здобувачі, проекти-партнери та науковці з сільського розвитку.

Проаналізовано потреби кожного із сегментів зазначеної цільової аудиторії, визначено спільне, відмінне та індивідуальне в їх інтересах, що уможливило формування основних напрямів консалтингової діяльності на сьогодні з урахуванням тенденцій розвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаються нами у розгляді, розробці, обґрунтуванні відбору та доцільності впровадження навчально-методичних матеріалів в ході консалтингової діяльності.

Список використаних джерел

1. Васильченко О.О., Баєва О.І. Консалтингова діяльність в сфері зеленого туризму: мікроекономічний аспект. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. № 2(42), 2020. С. 12-17. DOI: 10.31388/2519-884X-2020-42-12-17
2. Історія. Веб-сайт ГО «Спілка сільського зеленого туризму України». <https://www.greentour.com.ua/history>
3. Калініченко С., Сподар К., Грібнік А., Холодок В., Винник А. Специфіка організації сільського туризму в зарубіжній практиці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №4. С. 283-287. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-42>
4. Кальна-Дубінюк Т.П., Пугач Н.А. Застосування сучасних інформаційних технологій у розвитку сільського зеленого туризму в Україні. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2011. Вип. 163. Ч. 1. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kalna.htm
5. Кудінова І. Україно-Польський навчальний тур «Досвід Польщі у розвитку дорадництва та сільського туризму». URL: <https://nubip.edu.ua/node/23554>
6. Локутова О.А. PR-консалтинг в розвитку сільського зеленого туризму в Україні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент»*. Київ: Міленіум, 2017. С. 45-47.
7. Науковиця економічного факультету ЗНУ та гостьова дослідниця Таллінського університету Наталя Венгерська поділилася результатами міжнародної співпраці. URL: <http://surl.li/skwaj>
8. Презентація Академії сільського розвитку Спілки СЗТУ. URL: <https://m.youtube.com/watch?v=eUewYMOkNQE>
9. Проект Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва до 2027 року. URL: <http://surl.li/pxcgp>
10. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Харків: ХНАДУ, 2018. 340 с.
11. Чернява Г. Інформаційно-консультаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств сільського зеленого туризму в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2013. Вип. 43. Ч. 1. С. 303-308.
12. Skorokhod I., Pavlikha N. Rural green tourism standardization and certification system building within the European integration context. *Economies' Horizons*. 2020. № 3(14), pp. 55–63. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(14\).2020.234984](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(14).2020.234984)
13. Ukraine Facility: марафон економічної євроінтеграції. Економічна правда. 22 березня 2024 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/03/22/710574/>



References

1. Vasylychenko O.O., Baieva O.I. Konsal'tynhova diialnist v sferi zelenoho turyzmu: mikroekonomichnyi aspekt. Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky). № 2(42), 2020. S. 12-17. [Consulting activity in the field of green tourism: microeconomic aspect] [in Ukrainian]
2. Istoriia. Veb-sait HO «Spilka silskoho zelenoho turyzmu Ukrainy». [The website of the NGO “Union of Rural Green Tourism of Ukraine”] [in Ukrainian]
3. Kalinichenko S., Spodar K., Hribinyk A., Kholodok V., Vynnyk A. Spetsyfika orhanizatsii silskoho turyzmu v zarubizhnii praktytsi. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2022. №4. S. 283-287. [The specificity of the organization of rural tourism in foreign practice]. [in Ukrainian]
4. Kalna-Dubiniuk T.P., Puhach N.A. Zastosuvannia suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii u rozvytku silskoho zelenoho turyzmu v Ukraini. Naukovi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. 2011. Vyp. 163. Ch. 1. [Application of modern information technologies in the development of rural green tourism in Ukraine] [in Ukrainian]
5. Kudinova I. Ukraino-Polskyi navchalnyi tur «Dosvid Polshchi u rozvytku doradnytstva ta silskoho turyzmu». [Ukrainian-Polish educational tour “Poland's experience in the development of counseling and rural tourism”] [in Ukrainian]
6. Lokutova O.A. PR-konsal'tynh PR-konsal'tynh v rozvytku silskoho zelenoho turyzmu v Ukraini. Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. Serii «Ekonomika ta menedzhment». Kyiv: Milenium, 2017. S. 45-47. [PR-consulting PR-consulting in the development of rural green tourism in Ukraine] [in Ukrainian]
7. Naukovytsia ekonomichnoho fakultetu ZNU ta hostova doslidnytsia Tallinnskoho universytetu Natalia Venherska podilylasia rezultatamy mizhnarodnoi spivpratsi. URL: <http://surl.li/skwaj> [Natalya Vengerska, a scientist at the Faculty of Economics of ZNU and a guest researcher at Tallinn University, shared the results of international cooperation] [in Ukrainian]
8. Prezentatsiia Akademii silskoho rozvytku Spilky SZTU. URL: <https://m.youtube.com/watch?v=eUewYMOkNQE> [Presentation of the Academy of Rural Development of the Union of SZTU] [in Ukrainian]
9. Proekt Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoi transformatsii maloho ta serednoho pidpriemnytstva do 2027 roku. URL: <http://surl.li/pxcgp> [Project of the Strategy for recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises until 2027] [in Ukrainian]
10. Slovnyk ekonomista ta pidpriemtsia / A.Turenko, I.Dmytriiev, O.Ivanilov, I.Shevchenko. Kharkiv: KhNADU, 2018. 340 s. [Dictionary of economist and entrepreneur] [in Ukrainian]
11. Cherniava H. Informatsiino-konsultatsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv silskoho zelenoho turyzmu v Ukraini. Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii heohrafichna. 2013. Vyp. 43. Ch. 1. S. 303-308. [Information and consulting provision of innovative development of rural green tourism enterprises in Ukraine] [in Ukrainian]
14. Skorokhod I., Pavlikha N. Rural green tourism standardization and certification system building within the European integration context. *Economies' Horizons*. 2020. № 3(14), pp. 55–63. [Rural green tourism standardization and certification system building within the European integration context] [in Ukrainian]
15. Ukraine Facility: marafon ekonomichnoi yevrointehratsii. Ekonomichna pravda. 22 bereznia 2024 r. [Ukraine Facility: marathon of economic European integration] [in Ukrainian]



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-214-229
UDC 332.1:65.011.

Larysa Yakymova

Dr.Sc. in Economics, professor,
professor of the department of economic and mathematical modeling
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,
Chernivtsi, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-1515-6975

Scopus Author ID: 57208931277

FEATURES OF BUSINESS RELOCATION IN WARTIME: EVIDENCE FROM UKRAINIAN ENTREPRENEURS

Анотація. Бойові дії та загроза окупації змушують бізнес переїжджати до більш безпечних регіонів. Це дослідження має на меті виявити детермінанти прийняття рішень, виклики і стратегії релокації та відновлення у новій локації, які пов'язані з операціями і командою. Для цього проаналізовано, оприлюднені на Інтернет-ресурсах напівструктуровані та нарративні інтерв'ю з представниками підприємств, релокованих у більш безпечні регіони України, та місцевої влади. Фінальна вибірка – 80 підприємств. Дослідження показало, що основними критеріями вибору нової локації (після безпеки) є зручна логістика і наявність відповідного майданчика для розміщення виробництва. Найбільшими викликами під час переїзду визнано небезпеку для життя, організацію транспорту та демонтаж/завантаження обладнання. З морально-психологічного погляду головна проблема полягала у переконанні працівників переїхати. Як наслідок, найбільшим викликом під час відновлення бізнесу у новій локації стало створення команди за відсутності місцевих працівників з відповідною кваліфікацією. Що стосується бізнес-стратегії у нових умовах, то основна тенденція така: великі компанії впроваджують інноваційні підходи до організації виробництва та управління, середні та малі підприємства змінюють асортимент або профіль діяльності, адаптуючись до потреб воєнного часу та/або приймаючого регіону. Дослідження виявило позитивний вплив релокації підприємств на економіку та інфраструктуру приймаючих громад. Більше того, є підстави стверджувати, що переміщення внаслідок війни значної кількості промислових підприємств у непромислові західні регіони України змінює економічну мапу України. Після війни український підприємець планує відновлювати рідний регіон, а відкрите у новій локації підприємство продовжить працювати як підрозділ. Ці висновки мають враховуватися урядом під час планування повоєнного відновлення. Крім того, у поточних умовах глобальної невизначеності щодо перебігу війни уряди та підприємства мають розробити плани дій на випадок екстрених ситуацій, які б містили опис політики підштовхування щодо своїх співробітників.

Ключові слова: релокація бізнесу, повномасштабна війна, безпека, стратегія, команда

JEL Classification: D22, R11, R30

Absztrakt. A katonai hadműveletek és a megszállás veszélye arra kényszeríti a vállalkozásokat, hogy biztonságosabb régiókba költözzenek. E tanulmány célja, hogy meghatározza a döntési meghatározó tényezőket, kihívásokat és stratégiákat az áttelepülés és a helyreállítás új helyre történő áthelyezésével kapcsolatban a műveletekkel és a csapattal kapcsolatban. E célból félig strukturált és narratív interjúkat elemeztek az Ukrajna biztonságosabb régióiba áttelepült vállalkozások képviselőivel és az interneten közzétett helyi hatóságokkal. A végső minta 80 vállalkozásból állt. A felmérésből kiderült, hogy az új helyszín kiválasztásának fő szempontjai (a biztonság után) a kényelmes logisztika és a termeléshez megfelelő helyszín rendelkezésre állása. Az áthelyezési folyamat során a legnagyobb



kihívásként az életveszélyes helyzeteket, a szállítási intézkedéseket és a berendezések leszerelését/elrakodását jelölték meg. Erkölcsi és pszichológiai szempontból a fő problémát az jelentette, hogy a munkavállalókat meg kellett győzni a költözésről. Ennek eredményeképpen a vállalkozás új helyen történő újraindítása során a legnagyobb kihívást a megfelelő képesítéssel rendelkező helyi alkalmazottak hiányában a csapatépítés jelentette. Az új környezetben az üzleti stratégiát illetően a fő tendencia a következő: a nagyvállalatok innovatív megközelítéseket vezetnek be a termelés és az irányítás terén, míg a közép- és kisvállalkozások a háborús idők és/vagy a fogadó régió igényeihez igazodva megváltoztatják termékínálatukat vagy profiljukat. A tanulmány megállapította, hogy a vállalkozások áthelyezése pozitív hatással van a fogadó közösségek gazdaságára és infrastruktúrájára. Továbbá okkal feltételezhető, hogy a háború következtében jelentős számú ipari vállalkozásnak Ukrajna nem ipari jellegű nyugati régióiba történő áttelepülése megváltoztatja Ukrajna gazdasági térképét. A háború után az ukrán vállalkozók azt tervezik, hogy újjáépítik szülőföldjüket, és az új helyen megnyitott vállalkozás egységként működik tovább. Ezeket a megállapításokat a kormánynak figyelembe kell vennie a háború utáni helyreállítás tervezésénél. Ezenkívül a háború lefolyásával kapcsolatos jelenlegi globális bizonytalansági környezetben a kormányoknak és a vállalkozásoknak olyan vészhelyzeti terveket kell kidolgozniuk, amelyek tartalmazzák a munkavállalók számára a ösztönzési politika leírását.

Kulcsszavak: üzleti áttelepülés, teljes mértékű háború, biztonság, stratégia, csapat

Abstract. Fighting and the threat of occupation are forcing businesses to move to safer regions. This study aims to identify the decision-making determinants, challenges and strategies of relocation and recovery in a new location related to operations and team. For this purpose, semi-structured and narrative interviews published on Internet resources with representatives of enterprises relocated to safer regions of Ukraine and local authorities were analyzed. The final sample is 80 enterprises. The study found that the main criteria for choosing a new location (after safety), are convenient logistics and the availability of a relevant site for locating production. When preparing for a move and during the move, the main problems are danger to life, organizing transport and dismantling/loading equipment. From a moral and psychological point of view, the main issue is to persuade employees to relocate. As a result, the biggest challenge when restarting a business in a new location was creating a team in the absence of local workers with relevant skills. As for business strategies in the new conditions, the main trend is this: large companies are introducing innovative approaches to organizing production and management, medium and small enterprises are changing their product range or activity profile, adapting to the needs of wartime and/or the host region. The study revealed the positive effects of relocating businesses on the economy and infrastructure of host communities. Moreover, there is reason to argue that the relocation of a large number of industrial enterprises to the non-industrial western regions of Ukraine due to the war is changing the economic map of Ukraine. After the war, the Ukrainian entrepreneur plans to restore his native region, while the enterprise opened in a new location will continue to operate as a division. These findings should be taken into account by the government when planning post-war recovery. Additionally, in the current climate of global uncertainty about the progress of the war, governments and businesses must develop contingency plans that include nudge policies for their employees.

Key words: business relocation, full-scale war, safety, strategy, team

Problem description. Russian aggression forced not only people to become refugees and internally displaced persons; businesses were also forced to leave the combat zone, front-line and occupied territories. “Russia left us no choice but to get together and almost completely move our enterprise to another region,” says the director of the enterprise relocated from the Donetsk region [1]. Under the government

Business Relocation Program, 840 enterprises moved to safer regions of Ukraine, of which 667 are already operating in a new location [2]. All stages of relocation – decision making, moving, recovery in a new location – are associated with material losses and psychological trauma. These immediate consequences of Russian aggression and the experiences of entrepreneurs must be documented and analyzed in order to become accessible and understandable to the global community. In this regard, the Ukrainian academic community faces the following tasks: (i) to contribute to the creation of a record of the Russian-Ukrainian War by collecting and systematizing materials documenting the experiences of relocation, resilience, and social responsibility of businesses during the war; (ii) describe the strategies and behavioral patterns of entrepreneurs who relocate their business during the war, at the institutional and sociocultural levels; (iii) summarize best practices in business relocation and its support by local governments in host regions. This paper is, apparently, the first in the designated field.

Literature review. Previous studies mainly focus on identifying the determinants of the decision of intra-country or international relocation. Obviously, these factors depend on the reason for the relocation. In peacetime, the relocation of enterprises is caused by the search for more favorable conditions for operating and doing business. Therefore, companies' relocation decisions are influenced by the availability of a workforce with appropriate skills [3], as well as low taxes, especially when combined with the geographical proximity of the destination country [4]. But there is no doubt that uncertainty negatively affects the likelihood of moving [5]. At the same time, the decision to relocate depends on the type of company. For example, firms belonging to multinational groups are more likely to move their operations to another country [5].

Knowledge-intensive companies tend to leave states with a higher share of manufacturing for states with a smaller share, but choose to move to states where employment is more concentrated in manufacturing [6].

However, in wartime, the relocation of enterprises is a special form of relocation, since it is forced. Its main factor is the search for a safe region, other factors are secondary. The topic of business relocation during the war has become the subject of discussion in the Ukrainian academic community. Scientists focus on developing relocation strategies [7, 8] or methodological support for management decision making [9].

However, these works are theoretical in nature and do not take into account the experience of entrepreneurs who relocated their businesses. While oral histories of business relocation must be documented and studied to understand the social and economic consequences of modern full-scale war.

Research goal: To investigate wartime business relocation and identify the decision-making determinants, challenges and strategies of relocation and recovery in a new location related to operations and team.

Methodology and Data. In our opinion, the purpose of this explanatory research dictates the use of oral history and interview methods. However, due to the limitations caused by full-scale war, we were forced to use document analysis and a convenient



non-probability sampling method. Therefore, we collected semi-structured and narrative interviews (one-time and multiple-time) published on Internet resources with the owners and managers of relocated enterprises. We also collected interviews with representatives of regional military administrations and local governments, since they have high knowledge about the problems and activities of enterprises relocated to their regions. The interview publication period is from April 2022 to December 2023. The final sample size is 80 enterprises. Table 1 shows that the sample is sufficiently representative of the enterprise relocation structure.

Table 1.
Distribution of regions among the final sample of relocated enterprises and in Ukraine*

No. (%) of relocated enterprises in the final sample					No. (%) of relocated enterprises in Ukraine		
Origin region		Host region					
Kharkiv	17	Lviv	23	28.8%	199	26.5%	
Donetsk	16	Chernivtsi	10	12.5%	78	10.4%	
Kyiv	16	Ivano-Frankivsk	10	12.5%	70	9.3%	
Zaporizhzhia	9	Dnipropetrovsk	7	8.8%	65	8.7%	
Luhansk	9	Vinnytsia	7	8.8%	43	5.7%	
Kherson	5	Zakarpattia	7	8.8%	120	16.0%	
Dnipropetrovsk	3	Khmelnyskyi	5	6.3%	62	8.3%	
Chernihiv	3	Cherkasy	4	5.0%	24	3.2%	
Mykolaiv	2	Kirovohrad	2	2.5%	17	2.3%	
		Ternopil	2	2.5%	51	6.8%	
		Volyn	2	2.5%	18	2.4%	
		Odessa	1	1.3%	3	0.4%	
N	80	N	80	100%			
No. (%) of relocated enterprises in sample regions and total					89.3%	750	840

* Source: author's development using data [2]

Results and discussions. The results of the study are presented according to the stages of enterprise relocation.

1. Deciding on relocation and searching for a new location

1.1. Why/how was the decision to relocate made? (Multiple response). The answers to this question were distributed as expected. 48 respondent enterprises indicated “Danger to workers, destruction of production facilities due to hostilities/shelling” as the reason. Every fourth enterprise names either “Temporary occupation” or “Proximity to an active combat zone, in addition to physical danger, creates problems with logistics, raw materials, and sales markets”; and 9 – “Risk of occupation”. That is, 29 enterprises (36%) a priori deny the possibility of cooperation with the occupation authorities.

1.2. Have you prepared for relocation in the event of a full-scale war? So, the decision to move has been made, but has a relocation plan been developed in advance? “No, “we didn’t believe in it, so we didn’t have any plans to move before the first day

of the invasion,” 68% of respondents answered approximately like this. 25% prepared partially, that is, at the level of “they started withdrawing cash in 2 weeks”, “filled the tanks full with gasoline”, etc. Only 8% said: “Yes, “before the outbreak of a full-scale war, we developed an action plan in the event of an emergency”. The distribution of answers does not depend on the region, nor on the size and type of business. Even those for whom this was already the second (after 2014) relocation did not believe in a full-scale war and did not plan a new relocation. But, as the CEO of the Foxtrot retail chain, where the plan was developed, emphasizes, “it needed to be adjusted to take into account the real scale of the invasion” [10].

1.3. Did you take advantage of the government's Business Relocation Program when making a decision on relocation? Only 22% of enterprises used the government program when deciding on relocation. The main reason is that the government also did not have a pre-designed business relocation program. Therefore, in the chaos of the first weeks of the war, entrepreneurs began to independently look for ways to save their business. A representative of the Zakarpatska Regional Military Administration recalls [11] that “this was all done by phone call”. They called and said: “Find me a site, find me a warehouse.” “It was un-systematized mutual assistance.” Only in mid-March did the government develop a Business Relocation Program and then a corresponding online platform. And “... everything worked like a system. The entrepreneur indicated the requirements, then business support departments were involved, and a dialogue ensued” [11]. As the top manager of the relocated enterprise said [12], “... they called us by phone from literally every region, they sent us options, data on sites ...”.

1.4. Why did you choose this particular city (village) for business relocation? Figure 1 shows that the Top 2 selection criteria are: (i) Convenient logistics/geographical location (for some it is the proximity of the border with the EU, for others it is the central regions, because “you can get anywhere in one day”, or proximity to their region); (ii) Availability of a site for production facility. It should be emphasized that 18% indicated as a selection criterion “Mutual understanding with the local authorities regarding the location of production and housing for employees.” “I filled out the form at 7:30 p.m., and already at 8 p.m. Lyuba from the city council in Khotyn called and said: “We want to see your enterprise with us.” ... And then I realized that the city was interested in me as a manufacturer,” says director of LXL Enterprise LLC [13].

1.5. What type of relocation did you choose? 54% of enterprises carried out a complete relocation, 29% – partial, and 17% – mixed (opening a new division with the relocation of part of the staff). It is obvious that entrepreneurs chose the type of relocation based on their own judgments about the progress of the war and the possibilities of transporting equipment.

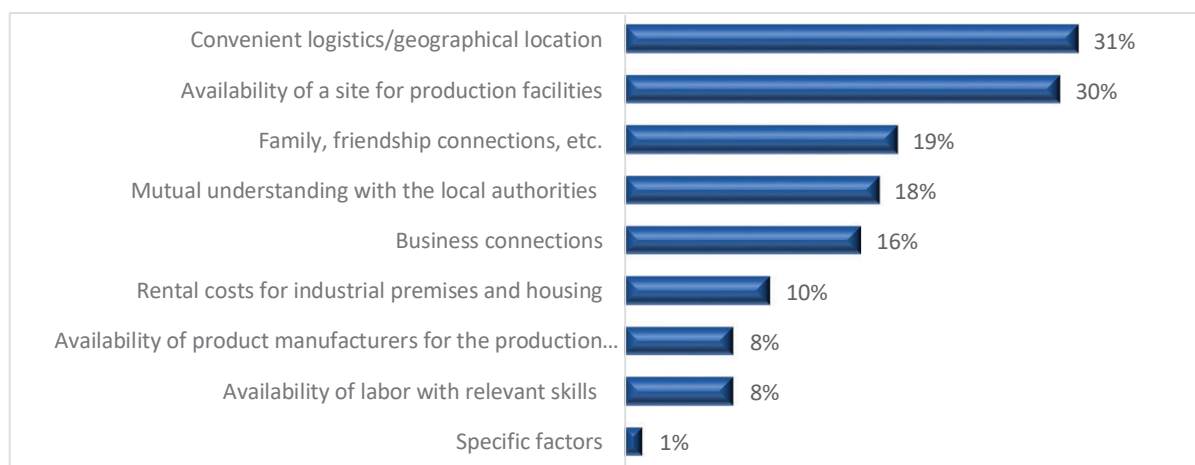


Fig. 1. Distribution of answers to the question: Why did you choose this particular city (village) for business relocation?*

*Multiple response other than safety

2. Moving.

2.1. *What was the hardest/scariest part about moving your business?* For 25% it is Preparing to move under shelling and close combat. The following are the answers: Evacuation under fire (19%), Dangerous, difficult and long road (18%), It was difficult to organize transport (15%), It was difficult to dismantle and load equipment (14%). For 13% of enterprises there was no transportation as such; they say that “everyone here started from scratch.” However, 21% of entrepreneurs do not share their experiences.

2.2. *Were you able to relocate your company team?* The most painful topic is maintaining the team. Only 2.5% of enterprises transported almost their entire staff and families. 47.5% of enterprises moved less than 10% of their employees (“Out of 900 workers, I moved only 7” [14]), 36.25% – less than 50%, and 37.25% – more than 50% of their employees. It is difficult to persuade people to leave their homes. Here is how the director of Neverdark LLC talks about it [14]: “I wanted to move production facilities even before the war, when conversations began about a possible invasion. But the employees did not want to leave, they did not believe that the war would start. And when the war started, they didn’t want to go because they didn’t understand where. ... Therefore, first the company management had to find a relocation location, take photographs, shoot a video of where they would work and live, and show all the conditions to the employees. And only then they said ok, we are ready.” Of course, there are many personal reasons for not relocating with your business. But, for example, an interview [15] with the director of the Branch of UBS Retail PRJSC Ukpostach confirms the conclusions of previous studies about the dependence of the decision to evacuate on the level of education: “As for management and engineers, 99% of them moved with the enterprise to Vinnytsia. While only 15% of the workforce agreed to leave the Kharkiv region, along with the plant.”

2.3. *Were you able to transport the equipment (raw materials, finished goods) in full?* Only 22% of enterprises were able to remove equipment (raw materials, finished goods) in full, 68% were able to remove it partially, and 10% report that nothing was taken out.

2.4. *For what reasons did the enterprise not transport equipment (raw materials, finished goods) in full?* (Multiple response; a question for those who did not transported the equipment in full). Firstly, 60% of those enterprises that did not transport equipment in full initially decided on partial or mixed relocation. Others report the following reasons: We didn't have time (the territory was temporarily occupied) (29%), Large equipment (difficult to dismantle and transport) (18%), Physical loss due to shelling (16%), Dangerous or impossible (due to siege) to transport (13%), Lack of infrastructure for relocation (2%), Transport restrictions (2%). For example, the director of AGK Ukraine LLC says [16]: "We did not have the opportunity to relocate from Rubizhne, because since February 24 there have been fighting and heavy shelling in the Luhansk region, so we are creating capacities from scratch. When we decided to go, there were two things that could be taken – personal belongings and company developments."

2.5. *How was the equipment (raw materials, finished goods) transported?* (Multiple response; a question for those who transported the equipment). Figure 2 illustrates the distribution of answers to this question. Only 21% of enterprises managed to transport their property via Ukrzaliznytsia and/or Ukrposhta trucks under the relocation program, free of charge. Why so few? Firstly, the program started almost a month after the start of a full-scale war. Secondly, at the beginning of the program it was necessary to "get in line, wait, but we no longer had time," entrepreneurs say. Thirdly, the program operates only where there are no active hostilities, so "we were refused." 8% of enterprises transported equipment themselves, but received compensation under the Program. The director of TD Kontakt LLC says [1] that they "paid astronomical amounts of money", "but the state really returned the money spent to us. Not all, but 75%, but this is a really crazy amount." However, 74% of enterprises were not receiving compensation at the time of the interview.

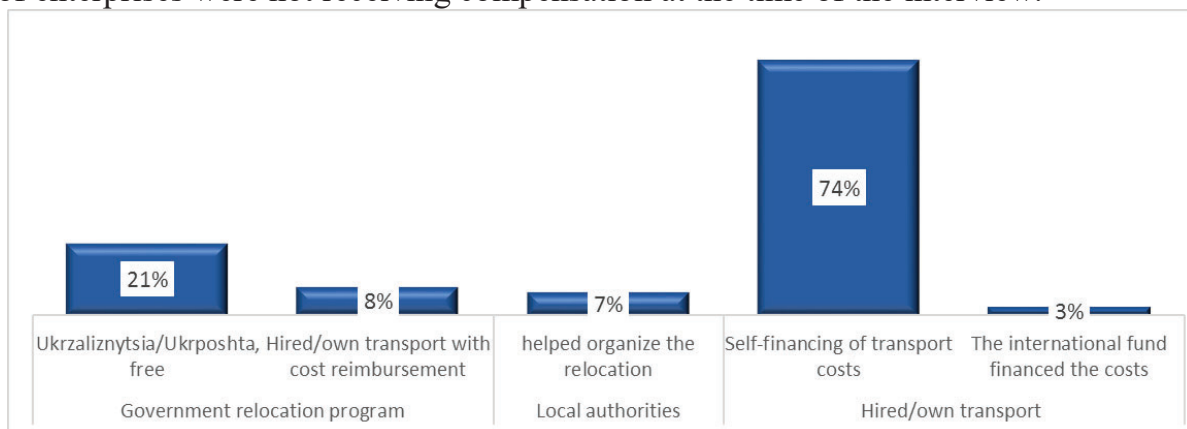


Fig. 2. Distribution of answers to the question: How was the equipment (raw materials, finished goods) transported?*

*Multiple response; a question for those who transported the equipment, etc.

3. Business recovery in a new location.

3.1. *What challenges did you face, what was the most difficult for you during the recovery of the business in a new location?* The move resolved the safety issues, but in the new location new difficulties arise both with the resumption of the enterprise's activities and with the restoration and adaptation of its employees. "Unfortunately, everyone is in such a deep psychological hole that even those who moved to Ivano-Frankivsk work at 30-50%," explains the founder of Collar Company LLC [17]. As the distribution of answers in Figure 3 shows, for 35% of enterprises the main challenge is "Assemble a team".

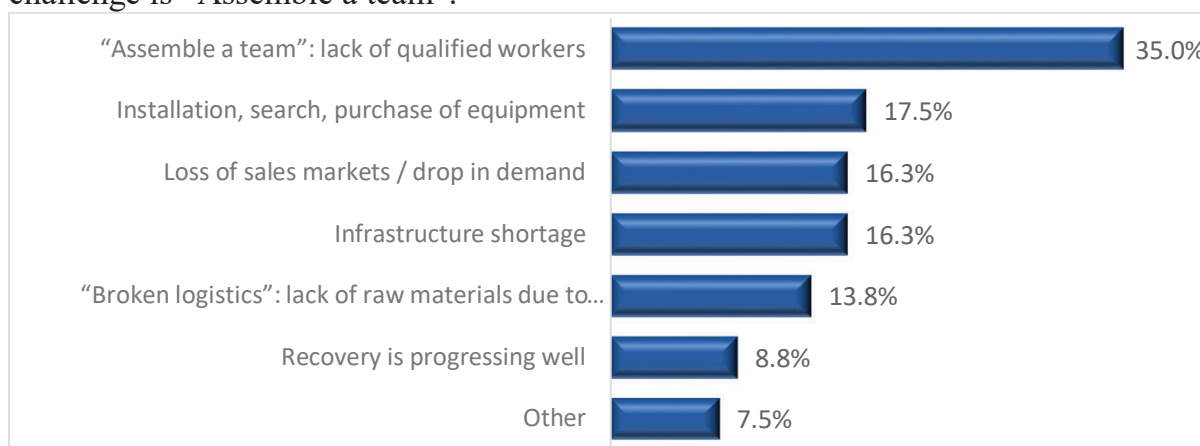


Fig. 3. Distribution of answers to the question: What challenges did you face, what was the most difficult for you during the recovery of the business in a new location?*

*Multiple response other than limited budget

As can be seen from Figure 1, only 8% of enterprises named "Availability of labor with relevant skills" as a criterion for choosing a new location, while 47.5% moved less than 10% of their employees. But, unlike the eastern regions of Ukraine, the western regions are not industrial, so the problem of training arose, and this is not a quick process. For the same reason, there is a shortage of industrial and warehouse infrastructure, which was named by 16%. Loss of sales markets, falling demand, "broken logistics" are national challenges in conditions of a full-scale war. For instance, the co-founder of TM Be Easy says [18]: "Demand for children's and adult clothing has decreased significantly because the lion's share of potential customers has moved abroad." However, almost 9% of entrepreneurs say that everything is going well.

3.2. *What business recovery strategy have you chosen?* (multiple response). The war taught people and businesses to find opportunities in change and do things they would not have thought of before. Table 2 shows that only 61.3% of enterprises maintained their product range. Other enterprises, due to shrinking sales markets in Ukraine, changing needs or capabilities in wartime, change their assortment or even profile. As the director of Olmek PE says [19]: "Previously, we repaired mine equipment. After the relocation, we repurposed ourselves for the utility sector." "We faced a challenge – we have neither a production facility nor warehouses. There is

nothing but a brand and a part of people,” says CEO Chumak PJSC [20]. In order not to lose this, Chumak produces goods at the facilities of competitors in Ukraine and abroad. Relocated enterprises are ready to experiment, for example, Suziria Group [12] introduced a lean-approach (of Toyota) to organizing production in a new location, and Foxtrot [10] decentralized management.

Table 2.

Distribution of answers to the question: What business recovery strategy have you chosen? (multiple response)*

Business recovery strategies/approaches	No. (%) of enterprises
Maintaining product range	49 (61.3)
Production of new types of products while maintaining the main range	21 (26.3)
Entering foreign markets	18 (22.5)
Re-profiling of activities	10 (12.5)
Territorial diversification	8 (10.0)
Introduction of innovative approaches/technologies	6 (7.5)
Price-quality optimization	3 (3.8)
Outsourcing	2 (2.5)
Production of products at the facilities of competitors/partners	2 (2.5)
Concentration of production processes within a production group	1 (1.3)
Restructuring of warehouse logistics	1 (1.3)
Reformatting of the management system	1 (1.3)
Business process update	1 (1.3)
Merging a business with similar internally displaced persons-entrepreneurs	1 (1.3)

* Source: author's development

3.3. How was the issue of housing for employees and their families resolved? Managers and owners of enterprises are developing their own strategies to support the team in the new conditions. First of all, regarding the housing of relocated workers. For many, this is a painful and sensitive topic, which is why 43% of those who managed to relocate their employees avoided it. 19% reported that local authorities helped resolve this issue at least initially. But employees of 26% of relocated enterprises rent housing, although some enterprises reimburse these expenses. In addition, if the premises allowed, then living rooms, an office and production were located together (11%) or accommodation was organized in a hostel/hotel (4%). One enterprise builds housing for employees at its own expense.

3.4. How does the company take care of its employees in the new conditions? The distribution of responses in Figure 4 shows that the managers of 21% of the relocated enterprise took care of housing for employees in some form, 19% did not fire employees, and 11% did not reduce wages. “Now we are taking “stupid” steps from a business point of view, supporting employees with loan funds, but tomorrow this will save the company,” says the founder of Collar Company LLC [17].

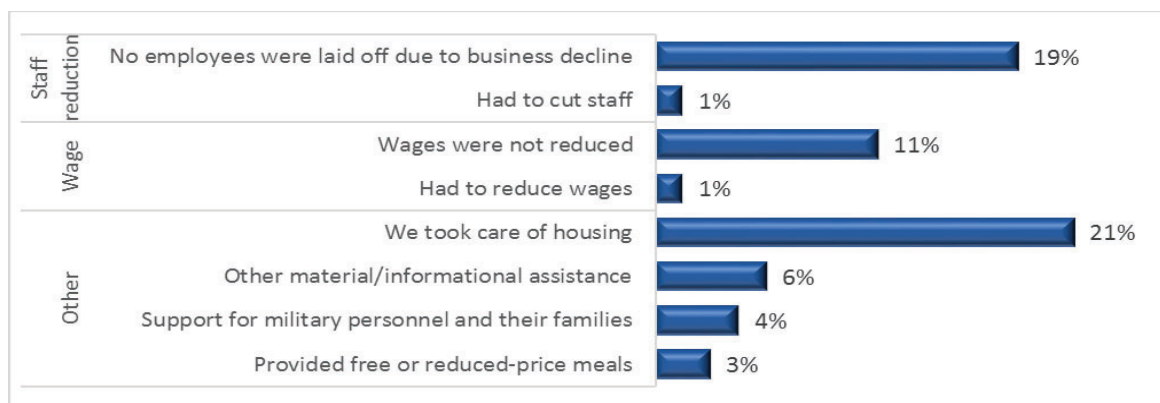


Fig. 4. Distribution of answers to the question: How does the company take care of its employees in the new conditions?*

*Answers from those who were able to relocate employees

3.5. *Have you hired employees from the local community?* Given the shortage of their own workers, relocated enterprises hire both local residents and internally displaced persons (IDPs). At the time of the interview, 71% of relocated enterprises employed their own employees, local residents and IDPs; 16% – only their own employees; and 13% – only local residents and IDPs (their employees have not relocated).

3.6. *Who helped in business recovery?* As can be seen from Figure 5, the relocated enterprises were not left alone with their problems. “Changing the direction of work is also an extraordinary challenge. But thanks to the support of the Canadian Project We Prosper, the Rural Women Business Network and friends, we successfully overcame difficulties and gained enormous experience and knowledge,” says the co-owner of the farm [21]. 43% of business executives report assistance from local authorities, such as: searching for relevant production facilities, providing rental benefits, and grant programs. The most advanced in this sense is the Lviv Regional Military Administration, which has developed two grant programs for financial support for relocated businesses.

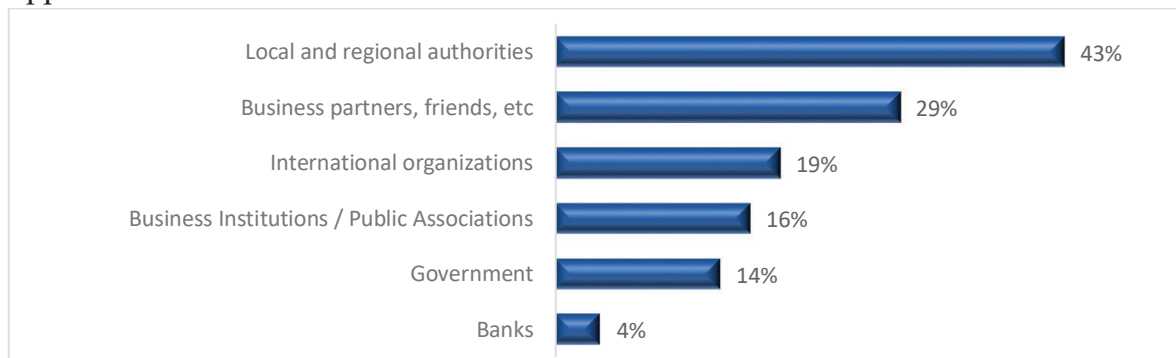


Fig. 5. Distribution of answers to the question: Who helped in business recovery?*

*Multiple response

3.7. *How does a relocated business affect the economy and livelihoods of the host community?* The relocation of enterprises cannot be understood as a way to save one's own business. This is responsibility for your employees, this is support for the national economy in times of war, this is a positive impact on the economy and livelihoods of host communities.

What does it consist of? "Creation of new jobs" and "Taxes to the local budget" are primarily mentioned by the managers/owners of enterprises and representatives of local authorities when talking about these enterprises (Fig. 6). 35% of relocated enterprises reduce the burden on communities by employing IDPs; 30% – revitalize abandoned industrial and commercial buildings; 26% are restoring the economies of Western regions after the deindustrialization of the 1990s. The activities of 5% of enterprises are aimed at solving environmental problems.

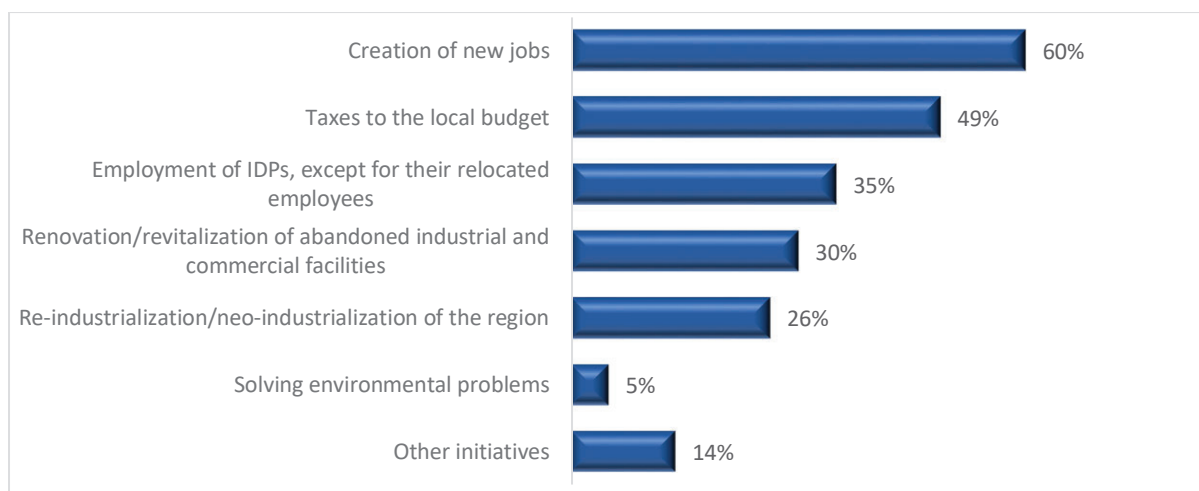


Fig. 6. Distribution of answers to the question: How does a relocated business affect the economy and livelihoods of the host community?*

*Multiple response

4. Plans for "tomorrow" and for "after the war"

4.1. *What are your plans for the short and medium term?* Entrepreneurs from our sample are predominantly optimistic and quite willing to share their plans (Fig. 7).

First of all, this is scaling the business and entering the foreign market. According to entrepreneurs, this is facilitated by receiving grants. At the same time, 18% of entrepreneurs plan to resume production/services that were suspended due to lost production capacity and lack of funds, and 15% plan to ensure the sustainable functioning of the part of the enterprise that remained in the front-line zone. This demonstrates the desire to return to their hometowns and revive them after the war.

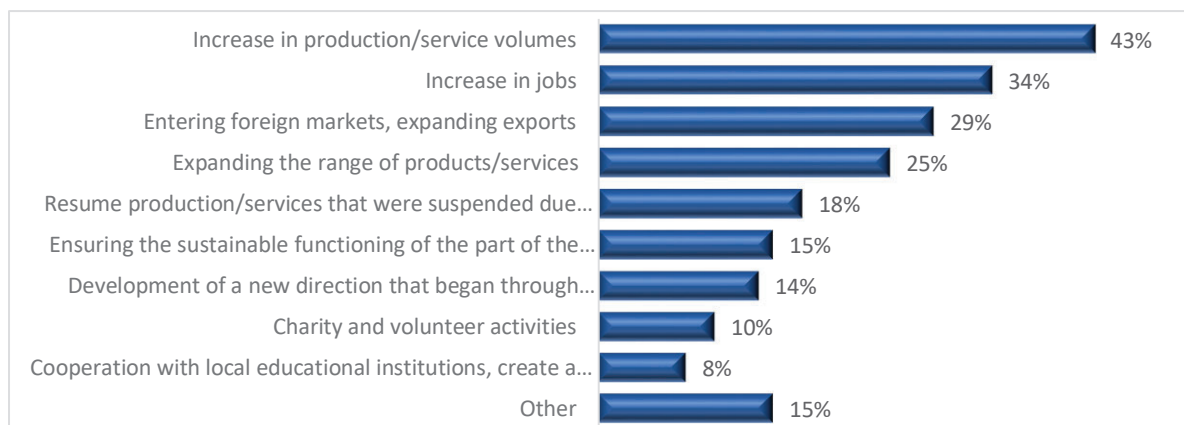


Fig. 7. Distribution of answers to the question: What are your plans for the short and medium term?*

*Multiple response

4.2. *Do you plan to stay in the new location after the war?* Now there is a lot of talk about the return of refugees/IDPs home, about “who will restore the destroyed Ukraine after the war.” Our research finds that only 22.5% of entrepreneurs plan to stay in the new location in full, the rest are determined to return and revive their hometowns (Fig. 8). But in 47.5% of cases, an enterprise opened in a new location will continue to function as a division. It should be noted that 6 enterprises from our sample have already decided to return. Some were unable to cope with the difficulties that were discussed, while others want to support their region now, even though it is dangerous there. The CEO of Ukrainian Scale Company LLC says [22]: “Now we will return production facilities, although previously there was an opinion – only after the Russian Federation disappears. We believe that our plant in Kharkiv will most likely be underground.” This is “the patriotism of a Kharkiv resident and the convincing motivation of international investors. If external global investors see prospects in Kharkiv, then it will be strange if we don’t see it.”

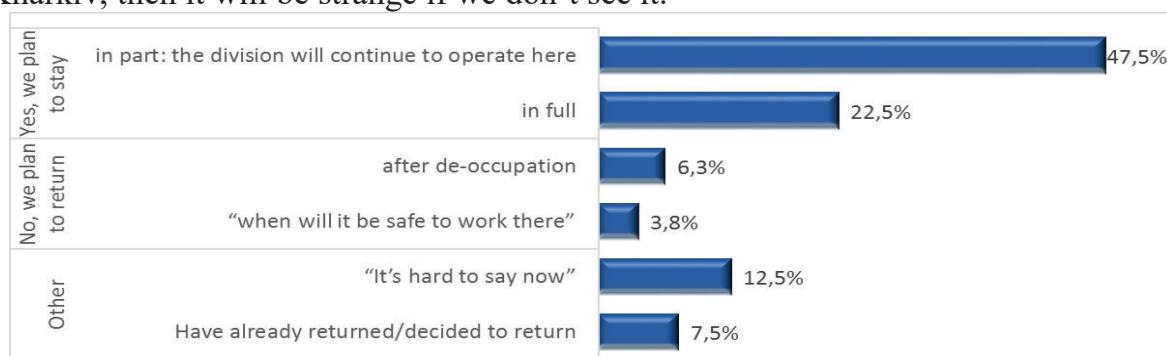


Fig. 8. Distribution of answers to the question: Do you plan to stay in the new location after the war?

Conclusions and prospects for further research. With this study, we contribute to the underdeveloped literature that examines business relocation during war. Unlike business relocation in peacetime, in wartime relocation is forced and the main factor in the decision to relocation is the search for a safe region, while the



decision is made in unsafe conditions and with limited time. The next criteria for choosing a new location are convenient logistics and the availability of a relevant site for locating production. Availability of workers with relevant skills is not a priority for most entrepreneurs, which also differs significantly from the findings of previous studies. When preparing for a move and during the move, the main problems are danger to life, organizing transport and dismantling/loading equipment. From a moral and psychological point of view, the biggest problem is to persuade employees to relocate: the fear of the unknown demotivates people. As a result, the biggest problem when restarting a business in a new location is creating a team in the absence of workers with relevant skills. As for business strategies in the new conditions, the main trend is this: large companies are introducing innovative approaches to organizing production and management, medium and small enterprises are changing their product range or activity profile, adapting to the needs of wartime and/or the host region. The study revealed the positive effects of relocating businesses on the economy and infrastructure of host communities. Moreover, there is reason to argue that the relocation of a large number of industrial enterprises to the non-industrial western regions of Ukraine due to the war is changing the economic map of Ukraine. After the war, the Ukrainian entrepreneur plans to restore his native region, while the enterprise opened in a new location will continue to operate as a division.

The latest findings should be taken into account by the government when planning post-war recovery. Additionally, in the current climate of global uncertainty about the progress of the war, governments and businesses must develop contingency plans that include nudge policies for their employees. Generalization and systematization of the experience of Ukrainian entrepreneurs in this study should help when planning relocation. Further activities of the government and local authorities should be aimed at supporting relocated businesses in various forms. Therefore, future research will focus on identifying the determinants of business development and integration into the host business environment by type of economic activity and enterprise size.

Acknowledgement

This work was supported by Documenting Ukraine, a project of the Institute for Human Sciences, IWM Vienna.

References

1. Pavlenko, V. (2022, September 4). Tr'oma furamy zi skhodu do Vinnytsi. Istorija pidpryemstva «Kontakt», yake uspishno relokualosya z Donechchyny [By three trucks from the east to Vinnytsia. The history of the Kontakt enterprise, which successfully relocated from the Donetsk region]. *ShoTam – What's There*. <https://shotam.info/troma-furamy-zi-skhodu-do-vinnytsi-istoriia-pidpryemstva-kontakt-i-ake-uspishno-relokuvalosia-z-donechchyny/> [in Ukrainian]
2. Opendatabot (2023). 840 enterprises in Ukraine have relocated to safer regions due to the war. *Opendatabot*, 23 Oct. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/relocation-in-war>
3. Ozmen-Ertekin, D., Ozbay, K., & Holguin-Veras, J. (2007). Role of transportation accessibility in attracting new businesses to New Jersey. *Journal of Urban Planning and Development*, 133(2), 138-149. doi: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9488\(2007\)133:2\(138\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9488(2007)133:2(138))



4. Kapitsinis, N. (2017). Firm relocation in times of economic crisis: evidence from Greek small and medium enterprises' movement to Bulgaria, 2007–2014. *European Planning Studies*, 25(4), 703-725. doi: <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1288703>
5. Pennings, E. & Sleuwaegen, L. (2000). International relocation: firm and industry determinants. *Economics Letters*, 67(2), 179-186. doi: [https://doi.org/10.1016/S0165-1765\(99\)00269-4](https://doi.org/10.1016/S0165-1765(99)00269-4)
6. Conroy, T., Deller, S., & Tsvetkova, A. (2016). Regional business climate and interstate manufacturing relocation decisions. *Regional science and urban economics*, 60(2), 155-168. doi: <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2016.06.009>
7. Merezhko, V. & Ivanchenko, H. (2023). Osnovni etapy formuvannya stratehiyi relokatsiyi pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu [The main stages of forming the strategy for relocate enterprise under the conditions of the state of martial]. *Economy and Society*, 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83> [in Ukrainian]
8. Vlasova, V., Tarnovska, I., & Nedolya, D. (2022). Biznes-stratehiya pidpryyemstva v umovakh turbulentnoho zovnishn'oho seredovyshcha [Business strategy of the enterprise in the conditions of a turbulent external environment]. *Economy and Society*, 42. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85> [in Ukrainian]
9. Aliluiko, A., Yeromenko, V., & Babii, C. (2022). Zastosuvannya metodu analizu iyerarkhiy dlya vyboru mistsysya relokatsiyi pidpryyemstva [Application of hierarchy analysis method for selecting the place of enterprise relocation]. *Innovative Economy*, 2-3. doi: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.2-3.5> [in Ukrainian]
10. Mind UA. (2022, July 4). *Fokstrot vtratyv cherez viynu 1 mlrd hrn i tsentral'nyy sklad* [Foxtrot lost 1 billion UAH and its central warehouse due to the war]. [Video]. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=5sTeVWQGmNU&t=7s> [in Ukrainian]
11. Kogutych, T. (2023). Relokovanny biznes: vid hadzhetiv i bronikyv – do kavuniv i syrnykh snekiv [Relocated business: from gadgets and armor to watermelons and cheese snacks]. *Ukrinform*, 15 May. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3709448-relokovaniy-biznes-vid-gadzetiv-i-bronikyv-do-kavuniv-i-sirnih-snekiv.html> [in Ukrainian]
12. Karpenko, O. (2022). Yak ukrayins'ki kompaniyi relokuyut'sya na zachid Ukrayiny v umovakh viyny: Doslidzhennya ta dosvid hrupy kompaniy Suziria Group [How Ukrainian companies are relocating to the west of Ukraine during war: Research and experience of Suziria Group]. *AIN.Business*, 28 Nov. URL: <https://ain.business/special/relocate-to-the-west-of-ukraine/> [in Ukrainian]
13. Bureha, V. (2022). "Zapovnyly zayavku – z Khotyna peredzvonyly za piv hodyny". Yak na Bukovynu pereykhala kompaniya z vyrobnytstva rozetok [“We filled out the application and they called back from Khotyn in half an hour.” How a company producing sockets moved to Bukovyna]. *Suspilne*, 18 Aug. URL: <https://suspilne.media/272381-zapovnyli-zaavku-z-hotyna-peredzvonili-za-piv-godini-ak-na-bukovynu-pereihala-kompania-z-virobnictva-rozetok/> [in Ukrainian]
14. Kubay, I. (2022). Iz 900 robotnikov ya vyvez tol'ko 7. Problemy biznesa, pereykehavshogo s goryachikh tochek [Out of 900 workers, I moved only 7. Problems of businesses moving from hot spots]. *Evacuation.city*, 10 Jun. URL: <https://evacuation.city/articles/217444/problemi-relokovanih-pidpriyemstv> [in Ukrainian]
15. Chudnovsky, V. & Kurdyukov, M. (2022). «Zavod vyvozyly pid obstrilamy»: Yak pidpryyemstvo z Kharkova perezapustyly u Vinnytsi [“The plant was removed under fire”: How an enterprise from Kharkiv was restarted in Vinnytsia]. *20 minutes – Vinnytsia news*, 23 Sep. URL: <https://vn.20minut.ua/Podii/zavod-vivozili-pid-obstrilami-yak-pidpriemstvo-z-harkova-perezapustili-11682048.html> [in Ukrainian]
16. USAID (2023). Kozhen na svojemu mistsi maye robyty svoyu robotu dobre – formula peremohy vid biznesu [Everyone in their place must do their job well – a winning formula for business]. *USAID*, 14 Jun. URL: <https://era-ukraine.org.ua/kozhen-na-svoiemu-mists-maie-robyty-svoiu-robotu-dobre-formula-peremohy-vid-biznesu/> [in Ukrainian]
17. Richlitsky, V. (2022). Do viyny Collar eksportovala tovary dlya tvaryn u 78 krayin. Yak kompaniyi vdalos vtsilyty v Chernihovi ta pochaty z nulya [Before the war, Collar exported pet products to 78



- countries. How the company managed to survive in Chernihiv and start from scratch]. *Ekonomichna Pravda* – *Economic truth*, 27 May. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/05/27/687410/> [in Ukrainian]
18. Kurtsanovska, H. (2023) Dmytro Kosilkyn teper shyje amunitsiyu dlya zakhysnykiv. Vyviz obladnannya i vidnovyv biznes v Dnipri [Dmytro Kosilkyn now sews ammunition for defenders. He took out the equipment and resumed business in Dnipro]. *Svoi.City*, 31 May. URL: <https://svoi.city/articles/290258/dmitro-kosilkin-shie-amuniciyu-dlya-zahisnykiv> [in Ukrainian]
19. Voloshanenko, V. & Zhuravska, L. (2023). Na Kirovohradshchyni remontuyut' merezhi vodohonu "Dnipro-Kirovohrad". Dopomahaye relokovane pidpryyemstvo [In the Kirovohrad region, the Dnipro-Kirovohrad water supply network is being repaired. The relocated enterprise helps]. *Suspilne*, 18 Mar. URL: <https://suspilne.media/417924-na-kirovogradsini-remontuut-merezi-vodogonu-dnipro-kirovograd-dopomaga-relokovane-pidpryyemstvo/> [in Ukrainian]
20. Shtuka, N. (2023). Chumats'kyi shlyakh. Viyna zabrala u brendu «Chumak» zavod, eksport i mayzhe 1 mlrd hrn vytorhu v Ukrayini. Yak kompaniya perevynayshla sebe zavdyaky konkurentam [Milky Way. The war took away the plant, exports and about 1 billion UAH of revenue in Ukraine from the Chumak brand. How the company reinvented itself thanks to competitors?]. *Forbes Ukraine*, 9 Feb. URL: <https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-spivrobitnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinku-ta-vitorgu-yak-vizhivae-virobnik-ketchupiv-ta-konservatsii-chumak-z-kakhovki-09022023-11622> [in Ukrainian]
21. Petryk, O. (2023). Ranishe vyroshchuvala likars'ki roslyny, a teper – riznomanitni ovochi [Previously, I grew medicinal plants, and now I grow a variety of vegetables]. *Vysokyy Zamok – High Castle*, 12 Jan. URL: <https://wz.lviv.ua/life/481992-ranishe-vyroshchuvala-likarski-roslyny-a-teper-riznomanitnykh-ovochiv> [in Ukrainian]
22. Kupriyenko, M. (2023). P atriotyzm kharkivyanyna i perekonlyva motyvatsiya mizhnarodnykh investoriv. Biznes povertayet'sya do Kharkova [Patriotism of a Kharkiv resident and convincing motivation of international investors. Business returns to Kharkiv]. *GX*, 21 Nov. URL: <https://gx.net.ua/ekonomika/region/patriotizm-harkivyanina-i-perekonliva-motivaciya-mizhnarodnih-investoriv-biznes-povertaetsya-do-harkova-video.html> [in Ukrainian]

Список використаних джерел

1. Павленко В. Трьома фурами зі сходу до Вінниці. Історія підприємства «Контакт», яке успішно релокувалося з Донеччини. *ШоТам*. 2022. 4 вересня. <https://shotam.info/troma-furamy-zi-skhodu-do-vinnitsi-istoriia-pidpryyemstva-kontakt-iake-uspishno-relokuvalosia-z-donechchyny/>
2. Opendatabot. 840 enterprises in Ukraine have relocated to safer regions due to the war. *Opendatabot*. 2023. 23 жовтня. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/relocation-in-war>
3. Ozmen-Ertekin, D., Ozbay, K., Holguin-Veras, J. Role of transportation accessibility in attracting new businesses to New Jersey. *Journal of Urban Planning and Development*. 2007. № 133(2). P. 138-149. doi: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9488\(2007\)133:2\(138\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9488(2007)133:2(138))
4. Kapitsinis, N. Firm relocation in times of economic crisis: evidence from Greek small and medium enterprises' movement to Bulgaria, 2007–2014. *European Planning Studies*. 2017. № 25(4). P. 703-725. doi: <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1288703>
5. Pennings, E. & Sleuwaegen, L. (2000). International relocation: firm and industry determinants. *Economics Letters*, 67(2), 179-186. doi: [https://doi.org/10.1016/S0165-1765\(99\)00269-4](https://doi.org/10.1016/S0165-1765(99)00269-4)
6. Conroy, T., Deller, S., Tsvetkova, A. Regional business climate and interstate manufacturing relocation decisions. *Regional science and urban economics*. 2016. № 60(2). P. 155-168. doi: <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2016.06.009>
7. Мережко В., Іванченко Г. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>
8. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>



9. Алілуйко А. М., Єршоменко В. О., Бабій С. В. застосування методу аналізу ієрархій для вибору місця релокації підприємства. *Інноваційна економіка*. 2022. № 2-3. doi: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.2-3.5>
10. Mind UA. «Фокстрот» втратив через війну 1 млрд грн і центральний склад: Як відроджується ритейлер [Video]. *YouTube*. 2022. 4 липня. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=5sTeVWQGmNU&t=7s>
11. Когутич Т. Релокований бізнес: від гаджетів і броників – до кавунів і сирних снєків. *Укрінформ*. 2023. 15 травня. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3709448-relokovaniy-biznes-vid-gadzetiv-i-bronikiv-do-kavuniv-i-sirnih-snekiv.html>
12. Карпенко О. Як українські компанії релокуються на захід України в умовах війни. *AIN.Business*. 2022. 28 листопада. URL: <https://ain.business/special/relocate-to-the-west-of-ukraine/>
13. Бурега В. «Заповнили заявку – з Хотина передзвонили за пів години». Як на Буковину переїхала компанія з виробництва розеток. *Суспільне*. 2022. 18 серпня. URL: <https://suspilne.media/272381-zapovnili-zaavku-z-hotina-peredzvonili-za-piv-godini-ak-na-bukovinu-pereihala-kompania-z-virobnictva-rozetok/>
14. Кубай І. 3 900 працівників я вивіз лише 7. Проблеми бізнесу, який переїхав з гарячих точок. *Евакуація.City*. 2022. 10 червня. URL: <https://evacuation.city/articles/217444/problemi-relokovanih-pidpriyemstv>
15. Чудновський В., Курдюков М. «Завод вивозили під обстрілами». Як підприємство з Харкова перезапустили у Вінниці. *20 хвилин – Новини Вінниці*. 2022. 23 вересня. URL: <https://vn.20minut.ua/Podii/zavod-vivozili-pid-obstrilami-yak-pidpriemstvo-z-harkova-perezapustili-11682048.html>
16. USAID. Кожен на своєму місці має робити свою роботу добре – формула перемоги від бізнесу. *USAID*. 2023. 14 червня. URL: <https://era-ukraine.org.ua/kozhen-na-svoiemu-mistsi-maie-robytu-svoiu-robotu-dobre-formula-peremohy-vid-biznesu/>
17. Рихліцький В. До війни Collag експортувала товари для тварин у 78 країн. Як компанії вдалось вціліти в Чернігові та почати з нуля. *Українська правда*. 2022. 27 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/05/27/687410/>
18. Курцановська Г. Дмитро Косілкин тепер шиє амуніцію для захисників. Вивіз обладнання і відновив бізнес в Дніпрі. *Свої.City*. 2023. 31 травня. URL: <https://svoi.city/articles/290258/dmitro-kosilkin-shie-amuniciyu-dlya-zahisnikiv>
19. Волошаненко В., Журавська Л. На Кіровоградщині ремонтують мережі водогону «Дніпро-Кіровоград». Допомагає релоковане підприємство. *Суспільне*. 2023. 18 березня. URL: <https://suspilne.media/kropyvnytskiy/417924-na-kirovogradsini-remontuut-merezi-vodogonu-dnipro-kirovograd-dopomagaе-relokovane-pidpriemstvo/>
20. Штука Н. Чумацький шлях. Війна забрала у бренду «Чумак» завод, експорт і майже 1 млрд грн виторгу в Україні. Як компанія перевинайшла себе завдяки конкурентам. *Forbes Ukraine*. 2023. 9 лютого. URL: <https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-spivrobotnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinku-ta-vitorgu-yak-vizhivae-virobnik-ketchupiv-ta-konservatsii-chumak-z-kakhovki-09022023-11622>
21. Петрик О. Раніше вирощувала лікарські рослини, а тепер – різноманітні овочі. *Високий замок*. 2023. 12 січня. URL: <https://wz.lviv.ua/life/481992-ranishe-vyroshchuvala-likarski-roslyny-a-terer-riznomanitnykh-ovochiv>
22. Купрієнко М. Патріотизм харків'янина і переконлива мотивація міжнародних інвесторів. Бізнес повертається до Харкова. *GX*. 2023. 21 листопада. URL: <https://gx.net.ua/ekonomika/region/patriotizm-harkivyanina-i-perekonлива-motivaciya-mizhnarodnih-investoriv-biznes-povertaetsya-do-harkova-video.html>



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-230-245

УДК 336:631.16:502.131.1

Анастасія ЯЦУН

доктор філософії, завідувач навчально-наукової лабораторії «AGMEMOD»
кафедри глобальної економіки
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна

Наталія ВДОВЕНКО

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри глобальної економіки
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В АСПЕКТІ МОДЕЛЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

***Анотація.** У статті проведено дослідження основних фінансових інструментів в аспекті застосування принципів сталого розвитку. Для дослідження даної тематики були проаналізовані дослідження науковців, що займалися даними питаннями та визначали основні фінансові інструменти та механізми. Визначено, що досягнення сталого розвитку передбачає збалансований підхід до економічного, соціального та екологічного розвитку, а також відповідальне врахування потреб майбутніх поколінь. Сформовано фінансові інструменти сталого розвитку такі, як зелені інвестиції, зелені облігації та імпаکت-інвестування, які сприяють фінансуванню проектів з екологічною та соціальною спрямованістю. Зазначається важливість ефективної регуляторної бази, прозорості та відкритості в фінансових операціях для успішного використання цих інструментів. В статті також розглядається концепція «зеленої» економіки та її впровадження в різних країнах світу включаючи Данію, Швецію, Японію, Нову Зеландію та Мексику. Визначено, що «зелена» економіка спрямована на поліпшення добробуту людства та соціальної рівності шляхом зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та дефіциту природних ресурсів. Зроблено висновки щодо потенціалу для розвитку «зеленої» економіки, зокрема наявності чорноземів, потенціалу для використання вітроенергії, а також можливостям у сільському господарстві. Акцентовано увагу на статті «Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні», щодо Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом, яка сприяла активізації процесів реформування та розвитку «зеленої» економіки в Україні. Доведено, що роль сталого інвестування у світових ринках капіталу збільшилася, що вказує на ріст зацікавлення в розвитку сталої діяльності та «екологічних» проектів. Запропоновано основні підходи для державної підтримки, зокрема заходів фінансування охорони довкілля та моделювання майбутнього розвитку сільського господарства під впливом різних факторів із застосуванням моделі часткової ринкової рівноваги «AGMEMOD». Загалом проведені дослідження зелених інвестицій, розвитку сталого фінансування та пропозиції, що надані, мають важливу роль для економіки України та подальшого добробуту населення нашої країни.*

***Ключові слова:** сталий розвиток, фінансові інструменти, фінансовий механізм, зелені інвестиції, імпакт-інвестування, фінансове забезпечення, зелені облігації, фінансові установи, AGMEMOD, моделювання, стале фінансування, кредитування.*

JEL Classification: F14, O18



Absztrakt. A cikk a fenntartható fejlődés elveinek alkalmazása szempontjából vizsgálja a főbb pénzügyi instrumentumokat. A téma tanulmányozásához a szerző elemezte az e kérdésekkel foglalkozó tudósok kutatásait, akik meghatározták a főbb pénzügyi eszközöket és mechanizmusokat. Megállapítható, hogy a fenntartható fejlődés megvalósítása magában foglalja a gazdasági, társadalmi és környezeti fejlődés kiegyensúlyozott megközelítését, valamint a jövő generációk igényeinek felelős figyelembevételét. A fenntartható fejlődés pénzügyi eszközeit, például a zöld befektetéseket, a zöld kötvényeket és a hatásbefektetéseket azért fejlesztették ki, hogy segítsék a környezetvédelmi és társadalmi célú projektek finanszírozását. A hatékony szabályozási keret, az átláthatóság és a pénzügyi tranzakciók nyitottságának fontossága ezen eszközök sikeres használatához. A cikk megvizsgálja a „zöld” gazdaság koncepcióját és annak megvalósítását a világ különböző országaiban, többek között Dániában, Svédországban, Japánban, Új-Zélandon és Mexikóban. Megállapítást nyer, hogy a „zöld” gazdaság célja az emberi jólét és a társadalmi egyenlőség javítása a környezetre gyakorolt negatív hatások és a természeti erőforrások szűkösségének csökkentése révén. Következtetések születtek a zöld gazdaság fejlődési lehetőségeivel kapcsolatban, különös tekintettel a fekete talaj elérhetőségére, a szélenergia felhasználásának lehetőségeire és a mezőgazdaságban rejlő lehetőségekre. A „Tendenciák és kilátások a zöld gazdaság fejlesztésére Ukrajnában” című cikk az Európai Unióval kötött társulási megállapodásra összpontosít, amely hozzájárult a zöld gazdaság reformjának és fejlesztésének intenzívebbé tételéhez Ukrajnában. Bizonyított, hogy a fenntartható befektetések szerepe a globális tőkepiacokon megnőtt, ami a fenntartható tevékenységek és „környezetvédelmi” projektek iránti növekvő érdeklődést jelzi. Javaslatok szüttek a kormányzati támogatás főbb megközelítéseiről, beleértve a környezetvédelmi finanszírozási intézkedéseket és a mezőgazdaság jövőbeli fejlődésének modellezését különböző tényezők hatására az AGMEMOD részleges piaci egyensúlyi modell segítségével. Általánosságban elmondható, hogy a zöld befektetésekkel, a fenntartható finanszírozás fejlesztésével kapcsolatos kutatás és a megfogalmazott javaslatok fontosak Ukrajna gazdasága és országunk lakosságának további jóléte szempontjából.

Kulcsszavak: fenntartható fejlődés, pénzügyi instrumentumok, pénzügyi mechanizmus, zöld befektetés, hatásbefektetés, pénzügyi biztosíték, zöld kötvények, pénzügyi intézmények, AGMEMOD, modellezés, fenntartható finanszírozás, hitelezés.

Abstract. The article examines the main financial instruments in the context of applying the principles of sustainable development. To investigate this topic, studies by scholars dealing with these issues were analyzed, and the main financial instruments and mechanisms were identified. It is determined that achieving sustainable development involves a balanced approach to economic, social, and environmental development, as well as responsibly considering the needs of future generations. Financial instruments for sustainable development have been formulated, such as green investments, green bonds, and impact investing, which contribute to financing environmentally and socially oriented projects. The importance of an effective regulatory framework, transparency, and openness in financial operations is emphasized for the successful use of these instruments. The article also discusses the concept of a "green" economy and its implementation in various countries, including Denmark, Sweden, Japan, New Zealand, and Mexico. It is noted that a "green" economy aims to improve human well-being and social equality by reducing negative impacts on the environment and the depletion of natural resources. Conclusions are drawn regarding the potential for the development of a "green" economy, including the presence of black soil, the potential for wind energy utilization, and opportunities in agriculture. Attention is focused on the article "Trends and Prospects of Green Economy Development in Ukraine," regarding the Association Agreement with the European Union, which has contributed to the activation of reform processes and the development of the "green" economy in Ukraine. It is proven that the role of sustainable investment in global capital markets has increased, indicating growing interest in the development of sustainable activities and "green" projects. The article proposes key approaches for government support, including environmental protection financing measures and modeling the future development of agriculture under the influence of various factors using the AGMEMOD partial equilibrium market model. Overall, the conducted



research on green investments, sustainable financing development, and the provided proposals play an important role in the economy of Ukraine and the further well-being of our country's population.

Keywords: sustainable development, financial instruments, financial mechanism, green investments, impact investing, financial support, green obligations, financial institutions, AGMEMOD, modeling, sustainable financing, lending.

Постановка проблеми. Парадигма сталого розвитку неперервно трансформується, переходячи від періоду занепокоєності світових лідерів стосовно майбутнього та концепції «ідеальної» поведінки до наукової парадигми, що включає теоретичні основи, підтверджені практичними випробуваннями. Дана парадигма зароджена через вичерпання можливостей техніко-економічних моделей промислового розвитку та переходу до постіндустріальної епохи. Принципи сталого розвитку поширюються на всі сфери економічної діяльності, включаючи сферу фінансів. Під впливом цієї нової парадигми відбувається перегляд економічних відносин стосовно надання фінансової підтримки ініціатив та заходів суб'єктів господарювання у контексті сталого розвитку. Розподільчі та перерозподільчі процеси набувають нових особливостей, що спричиняє трансформаційні зміни у сутності фінансової системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принципи сталого розвитку поступово проникають у всі сфери економічної діяльності, як стверджує Васильчук І. П. [1], зокрема і в фінансову сферу аграрного сектору економіки України. Завдяки новій парадигмі економічних відносин змінюється підхід до забезпечення фінансовим капіталом ініціатив і заходів суб'єктів господарювання у контексті сталого розвитку. Це призводить до появи нових розподільчих і перерозподільчих процесів в аспекті моделювання аграрного сектору. Завдяки оцінці економіки і процесів фінансування, стає можливим розробка прогнозування даного сектору. В рамках моделювання, Україною використовується динамічна модель «AGMEMOD», завдяки чому система фінансування набуває нових можливостей, що збільшує ефективність дотримання концепції сталого розвитку. Васильчук І. П. у наукових дослідженнях пояснює, що у зв'язку з даними тенденціями поступово впроваджуються терміни «Сталі фінанси» та «Соціальні фінанси», які описують нові підходи до управління фінансовими ресурсами з урахуванням соціальних та екологічних аспектів. Ці терміни відображають не лише практичні зміни, а й нові наукові концепції, що допомагають вирішувати складні проблеми сталого розвитку через ефективне використання фінансових ресурсів. Концепція «зеленої» економіки здобула популярність на міжнародному, національному та регіональному рівнях, визначаючи нові шляхи розвитку, які сприяють збереженню навколишнього середовища та сталому економічному зростанню. Шпакович І. Р., Бойчук Н. Р., Ігнатченко А. С., Ковальов Б. Л., Федина С. М., Попова А. Г. [2, 3, 4, 5] дослідили питання інвестування «зеленої» економіки. Також дослідженням «зеленої» економіки займались Сич К. О., Бугайчук В. В.,



Грабчук І. Ф., результати яких наведено у науковій статті «Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні» [6]. Вони зазначають, що основна проблематика «зеленої» економіки полягає у нераціональному використанні обмежених природних ресурсів, використанні ведення бізнесу, що не враховують потреби споживачів та не прагнуть до покращення якості продукції, а лише зацікавлені у власній вигоді. Коли ми розглядаємо сучасну економічну ситуацію, важко оминати той факт, що соціально-економічні ризики, екологічні катастрофи та забруднення навколишнього середовища стали нагальними проблемами. Ці виклики не залишають байдужими розвинені країни, які почали впроваджувати політику сталого розвитку. Ця стратегія, спрямована на збереження довкілля та поліпшення умов проживання населення, включає в себе принципи, що поступово впроваджуються в бізнес-стратегії, про що зазначав Степаненко Б. В. [8]. В результаті цього з'явився новий тип підприємницької діяльності, відомий як «зелений» бізнес. Таким чином, сталий розвиток стає не лише метою, а й реальністю, яка змінює спосіб, яким ми ведемо бізнес та взаємодіємо з навколишнім середовищем. Враховуючи аналіз системи економічних та фінансових інструментів для забезпечення сталого розвитку в країнах ЄС, одним з ключових завдань сучасної України є оперативне створення власної системи економічних та фінансових механізмів для сприяння сталому розвитку. Це визначається як один із невід'ємних компонентів успішного розвитку країни, зазначають Дегтярєва І. Б., Мельник О. І., Романченко Я. В. [9]. Сучасна місцева політика має оперативно реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі. Тому важливо впроваджувати стратегічне планування для сталого розвитку територій. Проте сама по собі розробка стратегії не вирішить усіх проблем, її потрібно підтримати дієвими механізмами реалізації поставлених цілей. У ситуації обмежених фінансових ресурсів та низького рівня фінансової самостійності місцевого самоврядування особливо актуальним є формування фінансового механізму для втілення стратегії сталого розвитку, стверджує Рогов Г. К. [11], який матиме змогу до об'єднання державних, місцевих та приватних фінансових ресурсів для вирішення проблем території та забезпечення її збалансованого розвитку. У роботі «Імпакт-інвестування: інноваційні фінансові моделі для підтримки сталого росту» Благой В. В., Комова С. С. зазначають, що стале зростання стає недосяжним, коли відкидаються соціальні та екологічні аспекти розвитку [12]. Тут імпакт-інвестування виявляється наступним кроком, що впливає не лише на фінансову сферу, але й на соціальну та екологічну. Натомість Житар М. О., Тетяна Ю. Й., досліджуючи напрямки сталого розвитку дійшли висновку, що забезпечення підтримки сталої концепції можливе через кредитування підприємств, що сприятиме ефективному управлінню різних напрямків промисловості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Фінансування проєктів щодо сталого розвитку в Україні мало розвинуто і потребує моделювання сценаріїв розвитку виробництва галузей сільського господарства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити основні принципи сталого розвитку. Визначити шляхи розвитку зеленої економіки в Україні, проаналізувати основні механізми та інструменти фінансування, сформулювати необхідні стратегії для покращення добробуту населення, притримуючись парадигми сталого розвитку. Для формування даних стратегій та моделювання прогнозування сталого розвитку, дослідження проводиться із використанням моделі часткової рівноваги «AGMEMOD», яка не тільки оцінює нинішній стан країни, а й моделює вплив зеленого фінансування на майбутній розвиток аграрного сектору. Такий підхід дає нові можливості та перспективи для залучення інвестицій в розрізі підтримки сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом існування людства світ зазнав значної втрати ресурсів через процеси людської діяльності, що призвели до серйозних збитків, таких як забруднення ґрунтів, води та повітря. Це байдуже ставлення до екологічного стану Землі спричиняє хвилювання серед населення, масові дискусії цих проблем та загострення конфліктів. Тому вченими була розроблена стратегія сталого розвитку, яка спрямована на визначення плану розвитку процесів виробництва, добування ресурсів та рівня викидів, щоб зменшити негативний вплив людської діяльності на нашу планету. Важливо забезпечити ефективний моніторинг стану довкілля та розвиток технологій, що сприяють збереженню природних ресурсів і зменшенню викидів.

Сталий розвиток – це загальна концепція стосовно необхідності забезпечення балансу між задоволенням потреб сучасного суспільства і збереженням інтересів майбутніх поколінь. У своїй доповіді Комісія Брундтланд [14] сформулювала визначення сталого розвитку, як «розвиток, який задовольняє потреби сучасного покоління, не завдаючи шкоди можливостям майбутніх поколінь забезпечити власні потреби». Це означає, що людство повинно працювати над забезпеченням стійкого розвитку, що дозволить нам задовольняти потреби наших сучасників, не виснажуючи при цьому ресурси або шкодячи довкіллю для майбутніх поколінь. В даному контексті мова іде про процеси виробництва та добування природних ресурсів. Але сталий розвиток може проявлятися в різних формах та відноситись до багатьох сфер діяльності. Щодо технічного використання ресурсів, то концепція сталого розвитку працює в повній мірі і керівники країн світу мають розуміння щодо дотримання даної концепції. Але беручи інші сфери діяльності, до прикладу фінансові відносини, то вона вимагає глибокого дослідження, для визначення необхідних напрямків роботи та подальших результатів. Дослідження фінансування напрямків розвитку необхідно проводити через моделювання різних сценаріїв, для розуміння наслідків певних дій. Такий підхід забезпечить дієву систему аналізу інвестицій та створить ефективну систему управління економікою.

Важливість збалансованого підходу до економічного, соціального та екологічного розвитку відображається в тому, як ми розробляємо та впроваджуємо фінансові інструменти. Сучасні фінансові інструменти сталого розвитку включають у себе різноманітні механізми, що допомагають залучати фінансові ресурси для проектів, спрямованих на захист довкілля, соціальний

розвиток та інші аспекти сталого розвитку. До прикладу, зелені інвестиції стимулюють фінансування проєктів, спрямованих на впровадження екологічно чистих технологій та зменшення викидів CO₂. Зелені облигації та імпакт-інвестування відіграють ключову роль у фінансуванні проєктів з екологічною та соціальною спрямованістю, створюючи джерела капіталу для важливих ініціатив. Ці фінансові інструменти не лише сприяють розвитку сталої економіки, але й спонукають до розвитку інновацій. Вони відіграють важливу роль у зменшенні негативного впливу на довкілля та сприяють підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, що робить їх важливим інструментом у впровадженні принципів сталого розвитку. Але для успішного використання цих інструментів необхідна ефективна регуляторна база, що забезпечить прозорість та відкритість у фінансових операціях. Співпраця між різними секторами суспільства важлива для реалізації цілей сталого розвитку та забезпечення стабільності. Такий підхід дозволить максимізувати позитивний вплив зелених інвестицій, імпакт-інвестування на екологічний та соціальний розвиток.

Вивчаючи питання екологічних інвестицій, багато науковців підкреслюють, що зелене інвестування є важливим фактором у фінансуванні майбутніх проєктів. Воно не лише сприяє розвитку фінансових ресурсів, а й допомагає досягати глобальних цілей сталого розвитку. Уряди активно співпрацюють у цьому напрямі, зосереджуючи свої зусилля на зелених інвестиціях. Проводячи дослідження в цій галузі, можна виявити певну класифікацію фінансування, що допоможе краще розуміти їх вплив на екологічну стійкість та економічний зріст (рис. 1, 2).

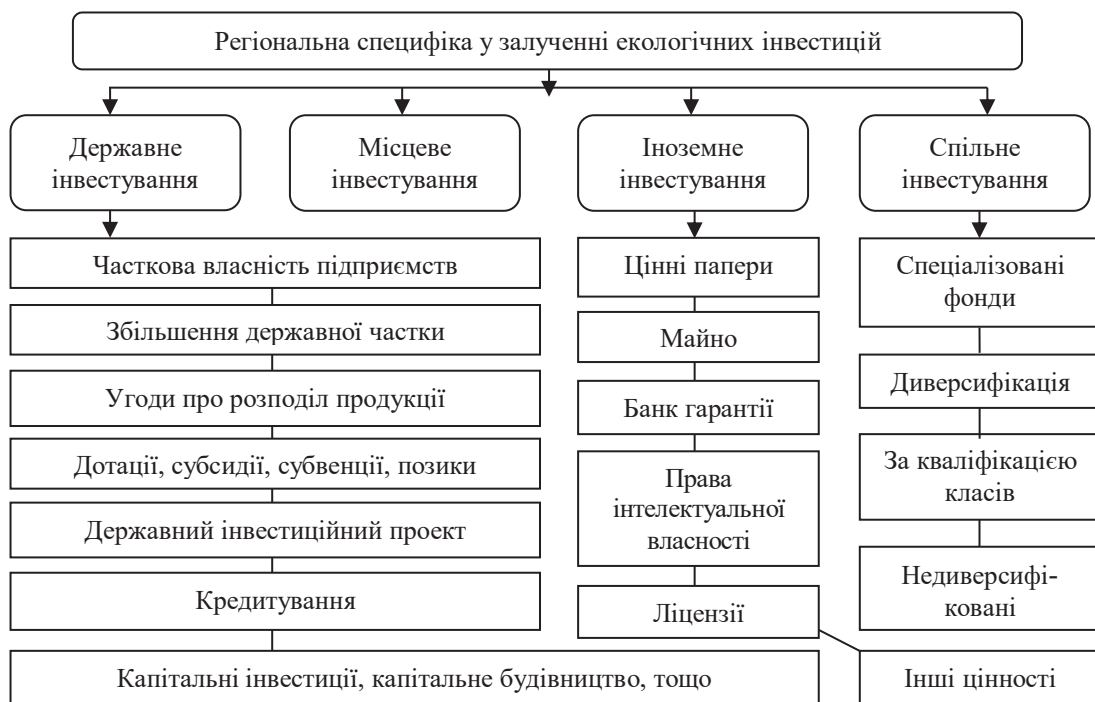


Рис. 1. Класифікація екологічних інвестицій за регіональною специфікою

Джерело: сформовано автором за дослідженнями [3, 4, 5]

В сучасному світі розглядаються різні стратегії взаємодії економіки, суспільства та навколишнього середовища. У цьому контексті виникає концепція «зеленої» економіки, що активно обговорюється та впроваджується багатьма країнами, включаючи Данію, Швецію, Японію, Нову Зеландію та Мексику. Відповідно до визначення, яке пропонує Програма Організації Об'єднаних Націй з навколишнього середовища (ЮНЕП), «зелена» економіка спрямована на поліпшення добробуту людства та соціальної рівності, шляхом зменшення ризиків від змін у навколишньому середовищі та дефіциту природних ресурсів. Такий підхід дозволяє не лише захистити екосистему, але й сприяє економічному розвитку та покращенню якості життя населення.

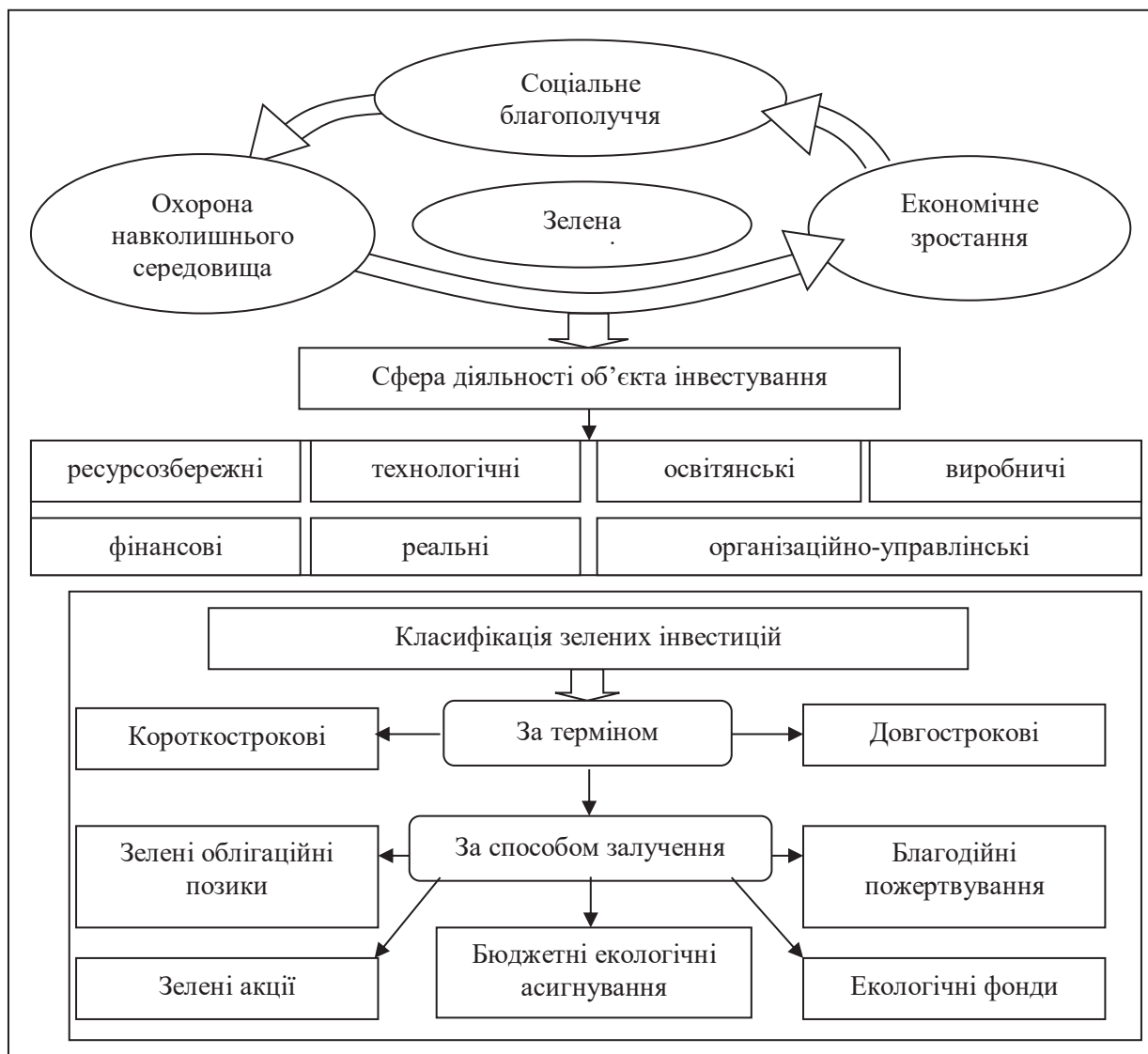


Рис. 2. Пропозиції класифікації зелених облігацій в аспекті моделювання аграрного сектору економіки України на основі динамічної моделі часткової рівноваги «AGMEMOD»

Джерело: сформовано за результатами досліджень [3, 4, 5]



Незважаючи на низку викликів, які перешкоджають впровадженню та розвитку «зеленої» економіки, в Україні існують певні передумови для її розвитку. По-перше, варто відзначити наявність значних запасів чорнозему та сприятливих кліматичних умов, хоча ресурсозбереження не завжди є пріоритетом в нашій країні. Другою передумовою є швидке вичерпання органічного палива та запасів корисних копалин. Третя передумова полягає у потенціалі перспективного розвитку вітрової енергетики в Україні, особливо шляхом освоєння гірських та степових районів. Ще однією передумовою є широкі можливості для розвитку сільського господарства, зокрема органічного землеробства, завдяки значним площам чорноземів, низькому рівню використання хімічних добрив та пестицидів, а також експортному потенціалу для країн Західної Європи та наявності робочої сили [6]. Важливим стимулом для активізації розвитку «зеленої» економіки в Україні стало підписання Угоди про Асоціацію з ЄС у 2014 році, що передбачає реформування податкової системи, гармонізацію законодавства, розвиток інвестицій у новітні технології та співпрацю у сфері захисту довкілля. Для досягнення мети сталого розвитку необхідно мобілізувати додаткові інвестиційні ресурси. Основним джерелом фінансування цього процесу є стале інвестування - це тривалі інвестиції коштів у активи підприємств, що впроваджують принципи сталого розвитку у свою діяльність [8]. За останні роки, роль сталого інвестування на світових ринках капіталу збільшилася, відображаючи зростання обсягів фінансових ресурсів, спрямованих у «екологічні» проекти. До прикладу, великі корпорації витрачають близько 11 % своїх прибутків на стале інвестування, що свідчить про їхнє зацікавлення у розвитку сталої діяльності. У Європі цей показник становить приблизно 17 %. Нині більшість світових грантів мають вимоги щодо захисту довкілля, що стимулює бізнес до розробки «зелених» технологій та ефективного використання ресурсів. До того ж, на міжнародному рівні активно прискорюється прийняття нормативних актів щодо сертифікації та маркування екологічно чистої продукції. Ці ініціативи змушують компанії виробляти товари, які не завдають шкоди довкіллю та можуть бути легко перероблені після використання. В Україні виділяються кошти на фінансування охорони навколишнього природного середовища, зокрема, до введення воєнного стану (табл. 1), у 2020 р. було виділено 41332,2 млн. грн (рис. 5).

Таблиця 1.

Динаміка фінансування сталого розвитку
за регіональним розподілом, млн грн.

Області	Роки	2010 р.	2015 р.	2020 р.
Україна		2145,1	2692,3	11129,4
Вінницька		24,9	7,0	176,6
Волинська		3,1	2,3	21,1
Дніпропетровська		884,3	1316,4	5046,1
Донецька		489,1	191,6	2932,9
Житомирська		4,4	1,4	5,1
Закарпатська		5,0	2,2	22,6
Запорізька		138,2	520,1	827,8

Області	Роки	2010 р.	2015 р.	2020 .р
Івано-Франківська		8,7	16,0	66,0
Київська		28,6	20,1	147,6
Кіровоградська		14,5	0,4	42,1
Луганська		81,3	46,7	7,1
Львівська		45,4	57,2	120,5
Миколаївська		31,1	93,1	317,6
Одеська		34,4	19,1	77,0
Полтавська		69,7	54,7	227,5
Рівненська		15,7	27,5	33,7
Сумська		10,5	27,8	78,0
Тернопільська		0,3	3,1	33,7
Харківська		82,9	42,6	207,4
Херсонська		1,8	1,1	4,4
Хмельницька		4,2	4,4	30,9
Черкаська		26,0	24,8	15,3
Чернівецька		1,4	1,3	6,2
Чернігівська		18,1	3,3	29,4
м.Київ		41,0	208,1	652,8
м.Севастополь		2,4

Джерело: сформовано за даними статистики [16]

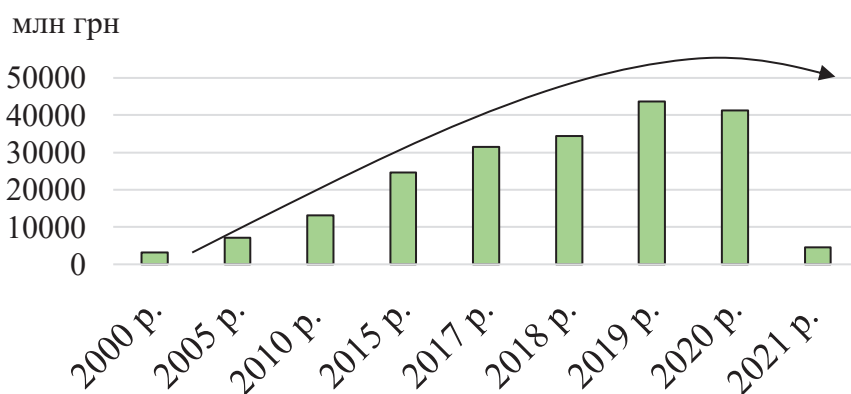


Рис. 3. Динаміка капітальних інвестицій та поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища в Україні до введення воєнного стану, млн грн.

Джерело: сформовано за статистичним щорічником України [7, 16]

Післявоєнне відновлення агропродовольчого сектору передбачає компенсацію для виробників за відновлення збитих активів та втрат. Ці кошти мають надходити як від уряду, так і від міжнародних донорів. Згідно з принципом «Відбудувати – покращити», вони будуть використані для впровадження екологічно чистих та економічно вигідних технологій виробництва. З урахуванням сприятливих природних умов та високого рівня аграрного сектору до воєнного стану, є потенціал для створення екологічно та соціально відповідального сільського господарства, яке збереже свою конкурентну перевагу на міжнародних ринках. Розуміння принципів, за якими



функціонує система інвестування вимагає детального вивчення механізмів фінансування сталого розвитку. Розуміння цих принципів є важливим фактором для успішної реалізації проектів у галузі сталого розвитку. Система фінансування сталого розвитку включає в себе різноманітні інструменти та механізми, спрямовані на вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем, що стоїть перед сучасним суспільством. Важливо також враховувати роль різних учасників у системі фінансування сталого розвитку, таких як державні органи, міжнародні фінансові установи, приватні компанії та громадські організації. Взаємодія між цими учасниками є ключовим елементом успішної реалізації проектів сталого розвитку. Тому розуміння принципів та механізмів функціонування системи фінансування сталого розвитку дозволяє ефективно впливати на процеси розвитку сучасного суспільства, сприяючи досягненню цілей сталого розвитку та покращенню якості життя людей по всьому світу. Нижче наведено деякі з найбільш поширених інструментів фінансування сталого розвитку: 1. Мобілізація фінансових ресурсів (може здійснюватися через різноманітні канали, включаючи залучення зовнішніх потоків приватного капіталу, отримання офіційної допомоги від донорських країн, виконання зобов'язань, що виникають від розвинених націй, а також через фінансування з міжнародних фінансових установ, таких як Глобальний екологічний фонд); 2. Вивільнення коштів (може стати результатом глобальних заходів з ефективного управління різними видами ресурсів та списання непомірних боргів держав. Також можливе скорочення видатків державного бюджету для звільнення коштів на фінансування проектів сталого розвитку); 3. Податкові надходження (можуть бути залучені через введення нових невеликих податків, спрямованих на підтримку ініціатив у сфері сталого розвитку. Такі заходи можуть забезпечити додаткові ресурси для фінансування проектів, спрямованих на захист довкілля та покращення умов проживання).

Поряд з прийняттям базового законодавства для забезпечення ефективного захисту навколишнього середовища, ЄС активно впроваджує різноманітні інструменти та стратегії з метою забезпечення його охорони та сталого використання ресурсів (табл. 2). Важливим етапом у цьому процесі є розробка та впровадження комплексної системи екологічного управління, що охоплює різні аспекти діяльності суспільства. Одним з ключових напрямків діяльності ЄС є розвиток та підтримка інноваційних технологій та практик, спрямованих на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Це включає в себе стимулювання використання відновлювальних джерел енергії, розвиток екологічно чистих технологій виробництва та утилізації відходів, а також впровадження програм енергоефективності та зелених інвестицій. ЄС активно сприяє розвитку системи екологічного освітлення та інформування громадськості щодо важливості збереження природних ресурсів та збалансованого використання екологічних послуг. Ця діяльність спрямована на підвищення екологічної свідомості громадян та створення сприятливого середовища для прийняття екологічно відповідальних рішень у різних сферах життя.

Таблиця 2.

Фінансові інструменти охорони навколишнього середовища для підтримки сталого розвитку

Інструмент	Характеристика інструменту
Життя (LIFE)	Спрямований на стимулювання розвитку, впровадження та модернізації екологічної політики та законодавства Європейського Союзу.
Екологічні податки та мита	Стягується з кожної використаної фізичної одиниці ресурсів, що має негативний вплив на довкілля. Виручка від таких податків становить близько 3 % від загального європейського ВВП та понад 7 % від загальних надходжень від податків.
Угоди та договори про охорону довкілля	Різновиди договорів можна умовно розділити на три категорії: угоди, які повністю присвячені регулюванню аспектів екології; договори, що включають окремі пункти про захист довкілля; та угоди, де екологічна складова є неявною, але все ж важливою.
Інтегрована політика зі зміни продукції, що виробляється	Підхід до оцінки виробництва на основі його життєвого циклу відображає усі можливі впливи продукції на довкілля на протязі всього її існування – від початкової стадії виробництва до кінцевого використання та утилізації.
Міжнародне управління та координація	У центрі уваги стоїть попередження зміни клімату; збереження біорізноманіття та розуміння його просторових змін; забезпечення захисту здоров'я людей і підвищення якості їхнього життя; ефективне використання та управління природними ресурсами і відходами.
Екомаркування продукції	Призначене для підтримки та реклами продуктів, які мають мінімальний вплив на довкілля протягом їхнього життєвого циклу.
Система екологічного менеджменту EMAS	Активно підтримує відкритий обмін інформацією як серед власного персоналу, так і зовнішніх стейкхолдерів. Основна мета цієї програми полягає в сприянні поліпшенню екологічних показників природного середовища шляхом залучення компаній до активного управління впливом на навколишнє середовище.

Джерело: сформовано за дослідженнями [9]

Враховуючи глобалізацію питання сталого розвитку та проблематику, яка виникла за останні роки, до фінансування для збереження навколишнього середовища активно залучається європейська комісія та активно впроваджує необхідні дії. Завдяки підписанню Паризької угоди у 2015 році та ухваленню Порядку денного сталого розвитку ООН до 2030 року та наразі понад 170 країн ратифікували Паризьку угоду, що становить потужний сигнал необхідності переходу до низьковуглецевої, ресурсоефективної економіки. Для досягнення кліматичних та енергетичних цілей ЄС до 2030 року, узгоджених у Парижі, включаючи скорочення викидів парникових газів на 40 %, потрібно близько 180 мільярдів євро додаткових інвестицій на рік. Масштаб інвестиційного виклику перевищує можливості державного сектора. Ось чому ЄС вже надає величезний поштовх для залучення необхідних інвестицій. Зокрема, розширений і зміцнений Європейський фонд стратегічних інвестицій (EFSI 2.0), який діє з 31 грудня 2017 року, має ціль 40 % кліматично розумних інвестицій.

Даний аналіз можливо виконати завдяки динамічній моделі «AGMEMOD», якою передбачено прогноз до 2030 року. Вона розроблена в Німеччині і має велику популярність в ЄС, оскільки моделювання відбувається із урахуванням



різноманітних викликів і цілей. Фінансовий сектор відіграє ключову роль у досягненні цих цілей, оскільки великі обсяги приватного капіталу можуть бути мобілізовані для таких сталих інвестицій [10]. Сьогоднішній стратегічний план ЄС включає низку майбутніх важливих дій, які охоплюють всіх учасників фінансової системи, зокрема:

1. Розроблення спільної мови для сталого фінансування, або так званої таксономії сталого розвитку ЄС. Ця система класифікації визначатиме сталі види діяльності і розкриє сфери, де можуть бути найбільш вигідні інвестиції, щоб спрямовувати капітал у напрямки, сприятливі для сталого розвитку;

2. Розроблення стандартів і етикеток для зелених продуктів. Введення екомаркування ЄС допоможе орієнтувати інвесторів і позначити продукцію згідно з переходом до стійкої економіки;

3. Пояснення обов'язків інституційних інвесторів і менеджерів активів щодо екологічних, соціальних та управлінських питань у процесі прийняття інвестиційних рішень і забезпечення більшої прозорості для клієнтів;

4. Включення сталості у пруденційні вимоги. Дослідження можливостей, як банків та страхових компаній можуть сприяти фінансуванню проєктів, які сприяють переходу до більш сталої економіки, за умови їх доцільності з фінансової точки зору;

5. Посилення розкриття інформації про сталість та вдосконалення нормативного регулювання бухгалтерського обліку. Оцінка поточних вимог до звітності емітентів для забезпечення надання достовірної інформації учасникам ринку та забезпечували дотримання правил бухгалтерського обліку не перешкоджаючи сталим та довгостроковим інвестиціям.

До даних питань мають долучатися і інші країни світу, зокрема Україна, оскільки проблематика збереження навколишнього середовища стосується кожної людини на всіх континентах. Забезпечення сталого розвитку можливе тільки за участі всіх країн, за дотриманням норм і визначених цілей. Тому Україна відіграє важливу роль у забезпеченні добробуту екології. Реалізація концепції сталого розвитку в Україні вимагає впровадження комплексної системи ефективних механізмів державного регулювання, зокрема фінансових механізмів. Ці заходи спрямовані на забезпечення стабільних відносин між бюджетними ресурсами, сприяють підтримці внутрішнього виробника та реалізації стратегічних соціально-економічних програм. Додатково, вони спрямовані на посилення функцій податкової служби для стимулювання економічної активності, орієнтацію фінансово-кредитної політики на підтримку підприємницької та аграрної сфер, а також збільшення привабливості країни для інвесторів. Впровадження стратегічного плану передбачає створення механізмів для ефективної реалізації стратегії. Окрім організаційно-правових, інформаційно-комунікативних і проєктно-методологічних, до таких механізмів, на думку багатьох дослідників, відноситься і фінансово-економічний механізм. Цей механізм включає в себе ряд заходів, що сприяють фінансуванню та розвитку проєктів і програм, передбачених стратегічним планом. Серед них - виділення коштів в місцевих бюджетах на потреби стратегічного розвитку,



об'єднання фінансових ресурсів місцевих громад для спільного вирішення завдань, отримання субвенцій з державного бюджету, залучення кредитів від фінансових установ, стимулювання розвитку фінансового сектору та залучення інвестицій як від місцевих мешканців, так і від іноземних інвесторів, а також залучення грантів від різних організацій [11].

В наш час багато людей та організацій мають амбіції не лише отримувати фінансовий прибуток, але й створювати позитивний суспільний та екологічний вплив. Це призвело до розширення практики імпаکت-інвестування – підходу, спрямованого на досягнення вимірюваних соціальних і екологічних результатів, які приносять суттєві зміни, разом із забезпеченням фінансової вигоди. У цьому підході прибутковість не обов'язково повинна бути високою і може бути нижчою за середню норму для бізнесу, проте важливо, щоб імпакт-інвестиції мали чіткі соціальні чи екологічні цілі і позитивний вплив був вимірний за чіткими критеріями та звітувався перед суспільством. Імпакт-інвестування використовує інноваційні фінансові моделі, такі як соціальні облигації, венчурна філантропія та краудфандинг, для підтримки сталого зростання і вирішення соціальних та екологічних проблем. Для успішної реалізації імпакт-інвестицій важливо мати чіткий план визначення соціального та екологічного впливу проектів та сприяти співпраці між різними зацікавленими сторонами. Ця стратегія інвестування відображає нові підходи до фінансового успіху та стала важливою складовою боротьби з глобальними викликами [12].

Підприємства України мають потенціал стати основними джерелами технічного прогресу та зростання національної конкурентоспроможності. Проте, для досягнення рівня розвитку провідних країн світу, необхідні значні фінансові вкладення. Кредитування державою може сприяти такому розвитку [13]. Оскільки роль підприємництва в Україні поступово втрачає свою вагомість у формуванні національної економіки, а його конкурентоспроможність зменшується, проблема забезпечення сталого розвитку підприємства через управління його кредитоспроможністю стає невідкладною. Одним з головних викликів, які постають перед Україною в цей період, є ефективне управління підприємств в умовах сталого розвитку, а ключовим фактором у цьому управлінні є використання кредитних ресурсів банків. Тому цілком доцільно зосередити увагу на розробці та удосконаленні стратегічних напрямків управління сталим розвитком, які стосуються приваблення кредитних ресурсів. Зокрема, важливо впровадити процес відбору та подальшої державної підтримки оптимальних інвестиційних проектів, спроможних підвищити рівень сталого розвитку підприємництва. Також необхідно підвищити ефективність використання кредитних ресурсів для довгострокових проектів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Оцінка стану підприємств, їх пристосованості до сталого розвитку є дуже дуже важливим фактором для фінансової привабливості українського виробництва агропродовольчої продукції. Україна має сформувавши для себе певні стратегії, які включатимуть сильні сторони та розвиватимуть слабкі. Тому для досягнення даної цілі необхідно правильно змодельювати підходи до розвитку аграрного



сектору з урахуванням напрямлень для інвестицій та кредитування. За підтримки німецько-українського агрополітичного діалогу в один із університетів України була передана в користування динамічна модель «AGMEMOD», за допомогою якої держава має можливість розробити прогнози розвитку галузей сільського господарства. Вона здатна змоделювати сценарії до 2030 року, які вносяться до європейського реєстру. Дана можливість збільшить фінансування вітчизняних проєктів та сприятиме концепції сталого розвитку. Тому саме моделювання розвитку українського виробництва має велике значення для національної економіки та розвитку агропродовольчого ринку.

Вивчаючи аспекти сталого розвитку та його вплив на суспільство та довкілля, ми розуміємо значення фінансових інструментів, таких як зелені інвестиції та зелені облігації, у досягненні зазначених цілей. В Україні ми спостерігаємо значний потенціал для розвитку зеленої економіки, зокрема за рахунок використання природних ресурсів, таких як чорнозем, та можливостей у вітроенергетиці. Підписання Угоди про Асоціацію з ЄС надає Україні можливості розвитку через реформи в податковій системі, гармонізацію законодавства та розвиток інвестицій у передові технології. Для досягнення успіху в цьому напрямку важливо створити сприятливі умови для інвестицій. Це передбачає ряд заходів, серед яких можуть бути спрощення адміністративних процедур та зниження бюрократичних бар'єрів для інвесторів. Також необхідно забезпечити стабільне та передбачуване правове середовище, що гарантуватиме захист прав інвесторів та надійність укладених контрактів. Щодо залучення зовнішніх інвестицій, Україна може активно співпрацювати з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та Європейський банк реконструкції та розвитку. Співпраця з ЄС у даному напрямку спонукатиме до укладання угод про фінансування для конкретних проєктів сталого розвитку, які будуть спрямовані на поліпшення екологічного стану та соціального благополуччя в країні. Аналізуючи світовий досвід в рамках даного дослідження, прийшли до висновку, що Україна може привертати інвестиції шляхом розробки програм та привабливих умов для іноземних інвесторів, таких як податкові пільги або гарантії державної підтримки. Важливо також розвивати партнерства з приватним сектором, які можуть виступати як важливі джерела фінансування для проєктів сталого розвитку. Це може включати укладання партнерських угод та спільних інвестиційних проєктів з компаніями, що зацікавлені у розвитку зелених технологій та екологічно чистих галузей. Такі партнерства можуть сприяти як фінансуванню, так і технічній експертизі, що необхідна для успішної реалізації проєктів сталого розвитку. Підсумовуючи зазначимо, що успішне впровадження концепції сталого розвитку у сільському господарстві потребує глибокого та комплексного підходу з використанням моделювання галузей агропродовольчого сектору, який враховуватиме потреби сьогодення та майбутніх поколінь, сприятиме економічному зростанню, збільшенню фінансування державних проєктів сталого розвитку.



Список використаних джерел

1. Васильчук І. П. Фінанси сталого розвитку як відповідь на виклики постіндустріальної економіки. *Проблеми економіки* 2. 2015 р. С. 213-218.
2. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Режим доступу: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf
3. Бойчук Н. Р. Види та форми державного інвестування. II Круглий стіл «Економіко-правові проблеми розвитку та сприяння господарській діяльності в сучасних умовах» – збірник, м. Харків, 17 травня 2019 р. С. 98-107.
4. Шпакович І. Р. Державне управління інститутами спільного інвестування в національному господарстві. Львів. 2016 р. С. 31-35.
5. Ігнатченко А. С., Ковальов Б. Л., Федина С. М., Попова А. Г. Аналіз дефініційної основи терміна «Екологічна (зелені) інвестиції» та класифікація. *Механізм регулювання економіки*, № 2. 2020 р. С. 138-148.
6. Сич К. О., Бугайчук В. В., Грабчук І. Ф. Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні. *Економіка та суспільство* – електронне видання, № 30. 2021 р. Електронний ресурс: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/648/623>
7. Статистичний щорічник України. Державна служба статистики України. Електронний ресурс: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf
8. Степаненко Б. В. Фінансування «зеленого» бізнесу у контексті забезпечення сталого розвитку. *Актуальні проблеми економіки* №12(114). 2010 р. С. 75-81.
9. Дегтярєва І. Б., Мельник О. І., Романченко Я. В. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. *Механізм регулювання економіки*, № 3. 2014 р. С. 18-27.
10. European Commission - Офіційний сайт Європейського Союзу. Електронний ресурс: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_18_1424
11. Рогов Г. К. Система фінансових механізмів корпоративного сталого розвитку: складові концепції. *Вісник соціально-економічних досліджень* 3. 2018 р. С. 222-229.
12. Благой В. В., Комова С. С. Імпакт-інвестування: інноваційні фінансові моделі для підтримки сталого росту. С. 65-66.
13. Zhytar M. O., Tetiana Y. Y. Напрями забезпечення сталого розвитку підприємств за рахунок підвищення ефективності використання кредитних ресурсів. *Problemy Ekonomiky* 4. 2020 р. С. 312-319.
14. Данилишин Б. М., Маслюківська О. П. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. Електронне видання: *Механізм регулювання економіки*, № 2. 2008 р. С. 214-218. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/14040574.pdf>
15. Статистичний збірник. Державна служба статистики. Київ. 2023 р. С. 130.
16. Богонос М., Чміль А. С. Розвиток торгівлі сільськогосподарською продукцією між Україною та ЄС. Німецько-український агрополітичний діалог. Липень, 2023 р.

References

1. Vasylichuk I. P. Finances of sustainable development as a response to the challenges of the post-industrial economy. *Problems of the economy* 2. 2015. P. 213-218.
2. «Green» investments in sustainable development: world experience and the Ukrainian context. [Electronic resource]. – Access mode: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf
3. Boychuk N. R. Types and forms of state investment. II Round table "Economic and legal problems of development and promotion of economic activity in modern conditions" - collection, Kharkiv, May 17, 2019. P. 98-107.
4. Shpakovich I. R. State management of institutions of joint investment in the national economy. Lviv. 2016. P. 31-35.



5. Ignatchenko A. S., Kovalev B. L., Fedina S. M., Popova A. G. Analysis of the definitional basis of the term «Environmental (green) investments» and classification. *Economy Regulation Mechanism*, No. 2. 2020. P. 138-148.
6. Sych K. O., Bugaichuk V. V., Grabchuk I. F. Trends and prospects for the development of the green economy in Ukraine. *Economy and Society - electronic edition*, No. 30. 2021. Electronic resource: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/648/623>
7. Statistical yearbook of Ukraine. State Statistics Service of Ukraine. Electronic resource: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf
8. Stepanenko B. V. Financing of «green» business in the context of ensuring sustainable development. *Actual problems of the economy* No. 12(114). 2010. P. 75-81.
9. Degtyarova I. B., Melnyk O. I., Romanchenko Y. V. Economic and financial instruments for ensuring sustainable regional development: EU experience. *Economy Regulation Mechanism*, No. 3. 2014. P. 18-27.
10. European Commission - Official website of the European Union. Electronic resource: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_18_1424
11. Rogov H. K. System of financial mechanisms of corporate sustainable development: component concepts. *Bulletin of socio-economic research* 3. 2018. P. 222-229.
12. Blagoi V. V., Komova S. S. Impact investing: innovative financial models to support sustainable growth. P. 65-66.
13. Zhytar M. O., Tetiana Y. Y. Directions of ensuring the sustainable development of enterprises by increasing the efficiency of the use of credit resources. *Problemy Ekonomiky* 4. 2020. P. 312-319.
14. Danylyshyn B. M., Maslyukivska O. p. Development of national sustainable development strategies: useful experience for Ukraine. Electronic edition: *Mechanism of economic regulation*, No. 2. 2008, pp. 214-218. Access mode: <https://core.ac.uk/download/pdf/14040574.pdf>
15. Statistical collection. State Statistics Service. Kyiv. 2023. P. 130.
16. Bogonos M., Chmyl A. S. Development of trade in agricultural products between Ukraine and the EU. *German-Ukrainian agropolitical dialogue*. July, 2023. P. 57.



РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ТА ФІНАНСИ

2.FEJEZET. SZÁMVITEL ÉS PÉNZÜGYEK

CHAPTER 2. ACCOUNTING AND FINANCE

DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-246-269
УДК 336.71.025.12(477)

Олександр БАРАНОВСЬКИЙ

доктор економічних наук, професор, Заслужений економіст України,
професор ДННУ «Академія фінансового управління»,
м.Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-5505-5098

Scopus Author ID: 56896045000

РЕКОМЕНДАЦІЇ МВФ ТА СВІТОВОГО БАНКУ ДЛЯ ІНСТИТУТІВ БАНКІВСЬКОГО НАГЛЯДУ З РЕАГУВАННЯ НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ

***Анотація.** Проаналізовані спільні рекомендації МВФ і Світового банку (СБ), а також конкретні рекомендації цих міжнародних фінансових організацій інститутам банківського нагляду країн світу з реагування на кризові ситуації. Предметом дослідження є функціонування інститутів банківського нагляду в кризових умовах, зокрема, за пандемії коронавірусу, урахування ними представлених МФО рекомендацій щодо: використання гнучкості нормативно-правової і наглядової засад; підтримки мінімальних пруденційних стандартів і забезпечення відповідності міжнародним стандартам; сприяння ретельно опрацьованим заходам державної і приватної підтримки, орієнтованим на постраждалих позичальників і галузі; мінімізації морального ризику і збереження розумної практики управління кредитним ризиком, сприяння ефективному розподілу нових кредитів; надання керівництва з класифікації активів і створення резервів на покриття можливих збитків, базування на рекомендаціях організацій банківської стандартизації, і утримання від пом'якшення регулятивного визначення відкритих позицій за необслуговуваними кредитами; підтримання прозорості/надання додаткового керівництва з розкриття інформації про ризики; призупинення автоматичної дії механізмів коригуючих наглядових заходів стосовно надзвичайних обставин; перегляду пріоритетів нагляду і підтримки діалогу з банківським сектором (БС); активної координації роботи з колегами з нагляду на національному і міжнародному рівнях; забезпечення безперервного функціонування найважливішої ринкової інфраструктури. Наведено характеристику заходів за рекомендаціями МВФ і СБ, вжитих інститутами банківського нагляду у відповідь на пандемію COVID-19. Представлено бачення експертами СБ пріоритетів регуляторної/наглядової політики. Розглянуто питання взаємодії України і МВФ з реагування інститутів банківського нагляду на пандемію коронавірусу.*

***Ключові слова:** МВФ, Світовий банк, інститути банківського нагляду, кризові ситуації, рекомендації з реагування на коронакризу*



JEL Classification: E52, E58, F33, G01, G18

Absztrakt. A cikk az IMF és a Világbank (WB) közös ajánlásait, valamint e nemzetközi pénzügyi szervezeteknek a világ bankfelügyeleti intézményeihez intézett, a válsághelyzetekre való reagálásra vonatkozó konkrét ajánlásait elemzi. A tanulmány tárgya a bankfelügyeleti intézmények működése válsághelyzetekben, különösen a koronavírus világjárvány idején, valamint a nemzetközi pénzügyi intézmények által benyújtott ajánlások figyelembevétele a következőkre vonatkozóan: a szabályozási és felügyeleti keret rugalmasságának kihasználása; a minimális prudenciális előírások fenntartása és a nemzetközi előírásoknak való megfelelés biztosítása; az érintett hitelfelvevőkre és iparágakra irányuló, gondosan megtervezett állami és magán támogatási intézkedések előmozdítása; az erkölcsi kockázat minimalizálása és a megbízható hitelezési gyakorlatok fenntartása, az új hitelek hatékony elosztásának elősegítése; a banki szabványosítási szervezetek ajánlásai alapján iránymutatás nyújtása az eszközök osztályozására és az esetleges veszteségekre képzett céltartalékokra vonatkozóan, valamint a nemteljesítő hitelekre vonatkozó nyitott pozíciók szabályozási definíciójának enyhítésétől való tartózkodás; az átláthatóság fenntartása/ további iránymutatás nyújtása a kockázatok közzétételére vonatkozóan; a korrekciós felügyeleti intézkedések automatikus működésének felfüggesztése vészhelyzetekre, a felügyeleti prioritások felülvizsgálata és a bankszektorttal folytatott párbeszéd fenntartása; aktív koordináció a nemzeti és nemzetközi szintű felügyeleti kollégákkal; valamint a legfontosabb piaci infrastruktúra zavartalan működésének biztosítása. *Наведено характеристику заходів за рекомендаціями МВФ і СБ, вжитих інститутами банківського нагляду у відповідь на пандемію COVID-19. А cikk bemutatja a Világbank szakértőinek elképzelését a szabályozási/felügyeleti politikai prioritásokról. А cikk az Ukrajna és az IMF közötti, a bankfelügyeleti intézményeknek a koronavírus világjárványra adott válaszlépéseivel kapcsolatos együttműködés kérdését vizsgálja.*

Kulcsszavak: IMF, Világbank, bankfelügyeleti intézmények, válsághelyzetek, ajánlások a koronavírusválságra való reagálásra

Abstract. The joint recommendations of the IMF and World Bank, as well as specific recommendations of these international financial organizations to banking supervisory institutions worldwide in responding to crisis situations, have been analyzed. The research subject is the functioning of banking supervisory institutions in crisis conditions, particularly during the COVID-19 pandemic, and their consideration of IMF recommendations, including: the utilization of flexibility in legislative and supervisory principles; support for minimal prudential standards and adherence to international standards; facilitation of carefully crafted state and private support measures targeting affected borrowers and sectors; minimization of moral hazard and preservation of sound credit risk management practices; facilitation of effective distribution of new loans; guidance on asset classification and creation of reserves to cover potential losses; alignment with banking standardization recommendations; avoidance of regulatory softening in defining open positions on non-performing loans; support for transparency and provision of additional guidance on risk disclosure; suspension of automatic corrective supervisory actions in extraordinary circumstances; review of supervisory priorities and support for dialogue with the banking sector; active coordination with colleagues in national and international supervision; and ensuring the uninterrupted functioning of critical market infrastructure. The measures taken by banking supervisory institutions in response to the COVID-19 pandemic, in accordance with IMF and World Bank recommendations, are described. Experts from the World Bank provide insights into regulatory/supervisory policy priorities. The interaction between Ukraine and the IMF regarding the response of banking supervisory institutions to the coronavirus pandemic is discussed.

Keywords: IMF, World Bank, bank supervision institutions, crisis situations, recommendations on the reaction on the pandemic crisis

Постановка проблеми. В 1999 р. МВФ і Світовий банк (СБ) започаткували *спільні оцінки фінансових секторів держав-членів, щоб допомогти у визначенні фактичних і потенційних слабких місць*. Співробітники цих фондів разом з експертами з центральних банків (ЦБ) і органів фінансового регулювання визначають міцність фінансових систем держав-членів, що в свою чергу слугує для вжиття необхідних заходів. Позаяк масштабне макрофінансове потрясіння, спричинене COVID-19, руйнувало світову економіку і створювало істотну напруженість як для комерційних банків (КБ), так і їхніх позичальників, а також те, що банківський сектор (БС) відіграє найважливішу роль у пом'якшенні безпрецедентних макроекономічного/фінансового шоків, зумовлених пандемією, завдяки сприянню постраждалим позичальникам і підтриманню кредитування реального сектора за збереження фінансової стабільності, *інститути банківського нагляду різних країн потребували дієвих рекомендацій з організації своєї діяльності в умовах пандемії*. Тим більше, що мірою заміщення гострих проблем ліквідності проблемами структурної платоспроможності/зростання дефолтів підвищується і тиск на БС, збереження невизначеності, виникають додаткові шоки економічного/фінансового характерів, а *наглядові органи зіштовхувалися з безпрецедентними проблемами, що потребували рішучих дій для вирішення вищезазначених завдань*.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою співпраці МВФ і СБ з інститутами банківського нагляду займалися Р. Авад (R. Awad), К. Феррейра (C. Ferreira), А. Йочієне (A. Jochiene) і Л. Рідвег (L. Ridweg)[1]; Т. Адріан (T. Adrian) і Дж. Пазарбашіоглу (C. Pazarbasioglu)[2]; К. Баузе (C. Bause), М. Дейкман (M. Deikman), А. Мартінес (A. Martinez) і В. Гарсія (V. García)[3]; П. Брейер (P. Breuer) і Т. Йонассон (T. Jonasson)[4], К. Георгієва (K. Georgieva)[5], А. Нараїн (A. Narain), Н. Дженкінсон (N. Jenkinson), А. Мора (A. Mora), І. Маскаро (Y. Mascaro), Д. Гроллеман (D. Grolleman), Х. Чон (H. Chon), П.-Л. Шатен (P.-L. Chatain), Е. Фейєн (E. Feyen) і Т. Гісперт (T. Gispert)[6].

В їхніх працях розглядаються питання регуляторних і наглядових наслідків коронакризи для БС і реагування на них органів банківського нагляду; наголошується на необхідності дотримання збалансованості збереження фінансової стабільності, забезпечення стійкості БС і економічної активності, управління боргом, об'єктивного інформування учасників ринку банківських послуг про вимоги інститутів банківського нагляду, гнучкого ставлення до виконання наявних нормативних актів з буферів капіталу/ліквідності/умов кредитування позичальників, які стикаються з труднощами, врегулювання проблемних кредитів, а також обов'язкового повного розкриття інформації про наявні різнопланові ризики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в аналізі рекомендацій МВФ і СБ для інститутів банківського нагляду країн світу з реагування на кризові ситуації.



Виклад основного матеріалу. МВФ і СБ, стратегічно співпрацюючи, допомагаючи своїм державам-членам зберігати стабільність фінансового сектора (ФС) і сприяючи фінансовому розвитку, маючи великий досвід з банківського нагляду і регулювання, в травні 2020 р. спільно надали 9 рекомендацій, покликаних допомогти інститутам банківського нагляду орієнтуватися в цій незнайомій ситуації, із закликом до пильності стосовно вживаних заходів політики, що не відповідають міжнародним стандартам.

Дані рекомендації заохочували до гнучких засад регулювання, нагляду і обліку, за одночасного дотримання узгоджених на міжнародному рівні мінімальних стандартів регулювання і принципів нагляду[2].

Рекомендації МВФ і Світового банку для керівництва органів банківського нагляду

Рекомендації МВФ і СБ інститутам банківського нагляду, що вживали заходів у відповідь на пандемію COVID-19, зводилися до[6]:

1. Використання гнучкості нормативно-правової і наглядової засад, підтримки мінімальних пруденційних стандартів і забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Обґрунтовуючи цю рекомендацію, МВФ і СБ зазначали, що пруденційні буфери в рамках Базеля III призначені для використання під час стресу. Інститути банківського нагляду повинні підкреслити, що КБ можуть зменшити наявний буфер капіталу для покриття збитків, спричинених пандемією, і підтримувати ключові фінансові послуги для реальної економіки. Країни, які встановили додатний антициклічний буфер капіталу, повинні розглянути можливість його лібералізації, а також пом'якшення інших макропруденційних заходів залежно від їхніх цілей та конкретної ситуації в країні. Інститути банківського нагляду також повинні переконатися, що КБ тимчасово обмежують розподіл капіталу (виплати дивідендів, викуп акцій, виняткові бонусні виплати), доки не стане очевидним вплив кризи, і що буфери відновлюються протягом відповідного періоду часу. Буфери ліквідності в національній та іноземній валютах мають використовуватися відповідно до Базельського стандарту коефіцієнта покриття ліквідності (LCR) або інших внутрішніх вимог до ліквідності. Важливо, що гнучкість повинна застосовуватися відповідно до внутрішніх мінімальних пруденційних вимог, узгоджених на міжнародному рівні стандартів і вказівок від SSBs, що забезпечить підтримку довіри до БС, надійність КБ і стабільність ФС в середньо-/довгостроковій перспективах.

2. Сприяння ретельно опрацьованим заходам державної і приватної підтримки, орієнтованим на постраждалих позичальників і галузі. У цьому зв'язку міжнародні фінансові організації (МФО) зазначали, що країни вжили низку заходів для підтримки компаній і фізичних осіб, які постраждали від пандемії (надання державних позик/державні гарантії/тимчасові мораторії на виплати). Одночасно КБ працювали з позичальниками, щоб реструктуризувати кредити для юридичних і фізичних осіб, які сильно постраждали від кризи. Інститути банківського нагляду повинні заохочувати КБ зважено

реструктуризувати позики та підтримувати надходження кредитів в економіку й чітко визначити, як ці заходи повинні розглядатися в пруденційній системі.

3. Мінімізації морального ризику і збереження розумної практики управління кредитним ризиком, сприяння ефективному розподілу нових кредитів. Для цього заходи політики мають за версією МФО: бути обмежені в часі; містити положення про припинення дії та чітку стратегію виходу; спрямовуватися на те, щоб лише життєздатні фірми отримували максимальну вигоду; враховувати потенційний моральний ризик при їхній розробці та моніторингу реалізації. За вжиття мораторію на платежі, важливо забезпечити, щоб: позичальники, неплатоспроможні до пандемії, не отримували надмірної вигоди від кредитних канікул/не перешкождали відновлюванню погашення кредиту після закінчення мораторію. Інститути банківського нагляду повинні забезпечити, щоб КБ продовжували ретельно оцінювати якість кредитних ризиків, які підпадають під ці заходи, відповідно до вказівок, наданих органами банківської стандартизації.

4. Надання керівництва з класифікації активів і створення резервів на покриття можливих збитків, базування на рекомендаціях організацій банківської стандартизації, і утримання від пом'якшення регулятивного визначення відкритих позицій за необслуговуваними кредитами (НОК). Хоча тимчасові заходи можуть допомогти виграти час доти, поки не уможливиться чіткіше уявлення про вплив пандемії, ця рекомендація закликає до наглядових дій для забезпечення того, щоб КБ продовжували відстежувати якість своїх активів з використанням установлених стандартів і згодом створили адекватні резерви, що гарантує належний вимір життєво важливих показників діяльності КБ, що полегшує управлінські дії і підштовхує до раннього вжиття обґрунтованих наглядових заходів. При цьому наголошувалось, що чітке керівництво з класифікації активів і створення резервів на покриття можливих збитків, забезпечення ретельного опрацювання, обмеженості в часі й адресності заходів також істотно значимі для створення основи стійкого відновлення[2].

5. Підтримання прозорості/надання додаткового керівництва з розкриття інформації про ризики, позаяк прозорість – передумова збереження довіри до БС та для ефективної ринкової дисципліни, а отже, для обмеження морального ризику. Тому важливо розкрити: суттєвість реструктуризації кредиту; ефективність кредитного портфеля; будь-які зміни, внесені до політики оцінки кредитоспроможності позичальників; вплив цих коригувань. Акцентувалося, що за потреби інститути банківського нагляду повинні надати додаткові вказівки, щоб забезпечити розкриття політики, що використовується для подолання кризи та її впливу.

6. Призупинення автоматичної дії механізмів коригуючих наглядових заходів стосовно надзвичайних обставин пандемії. Інститути банківського нагляду можуть тимчасово призупинити (наскільки це дозволено законодавством) автоматичну активацію тригерів достатності капіталу, коли КБ загалом здорові, а зниження нормативів регулятивного капіталу, як очікується, буде тимчасовим. Це слід переглядати в кожному конкретному випадку. Крім



того, навіть тимчасове зменшення коефіцієнтів капіталу нижче мінімальної межі має супроводжуватися своєчасним/ надійним планом його відновлення. Враховуючи невизначеність і вплив кризи, плани відновлення капіталу можуть мати довший часовий горизонт, ніж зазвичай. З часом інститут банківського нагляду повинен ретельно контролювати надійний план відновлення капіталу, щоб переконатися, що КБ задовільно виконує свої планові показники. Потенційні заходи з відновлення рівня ліквідності повинні бути обговорені та виконані, щоб запобігти додатковому стресу для КБ та ФС. Якщо КБ не в змозі надати надійний план відновлення та за більш суттєвого і довгострокового впливу із серйозними наслідками для системи, інститути банківського нагляду повинні працювати з урядами, оскільки можуть знадобитися додаткові заходи для підтримки ФС.

7. Перегляду пріоритетів нагляду і підтримки діалогу з БС. Інститути банківського нагляду повинні: змінити пріоритети своєї роботи, враховуючи ризики та сфери, які найбільше постраждали від пандемії, зокрема, профіль ліквідності КБ/ кредитний ризик для вразливих секторів/операційну стійкість; вимагати від КБ переглянути та підвищити ефективність їхніх планів забезпечення безперервності діяльності (визначення критичних функцій/ спеціальні робочі домовленості/ збереження функції правління); розглянути питання про відкладення ресурсомістких заходів (звичайних стрес-тестів/повномасштабних перевірок на місці, які можуть бути менш актуальними в поточному контексті та відвернути керівництво КБ від більш нагальних завдань), а також можливість коригування періодів поступового впровадження нових пруденційних вимог скоординованим/послідовним чином.

8. Активної координації роботи з колегами з нагляду на національному і міжнародному рівнях. На національному рівні дуже важливо, щоб заходи політики ФС були скоординовані та повідомлені за допомогою існуючих інституційних механізмів фінансової стабільності. Скоординована спільна робота (в контексті органів стандартизації/угод про регіональне співробітництво/в рамках стосунків між країнами-господарями для нагляду за міжнародними КБ та фінансовими групами) допоможе сформулювати відповідну політику на всіх рівнях, зберегти здатність ФС фінансувати глобальну економіку та мінімізувати ризики фрагментації.

9. Забезпечення безперебійного функціонування найважливішої ринкової інфраструктури (системи клірингу ЦП, розрахунків і платіжних систем). ЦБ/інститути банківського нагляду повинні уважно стежити за стійкістю ФС/ключовими вузлами, які мають вирішальне значення для фінансової стабільності; контролювати функціонування роздрібних платіжних систем для підтримки довіри, враховуючи вплив на них будь-якого збою.

Заохочуючи гнучкість основи за одночасного збереження мінімальних стандартів, рекомендації покликані забезпечити прозору підтримку і контроль критичних показників здорового стану БС, що допоможе звести до мінімуму ризики руйнівної фінансової кризи, яка б посилила основні економічні втрати від пандемії. МВФ і СБ зайняли єдину позицію зі сприяння і підтримки своїх

держав-членів. Надані спільні рекомендації допомагали розробці/моніторингу/зміцненню політики підтримки здорового фінансового стану під час пандемії і, що не менш важливо, на шляху до відновлення[2].

Більшість інститутів банківського нагляду запровадили надзвичайні заходи, спрямовані на підтримку кредитування реальної економіки, пом'якшуючи накопичення ризиків через погіршення якості активів. Відповідно до вищезазначених рекомендацій, ці заходи включали[6]: пруденційне регулювання та наглядові заходи для підтримки КБ, які сприяють розвитку реальної економіки (рекомендації 1, 6 і 7); заходи підтримки позичальників і реструктуризацію кредитів (рекомендації 2, 3, 4 і 5); заходи забезпечення безперервності функціонування та бізнесу (рекомендація 7); заходи посилення платіжних систем (рекомендації 7 і 9). Огляд різних заходів, вжитих інститутами банківського нагляду, наведено в табл. 1[6]. Інститути банківського нагляду вжили макропруденційних заходів щодо капіталу/ліквідності/позичальників, використовуючи гнучкість структури (рекомендація 1). Окрім дозволу КБ використовувати регулятивні буфери (збереження капіталу, антициклічні/системні/інші регуляторні буфери, запроваджені для пом'якшення загальносистемної вразливості), призначені для використання у несприятливі часи, деякі інститути банківського нагляду надали вказівки в контексті Рівня 2 з використання буферів, що перевищують мінімальні вимоги та прийнятні елементи капіталу. Декілька інститутів банківського нагляду запровадили обмеження на дивіденди, викуп акцій і бонуси для КБ, щоб гарантувати, що вивільнення буферів сприяє зміцненню стійкості КБ; дозволили тимчасово зменшити показники покриття ліквідності нижче мінімальних вимог і заохочували КБ використовувати свої запаси високоякісних ліквідних активів; пом'якшили макропруденційні обмеження позичальників (відношення кредиту до вартості/боргу до доходу), щоб підтримати кредитування. Загалом вжиті заходи відповідали рекомендаціям, але були й випадки, коли нормативні послаблення були надані шляхом зниження мінімальних вимог (зниження вагового коефіцієнта ризику для позик малим і середнім підприємствам і постраждалим секторам, таким як туризм і охорона здоров'я) або внесення змін до нормативних актів, які відхиляються від узгоджених на міжнародному рівні стандартів, потенційно підриваючи довіру до цих стандартів і сприяючи фрагментації ринку, та, зрештою, виникненню проблем забезпечення платоспроможності.

Таблиця 1.

Пруденційні рекомендації та заходи, вжиті інститутами банківського нагляду у відповідь на пандемію COVID-19

Рекомендації МВФ і Світового банку	Заходи інститутів банківського нагляду
1. Використовуйте вбудовану гнуч-кість і дотримуйтеся мінімальних стандартів	- підтримання мінімальних вимог до капіталу; - підтримування відповідності міжнародним стандартам; - дотримання вказівок, наданих органами банківської стандартизації; - дозвіл використання буферів капіталу (збереження,



Рекомендації МВФ і Світового банку	Заходи інститутів банківського нагляду
	антициклічного); - лібералізація антициклічних буферів капіталу; - пом'якшення інших макропруденційних заходів (співвідношення позики до вартості (LTV) і боргу до доходу (DTI)); - обмеження розподілу дивідендів/викупу акцій/надання бонусів; - дозвіл використання буферів ліквідності (LCR, NSFR).
2. Сприяйте державним і приватним заходам підтримки	- підтримка/сприяння реструктуризації кредитів; - встановлення нижчих коефіцієнтів ризику для кредитів з державними гарантіями; - надання вказівок щодо мораторіїв
3. Обмежте моральний ризик	- впровадження обмежених в часі/чітко визначених заходів; - нагляд і контроль виконання заходів.
4. Надайте вказівки до класифікації активів і забезпечення	- перегляд тригерів автоматичної рекласифікації для реструктурованих позик; - надання вказівок щодо застосування вимог до забезпечення/класифікації активів.
5. Зберігайте прозорість	- прозоре донесення до ринку політичних заходів; - удосконалення та надання вказівки щодо розкриття інформації про ризики для включення: - зміни політики андерайтингу, управління кредитним ризиком та резервування, а також суттєвість і вплив таких змін; - показники суттєвості кредитного портфеля реструктурованих кредитів та мораторіїв.
6. Призупинити автоматичні тригери наглядових дій	- призупинення автоматичних тригерів коригувальних дій; - перегляд стратегій наглядових дій; - дозвіл триваліших періодів коригувальних дій.
7. Перегляньте пріоритети нагляду	- підтримання тісного діалогу з промисловістю; - вибір пріоритетів для критичних наглядових дій; - зосередження на ключових ризиках (якість активів, операційна стійкість); - призупинення нових політичних ініціатив; - відкладання впровадження нових нормативних актів і звичайних стрес-тестів; - подовження перехідних періодів для нормативних актів, що знаходяться в процесі впровадження; - зменшення необов'язкових експертиз та звітності.
8. Координуйте роботу з колегами	- координація політичних дій з урядом, внутрішніми та регіональними наглядовими органами; - координація та підтримка тісного зв'язку з вітчизняними наглядовцями; - взаємодія та обмін інформацією з SSBs.
9. Забезпечте функціонування інфраструктури фінансових ринків	- моніторинг і розробка заходів політики для підтримки стійкості: клірингу ЦП, платіжно-розрахункових систем.

Сформовано автором за джерелом [6]

Керуючись рекомендаціями МФО, інститути банківського нагляду переглянули свої підходи до правозастосування та зменшили операційний тиск (рекомендації 6 і 7). Перегляди підходів до правозастосування включали:

- ✓ уникнення автоматичних тригерів коригувальних дій;
- ✓ перегляд стратегій ранніх наглядових дій, коли показники капіталу падають до мінімальних вимог;
- ✓ продовження коригувальних періодів і строків впровадження Базель III відповідно до рішення Базельського комітету з банківського нагляду (BCBS)/відкладення набуття чинності деякими міжнародними стандартами (загальна здатність поглинати збитки (TLAC)/великі ризики/коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)/певний операційний ризик та правила бухгалтерського обліку (МСФЗ));
- ✓ подовження перехідного періоду певних пруденційних вимог та/або запровадження перехідних заходів щодо регулятивного капіталу, що стосуються очікуваних кредитних втрат (ECL);
- ✓ призупинення/відкладення некритичної звітності та/або стрес-тестування.

Заходи інститутів банківського нагляду з підтримки позичальників та реструктуризації кредитів включали:

- ✓ сприяння державним/приватним заходам надзвичайної політики, спрямованим на підтримку позичальників, які тимчасово втратили кошти та не могли здійснювати платежі (рекомендація 2);
- ✓ надання вказівки та встановлення чітких очікувань як: гарантовані урядом позики слід брати до уваги в розрахунках капіталу на основі ризику (тобто суверенне ставлення до кваліфікованих гарантій), розглядати реструктуровані позики/державні та приватні мораторії, враховувати при пруденційній класифікації активів і забезпеченні (тобто, кредити, на які поширюється мораторій, повинні розглядатися так само, як реструктуровані позики та вказівки, надані SSBs).

Водночас (всупереч рекомендаціям 3, 4 і 5), деякі інститути банківського нагляду запровадили кілька надзвичайних заходів через регуляторну терпимість, що включали:

- ✓ заморожування статусу класифікації всіх кредитних ризиків до COVID-19; продовження кількості прострочених днів, після яких кредит вважається безнадійним;
- ✓ в деяких екстремальних випадках дозвіл КБ відкласти адекватне резервування (перенесення очікуваних збитків) або забезпечити загальне призупинення вимог до резервування для позик, на які поширюється мораторій.

Утім, хоча ці заходи пропонували негайне полегшення функціонування КБ, вони підживляли ефективну практику управління кредитним ризиком і вимоги до резервування, оскільки маскували фактичні збитки та реальний фінансовий стан КБ. За відсутності фіскальних буферів і адекватної капіталізації КБ такі рішення могли бути спокусливими, але піддавали БС, особливо вже вразливі, значному ризику.



Загалом інститути банківського нагляду визнали та доклали зусиль, щоб зменшити моральний ризик у заходах державної політики та сприяти прозорості та розкриттю інформації про ризики (рекомендації 3 та 5). Вони:

✓ намагалися обмежити моральний ризик, прив'язавши заходи до часу, чітко визначивши сектори та позики, на які поширюються державні гарантії та мораторії, і вимагаючи додаткової звітності для полегшення моніторингу та оцінки впливу заходів. Проте, надійні стратегії виходу, зокрема, для мораторіїв також були критично важливими та потребували більшої уваги;

✓ підтримуючи розумну реструктуризацію, заохочували КБ застосовувати розширені підходи до кредитного моніторингу та висували конкретні вимоги до публічного розкриття інформації;

✓ запроваджували тимчасові заходи для скорочення ліквідації безгрошових, але життєздатних фірм і полегшення реструктуризації фірм.

Хоча державні мораторії могли б забезпечити негайне полегшення для позичальників, слід було ретельно розглянути їхні плюси та мінуси порівняно з ринковою реструктуризацією. Заходи гарантували, що кредитний ризик і надалі добре контролюватиметься як на мікро-, так і на макропруденційному рівнях, і що ринкова дисципліна продовжуватиме відігравати свою вирішальну роль.

Заходи інститутів банківського нагляду з забезпечення безперервності роботи/ бізнесу (надання пріоритету операційній стійкості та безперервності діяльності (рекомендація 7)) включали:

✓ перевірку запобіжними заходами блокування планів безперервності бізнесу КБ і наглядових органів;

✓ зміну інститутами банківського нагляду пріоритетів планів своєї роботи, надання вказівок з безпеки даних (забезпечення безпеки спеціальних заходів для сприяння віддаленій роботі в умовах пандемії COVID-19) і наголос на плануванні безперервності бізнесу та моніторингу.

Загалом здійснене планування безперервності банківської діяльності та нормативні вимоги видаються ефективними, позаяк системних збоїв у роботі КБ не відбулося.

Заходи ЦБ/інститутів банківського нагляду зі зміцнення платіжних систем (рекомендації 7 і 9) включали:

✓ вимогу до інфраструктур фінансових ринків переглянути плани безперервності бізнесу (BCP), процедури управління кризою та критичні залежності від фінансових і нефінансових постачальників;

✓ застосування своїх BCP для критично важливих систем, якими вони керують, щоб стримувати ризики недоступності критично важливого персоналу, неможливості доступу до фізичних приміщень, збільшення кількості кібератак на налаштування роботи з дому та нестабільності на фінансових ринках.

Рекомендації МВФ

Поряд зі спільними рекомендаціями МФО інститутам банківського нагляду з реагування на пандемію COVID-19, МВФ і СБ надавали й власні рекомендації щодо цього.



Опубліковані МВФ в 2020 р. рекомендації з економічної політики, орієнтовані на мінімізацію негативних наслідків, спричинених пандемією COVID-19, поряд з іншими сферами, містили й заходи регулювання БС, адресовані інститутам банківського нагляду. У цьому плані останнім рекомендувалася необхідність дотримання збалансованості збереження фінансової стабільності, забезпечення стійкості БС і економічної активності, об'єктивне інформування учасників ринку банківських послуг про вимоги інститутів банківського нагляду. Зокрема, експерти МВФ радили КБ гнучко ставитися до виконання наявних нормативних актів з буферів капіталу/ліквідності/умов кредитування позичальників, які стикаються з труднощами, а також обов'язково повною мірою розкривати інформацію про наявні різнопланові ризики[5].

За оцінкою фахівців МВФ, в ході реалізації його рекомендацій щодо прогнозування ліквідності стало очевидним, що інформації, що надходить «зверху донизу», вже недостатньо. Більше того, з'явилась потреба в щоденному режимі обмінюватися прогнозами з підрозділами, що працюють з бюджетом, управляють боргом, з ЦБ. Особливо важливим для прийняття рішень став аналіз сценаріїв, інструментарій для стрес-тестування в умовах COVID-19, розроблений МВФ. Для стійкості управління залишками коштів стало необхідним розширити варіанти короткострокових запозичень. Це зумовило потребу врахування всіх доступних ресурсів, включаючи кредитні лінії і механізми овердрафта. Крім того, необхідно було переглянути розміри буферів ліквідності і проаналізувати можливість використання інших резервів, наприклад, фондів погашення заборгованості чи залишків коштів в іноземній валюті. Країни, що отримали підтримку від МФО або перепідписку за емісії євробондів, часто використовували частину коштів для формування буферів ліквідності. Знадобилися вдосконалення організаційних і координаційних механізмів – робота груп високого рівня, що приймали рішення на тактичному/оперативному рівнях, підтримка технічних спеціалістів, які надавали прогнози ліквідності і рекомендації в частині вимог до залишку коштів. Для цього було необхідно інтегрувати управління боргом і ліквідністю, а також, з огляду на управління ліквідністю, розглянути можливості отримання кредитів від МФО і проведення операцій з управління зобов'язаннями.

Для цього потрібно було дати відповідь і на запитання: як уникнути подальшої фрагментації ліквідності? чи є можливість короткострокових запозичень у державних підприємств, пенсійних фондів і приватних підприємств, які зберігають великі суми вільних коштів на депозитах? які інституціональні заходи краще сприятимуть антикризовому управлінню? як краще інтегрувати управління ліквідністю і боргом? що можна зробити для підвищення точності прогнозу? яким чином ураховувати наслідки кризи в прогнозах про рух коштів? які ризики можуть реалізуватися і вплинути на прогнози потоків і залишків коштів? чи є необхідність у додатковому аналізі сценаріїв? чи існують якісь нетрадиційні джерела фінансування, які можна



використати? як слід використовувати наявні системи фінансового захисту? чи є необхідність у перегляді розміру буферів ліквідності?[7]

Фахівці Департаменту грошово-кредитних систем і ринків капіталу МВФ зазначали, що, попри заохочення інститутами банківського нагляду застосування КБ буферів капіталу для покриття збитків і кредитування економіки, деякі з них без ентузіазму їх використовують, побоюючись потенційного ущербу для їхньої репутації за впровадження автоматичних обмежень розподілу капіталу. Відтак, на їхню думку, обмеження на розподіл капіталу БС уможливить розв'язання проблеми колективізму дій і знизить репутаційний ущерб, підвищивши імовірність реального застосування буферів капіталу.

Експерти МВФ зазначали, що збереженість капіталу БС координується з заходами зі стабілізації національної економіки. Якщо уряди вжили фіскальні заходи з підтримки нефінансових економічних агентів, то інститути банківського нагляду впроваджували інновації і надавали надзвичайну підтримку ліквідності багатьох ринків, пропонували КБ реструктурувати кредити, зменшити нормативні вимоги і уможливили використання ними власних буферних резервів. З огляду на вищезазначене, слід запобігти ризику КБ з унеможливлення подальшого виконання функцій фінансових посередників. Відтак, всі бенефіціари матимуть вигоду за накопичення КБ капіталу, а не виплати дивідендів.

Пруденційні наглядові заходи з обмеження розподілу капіталу сприятимуть накопиченню КБ капітальних ресурсів за пандемії, уможливлять додаткові можливості підтримки ними реального сектора національної економіки, зменшать ризик подальшого надання урядом фінансової підтримки з рекапіталізації КБ, що потребуватиме належного інформування громадськості про наявні обмеження[1].

Інститути банківського нагляду можуть застосовувати такі інструменти обмеження/призупинення КБ розподілу капіталу (виплати дивідендів/викуп акцій/ дискреційні бонусні виплати), як:

оприлюднення своїх рекомендацій/очікувань з таких процесів, посилення вимог до них;

стрес-тестування для з'ясування доцільності й обсягу обмеження виплат, що уможлиблює кількісну оцінку потреби в додатковому капіталі для підтримки фінансової стійкості КБ за кризи;

забезпечення дотримання КБ вимог наглядових органів, обрання яких зумовлюється низкою чинників (повноваженнями цих інститутів, чинною наглядовою практикою, рівнем співпраці їхніх працівників з КБ/реакції КБ на їхні рекомендації).

За відсутності належних повноважень у інститутів банківського нагляду останнім рекомендувалося вдаватися до морального переконання КБ і повноважень у сфері «м'якого права». Для уникнення нерівномірного виконання КБ зобов'язань інститути банківського нагляду, насамперед, мали застосовувати тимчасові обмеження розподілу капіталу в масштабах БС, що свідчитиме про

наглядову політику з покриття потенційних збитків й підтримки кредитування реального сектора економіки.

Поряд з вищезазначеним, фахівці Департаменту грошово-кредитних систем і ринків капіталу МВФ виокремлюють і проблематику нагляду за обслуговуванням боргу. Так, вони наголошують, що використання наявних превентивних касових резервів для обслуговування боргу має супроводжуватися ретельним аналізом базових ринкових умов. Попри те, що потреби у фінансуванні, спричинені пандемією COVID-19, можуть набагато перевищувати обсяг більшості буферних резервів, використання їхніх коштів як переходу до нової рівноваги може бути доцільним у разі очікування короткострокового повернення ринку до нормального функціонування. А для цього слід оцінювати, чи подорожчання фінансування/ зниження попиту на державні ЦП є тимчасовими порушеннями функціонування ринку чи тривалішою зміною умов запозичення, з використанням інформації про ринок й динаміку поведінки інвесторів. Відтак, зміни регулювання/нагляду за фінансовими ринками вимагатимуть детального аналізу з огляду на їхній потенційний вплив на функціонування первинного/вторинного ринків державних ЦП.

На думку фахівців МВФ, за кризових умов/зростання потреби в фінансуванні внаслідок COVID-19 удосконалення моніторингу наявних умовних зобов'язань має вирішальне значення, позаяк реалізація останніх може спричинити істотне зростання обсягу боргових зобов'язань/витрат на обслуговування боргу найближчим часом, що додатково тиснутиме на ліквідність. Відтак, вкрай важливим є моніторинг існуючих зобов'язань/графіків їхнього обслуговування, що уможливорює оцінку ефективності обліку умовних зобов'язань/гарантій, й адекватне усвідомлення відповідних умов та їхнє врахування за прогнозування фінансування/грошових потоків[4].

Серед рекомендацій МВФ і необхідність реалізації інститутами банківського нагляду політики стимулювання КБ на активнішу роботу з клієнтами, особливо найбільше постраждалими від пандемії, і підтримка стабільної грошово-кредитної політики без істотних регулятивних змін, забезпечення стабільних умов функціонування КБ, вжиття заходів з урахування в регуляторних вимогах наслідків пандемії, помякшення наглядового навантаження на КБ.

І нарешті, експерти МВФ звертають увагу на кроки у відповідь в сфері регулювання/нагляду, покликані підтримувати баланс між забезпеченням фінансової стабільності й стійкості БС і економічною активністю, позаяк негативні наслідки пандемії позначаються на спроможності позичальників обслуговувати кредити/ зниженні доходів КБ, що спроможне підірвати фінансові стійкість/стабільність останніх. Відтак, фахівці МВФ рекомендують інститутам банківського нагляду радити КБ гнучко користуватися можливостями за чинних правил для обачного перегляду умов кредитування позичальників, що перебувають у стресовій ситуації, не послаблювати правила класифікації позик/формування резервів, якомога точніше обраховувати необслуговувані кредити/потенційні втрати. Поряд з цим, дієвість/ ефективність ринкової



дисципліни значною мірою залежатиме від прозорості інформації про ризики і адекватного інформування про очікування інститутів банківського нагляду з реакції на наслідки пандемії COVID-19. Відтак, інститути банківського нагляду мають посилити моніторинг фінансової стійкості, активізувати діалог з КБ[8].

Експерти МВФ закликали інститути банківського нагляду поєднувати інструменти із наборів своїх стратегій стосовно стихійних лих/подій, пов'язаних з операційним ризиком/стресових ситуацій в БС. З урахуванням своєї глобальної перспективи і спираючись на минулий довід, МВФ запропонував додаткові рекомендації стосовно подальших дій[9]: не змінюйте правила; використовуйте буферні резерви; заохочуйте зміни кредитування; не приховуйте втрати; уточніть нормативно-правове трактування заходів підтримки; зміцніть комунікації і міжнародну координацію.

Поряд з цим експерти МВФ дотримуються думки, що інститути банківського нагляду мають підтримувати фінансові компанії, знизивши тиск і контроль, для чого слід дотримуватися принципів відкритості КБ для забезпечення прозорості балансів; використовувати існуючий капітал і резерв ліквідності для збереження працездатності БС і платіжних систем.

Рекомендації Світового банку

Експерти СБ зазначали, що в умовах пандемії COVID-19 відповідальні особи зіштовхнулися з низкою безпрецедентних викликів для наглядової/регуляторної політики, позаяк інститути банківського нагляду намагалися знайти баланс між необхідністю збереження капіталу КБ для відновлення економіки, з одного боку, з зацікавленістю суспільства у безпечних/надійних КБ, а з іншого – з забезпеченням фінансової стабільності. Причому з плином часу напруженість між цими конкуруючими потребами зростала, оскільки пандемія COVID-19 відчутніше впливала на баланси КБ.

У розділі 2 «COVID-19 і балансові ризики КБ: підвищення прозорості і полегшення роботи з проблемними позиками» Доповіді про світовий розвиток[10] СБ наголошує, що інститути банківського нагляду мають запровадити обов'язкові правила і ефективні механізми їхньої реалізації для дотримання транспарентності балансів КБ, чому сприятиме застосування як КБ, так і інститутами банківського нагляду міжнародно визнаних тлумачень понять «необслуговувані кредити» і «кредити, погашення яких відбувається у пом'якшеному режимі», позаяк це уможливить послідовне відстеження/оцінку якості банківських активів на різних управлінських рівнях, а також учинення конче необхідних заходів з підвищення якості активів. А подібна практика термінологічного унормування має супроводжуватися ефективною діяльністю інститутів банківського нагляду й дотриманням КБ пруденційних правил. Для спонування КБ підвищувати протидію неякісним кредитам інститути банківського нагляду мають зобов'язати КБ створювати спеціальні підрозділи з витребування прострочених кредитів, забезпечені штатами й іншими необхідними ресурсами, які б дозволяли їм здійснювати обґрунтовану оцінку ступеню надійності позичальників.

На думку експертів СБ, найближчим часом/в середньостроковій перспективі відповідальні за наглядову політику зіштовхнуться з низкою викликів. Відтак, пріоритетами регуляторної/наглядової політики мають бути:

- ✓ формування умов скасування надзвичайних заходів підтримки, насамперед, допомоги позичальникам;
- ✓ чіткі нормативні тлумачення термінів «проблемні кредити» і «кредити з поступками»;
- ✓ забезпечення ефективності реалізації наглядової політики за посилення навантаження на якість активів і капітал КБ[3].

За оцінкою фахівців СБ, намагання КБ відтермінувати визнання неминучих збитків, потребуватиме більш прискіпливої уваги до них інститутів банківського нагляду, які мають бути готовими ретельно перевіряти КБ щодо операціоналізації критерію УТР й якості і глибини їхніх оцінок платоспроможності позичальників для реструктуризації кредитів. Інститутам банківського нагляду слід вимагати від КБ випереджальної оцінки явної нежиттєздатності позичальників, утримання КБ від сумнівних заходів з реструктуризації кредитів. Для цього потрібен ретельний моніторинг інститутами банківського нагляду за ризик-орієнтованим підходом/поглиблений дистанційний моніторинг/моніторинг відповідних секторів/цілеспрямовані виїзні перевірки за їхнього поновлення/колегіальний аналіз/аналіз чутливості/фінансовий аналіз найбільших системоутворюючих позичальників (компаній і груп).

Експертами СБ наголошувалося на необхідності інститутам банківського нагляду звертати увагу на завищення вартості заставного забезпечення, що, поряд з іншими чинниками, спричиняє недостатнє формування резервів під кредитні збитки та може унеможливити подальші заходи з урегулювання проблемних кредитів (продаж третій стороні/списання), позаяк вони з'ясують завищену оцінку і вимагатимуть від КБ визнання збитків.

Тобто, інститути банківського нагляду мають забезпечувати актуальність і коригування вартості забезпечення мірою необхідності, піддавати сумніву надто оптимістичну вартість наданого КБ заставного забезпечення, що дуже важливо для управління кредитним портфелем і коли результатом стягнення заставного забезпечення є його перехід у повторне володіння КБ. В разі ж набуття останнім істотного масштабу, інститути банківського нагляду мають приділяти особливу увагу рахункам «інших активів» завдяки цільовому огляду ринку банківських послуг за наглядовими циклами/вибірковим перевіркам/спеціальним оцінкам аудиторських й оцінних компаній.

КБ для уникнення уваги інститутів банківського нагляду можуть вдаватися до маскуванню якості відображуваних активів завдяки непрозору перенесенню проблемних активів на афілійованих суб'єктів/збитків на де-факто афілійованих, але неконсолідованих суб'єктів без належного визнання збитків.

З цього експертами СБ робиться висновок, що консолідований/транскордонний нагляд особливо важливий для стримування регуляторного арбітражу, а цілковите розуміння бізнесу/бізнесів групи і основних акціонерів,



їхніх економічних інтересів, моніторинг здійснюваних трансакцій є важливими наглядними інструментами для оцінки потенційного перенесення активів погіршеної якості для уникнення необхідності формувати резерви/збільшувати зважені за ризиком позиції, позаяк для виявлення такої практики і ефективної протидії їй необхідні суттєві зусилля інститутів банківського нагляду. При цьому не можна обмежуватися лише стійким регулюванням і адекватною звітністю. З огляду на виклики КБ, пріоритетами мають бути забезпечення належного дотримання вимог завдяки ретельному нагляду, поглибленій оцінці кредитних портфелів й інших активів КБ, вимозі у КБ детальної/періодичної інформації, позаяк звітні показники якості активів не завжди визначають статус-кво, що спричиняє виникнення значної кількості неврахованих кредитних ризиків з недостатніми резервами/завищує рівень достатності капіталу[3].

Особливу увагу експерти СБ приділяли вирішенню питання проблемних кредитів як окремих КБ, так і БС національних економік загалом.

Так, у матеріалах, підготовлених Консультаційним центром з ФС (FinSAC) спільно з Відділом фінансової стабільності і фінансової інтеграції (FSI) і Відділом інфраструктури і доступу (EFNFI), які входять до складу Глобальної практики СБ з фінансів, конкурентоспроможності і інновацій (FCI), на основі аналізу банківської практики країн Європи і Центральної Азії зазначалося, що за зростання показників проблемних кредитів, ситуація ставала неконтрольованою. КБ, у яких були низькі резерви капіталу, здебільшого неохоче це визнавали і формували їх на випадок прояву реального ризику проблемних кредитів. Разом зі недосконалим нормативно-правовим забезпеченням і наглядовою практикою, це спричинило те, що звітність з якості активів не відображала статус-кво і унеможлиблювала оперативне вжиття наглядових заходів до таких КБ. Крім того, серйозні прогалини з регулювання/ нагляду фінансової неспроможності/прав кредиторів/здатності КБ до врегулювання пришвидшеного зростання проблемних кредитів унеможлиблювали вжиття дієвих заходів до нежиттєздатних позичальників, які зазвичай існували завдяки сумнівній практиці реструктуризації кредитів, що спричиняло неефективний розподіл, позаяк кредити КБ блокувалися в неповною мірою ефективних економічних секторах за рахунок більш динамічних. При цьому існування нежиттєздатних позичальників поєднувалося зі змарнованими спроможностями спасіння проблемних, але потенційно життєздатних позичальників, котрих зазвичай спонукали до ліквідації з огляду на вищезазначені причини.

На підставі такої оцінки експерти СБ зробили висновок про поглиблення наріжних проблем, небезпеку відтермінування заходів раннього реагування, що суттєво знижує спроможність БС фінансувати економічних агентів реального сектора національної економіки, продукує низькі темпи економічного зростання і функціонування ФС. Відтак, вони наголошували на неприпустимості стану, зумовленого глобальною фінансовою кризою, як пріоритету інститутів банківського регулювання/нагляду. Для реалізації останнього експертами СБ пропонувалася гармонізація заходів, що мали передбачати:

- ✓ дієві механізми банківського регулювання і нагляду для належного виявлення проблемних кредитів і формування резервів під кредитні збитки;
- ✓ підвищення спроможності КБ до мінімізації обсягів проблемних активів;
- ✓ удосконалення правового забезпечення, що регламентує вирішення КБ питання безнадійних кредитів і протидію можливим збиткам[3].

Експерти СБ акцентують, що досвід країн Європи і Центральної Азії уможливорює визначення важливих уроків, зумовлених пандемією COVID-19. Насамперед, ефективне врегулювання проблемних кредитів можливе за наявності об'єктивної інформації про схильність КБ до ризиків, зумовлених проблемними активами, яку потребують регулятори/інститути банківського нагляду для оцінки масштабності проблеми, оприлюднення своїх стратегій з її врегулювання, забезпечення адекватного формування резервів КБ під кредитні збитки і вжиття заходів до КБ, які перебувають у зоні високого ризику. При цьому експерти наголошують, що пом'якшення нормативних визначень (скажімо, «малоймовірності виплати» і «ухилення від виконання зобов'язань»), а також нагляду підвищує непрозорість, не вирішуючи наріжної проблеми. Відтак, ними пропонується збереження ефекту вже здійснених реформ з прийняття загально визначених міжнародних нормативних визначень, підкріплених надійними наглядовими правозастосовними заходами, насамперед, у разі тиску на якість активів, що провокуватиме КБ на приховування реальних масштабів проблеми від інститутів банківського нагляду. Ці проблеми можуть поглиблюватися галузевим/політичним тиском на операційну незалежність інститутів банківського нагляду.

Поряд з цим, інститутам банківського нагляду слід опрацювати порядок невідкладного за певних обставин/поетапного скасування чинних заходів з надзвичайної допомоги позичальникам із можливою заміною їх більшою мірою адресними заходами, а також короткостроковими правовими заходами з запобігання банкрутству, позаяк їхня пролонгація спричиняє приховані витрати, послаблення розрахункової дисципліни, неефективність розподілу коштів й несприятливий вплив на ліквідність КБ. Водночас, за дії заходів з надзвичайної допомоги позичальникам інститути банківського нагляду мають вимагати від КБ надання достовірної/регулярної/актуальної/порівнюваної інформації про кредити, на які поширюється така допомога.

Крім того, інститутам банківського нагляду дуже важливо сприяти забезпеченню спроможності КБ врегульовувати значні обсяги проблемних кредитів, для чого в КБ мають створюватися спеціалізовані підрозділи, забезпечені чітким унормуванням внутрішньої політики/стратегією врегулювання/кількісного цілепокладання проблемних кредитів як складової стратегій КБ з управління капіталом/ризиками, необхідними фінансовими/кадровими/інформаційними ресурсами, які функціонують автономно від підрозділів з оформлення кредитів.

І нарешті, попри те, що країни Європи і Центральної Азії мали значний прогрес в удосконаленні нормативно-правової бази, експерти СБ вважали, що необхідні подальші кроки з наближення модернізованої системи фінансової



неспроможності і наявної практики у цій сфері, чому сприятиме фінансування інститутів, які підтримують функціонування оновлених правових механізмів. За існування ж значного розриву, для інститутів банківського нагляду має бути пріоритет оновлення інституціональної бази.

Виходячи з існування численних державних і приватних стейкхолдерів (КБ, ЦБ/інститутів банківського нагляду, уряду загалом, окремих міністерств і відомств, інституціональних інвесторів, надавачів фінансових послуг, інституцій громадянського суспільства), усвідомлення ними своєї ролі в реалізації загальнонаціональної стратегії запобігання/протидії великим масштабам проблемних кредитів, має передбачатися чітка взаємодія стейкхолдерів й забезпечуватися координація вживаних ними заходів завдяки створенню робочих груп високого рівня з їхніх представників, що спричинить своєчасність їхнього застосування, оцінку існуючих перешкод урегулювання, а відтак, прискорення темпів зниження обсягів проблемних кредитів[3].

Особливе місце в рекомендаціях СБ інститутам банківського нагляду відведено поведженню з кредитами, на які поширюються заходи з надання допомоги позичальникам.

Так, обґрунтована оцінка якості активів можлива лише за скрупульозного моніторингу і детальної інформації за кредитування із підтримкою позичальників. Попри впорядкування наглядової звітності за час пандемії, залишається потреба у наданні КБ виключно актуальної/достовірної/регулярної інформації про кредитування із підтримкою позичальників, і їхнього ефекту на формування банківських балансів. КБ мають маркувати такі кредити, аналізувати/оцінювати/включати у звітність такі показники, як заставне забезпечення і динаміка погашення, що характеризують ризики за ними.

Таке інформаційне забезпечення уможливить підготовку пруденційних звітів інститутів банківського нагляду, де наголошуватиметься на моніторингу/аналізі/ оцінці кредитування із підтримкою позичальників, а також складання контрольних переліків. Вживаючи обґрунтованих заходів для зниження адміністративного тиску на КБ і враховувати обмеженість їхніх можливостей з інформатизації управління/ впровадження технологій/кадрів, інститути банківського нагляду мають вимагати дотримання своїх унормованих інформаційних потреб.

Поряд з цим у рекомендаціях СБ акцентується і на ефективному забезпеченні дотримання наглядових вимог у періоди посилення тиску на якість активів КБ, коли ускладнюються умови для органів банківського нагляду.

Зокрема, експерти СБ зазначали, що з посиленням тиску на якість активів, КБ, особливо слабкі, все активніше приховують свої реальні труднощі, позаяк визнання істинних кредитних збитків спричинить оцінку обсягу їхнього капіталу нижче нормативних вимог, що, в свою чергу, посилюватиме регулятивний контроль і обмеження інститутів банківського нагляду на виплату дивідендів акціонерам/бонусів керівництву КБ/впровадження нових продуктів і напрямів діяльності, а також провокуватиме зростання репутаційних ризиків/негативного впливу на вартість/ доступність фінансових ресурсів/капіталу КБ.



У разі ж зовнішнього втручання в формі галузевого/політичного тиску в роботу інститутів банківського регулювання/нагляду, що супроводжується вимогою пом'якшення/послаблення регулювання/нагляду, вищезазначені виклики посилюватимуться тиском на їхню операційну незалежність, особливо в країнах з переважанням державних КБ, використовуваних для управління національною економікою, коли держава є не лише регулятором, але й власником/лобістом інтересів істотної частки БС.

На думку експертів СБ, кредитний ризик, імовірно, стане пріоритетом наглядової діяльності, що спонукатиме радше орієнтацію їхніх програм на тематичні/поглиблені перевірки на місцях з акцентуванням на цьому ризику, що уможливить об'єктивність у визначенні реального рівня погіршення якості активів/кредитних збитків. Для цього інститути банківського нагляду мають впливати на КБ у забезпеченні їхньої спроможності управляти зростаючими безнадійними активами, зумовленими збільшенням кількості позичальників, що відчувають фінансові ускладнення, проявляти особливу пильність у випадках перманентної пролонгації/зміни строків погашення проблемних кредитів/реструктуризації без належної оцінки життєздатності позичальників вже прострочених кредитів, включення амортизації до одноразового платежу наприкінці строку погашення і симуляції для недотримання КБ вимог класифікації/формування резервів під кредитні збитки.

Наголошують експерти СБ і на важливості підготовки Оглядів якості активів (AQR) як інструменту забезпечення прозорості оцінки фінансового стану КБ і формування стратегії реструктуризації БС, що є об'єктивною оцінкою балансової вартості активів КБ на певну дату і тривалий час успішно використовуються в різних країнах за підтримки СБ. AQR особливо корисні за наявності сумнівів щодо економічної значущості звітних показників якості активів КБ, а за оцінки останніх за окремими позиціями із застосуванням аналізу методів класифікації/формування резервів КБ під кредитні збитки і з'ясуванню існуючих відхилень від правил/інструкцій/методів бухгалтерського обліку, такі огляди уможливають отримання про реальний статус-кво в цій сфері завдяки. Причому зазначені огляди застосовні й для аналізу андеррайтингу, оцінки заставного забезпечення/управління й оцінки забезпечення, повторно отриманого, інших статей балансу КБ, його внутрішніх трансакцій, а також аналізу сценаріїв діяльності.

Огляди якості активів можуть прислужитись розробці заходів з забезпечення дотримання вимог інститутів банківського нагляду/планів відновлення балансів КБ/управління ризиками/підвищення стійкості/надійності/довіри суспільства до БС.

Концентрується увага експертів СБ і на визначенні навмисних неплатників. Зокрема, пропонується, що визначення таких неплатників має ухвалюватися інститутами банківського регулювання/нагляду, а не окремими КБ, що сприятиме більшій послідовності банківської практики і дозволить наглядовим органам вживати заходів у разі, коли діяльність КБ істотно відрізняється[3].

Відтак необхідна узгодженість трьох пулів заходів політики управління проблемними кредитами:

✓ стабільних нормативно-правового забезпечення і наглядової практики, що уможлиблює належне виявлення КБ проблемних кредитів/формування резервів під кредитні збитки як засадничих основ стратегії врегулювання проблемних кредитів, позаяк за їхньої відсутності показники якості активів/фінансової стійкості КБ не відображають економічних реалій, стаючи перешкодою для інститутів банківського нагляду з виміру глибини проблеми і вжиття дієвих наглядових заходів;

✓ операційної спроможності КБ управляти зростаючими проблемними кредитами завдяки наявності спеціалізованих підрозділів з належним ресурсним забезпеченням, чинної внутрішньобанківської політики управління/врегулювання проблемних кредитів, методик визначення/порівняння очікуваних стягнень за різних регулюючих сценаріїв/оцінки життєздатності проблемних позичальників для запобігання неякісній/умовній реструктуризації кредитів, що лише уповільнює з'ясування неминучих кредитних збитків;

✓ визнання фінансової неспроможності і забезпечення прав кредиторів для врегулювання проблемних кредитів.

Недоліки і неузгодженість зазначених чинників ефективного управління проблемними кредитами можуть спричинити непередбачувані/низькі стягнення, спонукаючи КБ реструктурувати низькоякісні кредити і провокуючи додаткові економічні втрати, підштовхуючи проблемних, але ще потенційно життєздатних позичальників до ліквідації[3].

Питання взаємодії України і МВФ з реагування інститутів банківського нагляду на пандемію COVID-19

Ці питання знайшли своє відображення в Листах про наміри і Меморандумах про економічну і фінансову політику МВФ-Україна за часів пандемії.

Зокрема, в 2020 р. Україна зобов'язалась[11] для забезпечення фінансової стабільності й обмеження фіскальних витрат: як реакцію на кризу COVID-19 здійснювати цільову/тимчасову наглядову політику; зменшувати обсяг NPLs та повернення активів КБ, виведених з ринку; вдосконалювати механізми нагляду та виведення КБ з ринку банківських послуг;

✓ переглянути підхід до нагляду з урахуванням впливу кризи COVID-19 завдяки: забороні запровадження КБ додаткових зборів/штрафів для роздрібних клієнтів, які пропускають регулярні платежі, на період карантину; призупиненню НБУ виїзних перевірок на період карантину і відтермінування запровадження додаткових буферів капіталу та щорічного проведення стрес-тестування; заохочення добровільної/ виваженої реструктуризації позик, де це необхідно для секторів чи підприємств, на які істотно вплинула криза. Особливо наголошувалося на гнучкості коригувальних заходів за чинної нормативної бази і проблем, зумовлених пандемією. Утім, акцентувалося, що в разі тимчасового зниження коефіцієнтів достатності капіталу обов'язковим має бути надійний план його відновлення. Водночас, НБУ не мав на увазі послаблення мінімальних



вимог до капіталу/ліквідності, правил класифікації кредитів/формування резервів під втрати за кредитами, що мало унеможливити надмірний ризик та приховування поганих практик/збитків, а також рекомендував КБ переглянути розподіл дивідендів за 2019 р.;

✓ з послабленням кризи провести перевірку якості активів (AQR) для скерування регуляторної та наглядової політики із: зобов'язанням недостатньо капіталізованих КБ надати короткостроковий план відновлення коефіцієнтів достатності капіталу і здійсненням наглядових заходів до КБ, які його не виконуватимуть; узгодженням вимог до капіталу з міжнародними банківськими стандартами з закінченням кризи завдяки впровадженню буфера збереження/нової структури капіталу;

✓ створити підрозділ з нагляду (оверсайту) за державними КБ в Міністерстві фінансів, що відповідатиме за управління державними активами, який розпочне своє функціонування відповідно до рекомендацій МВФ в рамках технічної допомоги;

✓ привести систему банківського нагляду в Україні у відповідність до передових практик, для чого внести такі зміни до чинного законодавства, узгоджені з МВФ і СБ, щодо: забезпечення корпоративного управління КБ за рекомендаціями Базельського комітету 2015 р., застосування нової структури/буферів капіталу; калібрування НБУ вимог до капіталу/ліквідності за профілем ризику КБ; посилення вимог до ліцензування/акціонерів як структурного маяка;

✓ для ефективного реагування на критичні загрози надійності ФС за несприятливих судових рішень за допомогою консультацій з експертами МВФ внести зміни до чинного законодавства щодо: унормування поняття «професійне судження» для забезпечення дискреційних оцінок НБУ, попереднього погодження НБУ всіх членів наглядової ради КБ, удосконалення системи раннього втручання, у т.ч. визначення проблемного КБ/прийняття рішення про антикризову реструктуризацію завдяки гнучкості НБУ з віднесення проблемного КБ до неплатоспроможних протягом 4 місяців, поліпшення підходів до реструктуризації з огляду на показники капіталу/ліквідності.

В аналогічному меморандумі 2021 р. зазначалося, що[12]:

✓ заходи регулювання, спрямовані на подолання впливу пандемії COVID-19 на кредитний ризик КБ, вжиті у 2020 р., припинено у квітні-липні 2021 р., за виключенням спрямованих на місцеві органи влади, а у жовтні 2021 р. – на підтримку ліквідності КБ (довгострокове рефінансування та операції своєї відсоткової ставки); на основі стрес-тестування зовнішніми аудиторами 30 найбільших КБ, активи яких становили 93% активів БС, НБУ в серпні 2021 р. приписав 4 КБ вжити заходів та/або мобілізувати додатковий капітал та подати їм та ще 16 КБ плани дій з подальшого підвищення достатності капіталу завдяки його поповненню та/або зменшенню ризику;

✓ з огляду на зобов'язання за програмою посилення системи банківського нагляду та механізмів повернення активів ФГВФО прийняті зміни до чинного законодавства, які: вдосконалили механізми ліквідації КБ, зміцнили



повноваження ФГВФО з повернення активів/скасування підозрілих операцій, здійснених до банкрутства КБ, вимоги відшкодування збитків від колишніх власників КБ та пов'язаних сторін;

✓ в 2021 р. запроваджено норматив чистого стабільного фінансування (NSFR) для КБ, спочатку на рівні 80% із підвищенням до 100% відсотків у квітні 2022 р., підвищено ваги ризику для незабезпечених споживчих позик;

✓ в Міністерстві фінансів України створено наглядовий підрозділ, якому доручено управління участю в капіталі відповідно до рекомендацій місії технічної допомоги МВФ.

Україна взяла на себе зобов'язання з[12]:

✓ започаткування НБУ з 2022 р. вимог до капіталу під операційний ризик/ запровадження оцінки достатності внутрішнього капіталу (ICAAP)/ достатності внутрішньої ліквідності (ILAAP)/графіку введення в дію нового буферу консервації капіталу/буферу системної важливості;

✓ збереження потужності нагляду/вжиття дієвих заходів з дотримання безперервності банківського нагляду;

✓ підготовки/ухвалення плану усунення виявлених регуляторних прогалин внаслідок здійсненої самооцінки наглядових підходів/інструментів/звітності НБУ на відповідність Основним Базельським принципам/зміни організаційної структури банківського нагляду за створення експертного відділу, який підтримуватиме фахівців з нагляду, котрі здебільшого спрямовані на нагляд на основі нормативної відповідності/підвищення ймовірності ефективного контролю в такій структурі/ зменшення операційних ризиків завдяки консультаціям з фахівцями МВФ для підвищення професійної спроможності співробітників банківського нагляду (структурний маяк)/розробці необхідних професійних профілів/багаторічній програмі навчання нових співробітників;

✓ негайної протидії ризикам у ході нагляду за державними КБ для чого ввести в дію зміни до законодавства (структурний маяк); на основі консультацій з МФО ухвалення планів наступництва наглядових рад для державних КБ (структурний маяк); посилення нагляду за цими КБ на основі поліпшення професійної спроможності наглядового підрозділу в Департаменті фінансової політики Міністерства фінансів України, гарантування, що ці КБ залишаться адекватно капіталізованими та відповідатимуть вимогам до капіталу; здійснювати щоквартальний моніторинг НБУ планів зменшення непрацюючих кредитів і щорічну оцінку в ході наглядових перевірок та оцінки НБУ (SREP);

✓ продовження проведення НБУ щонайменше 4 кварталних перевірок КБ з підвищеним ризиком відмивання доходів, одержаних корупційним шляхом, з акцентуванням на нормативні вимоги до належної перевірки клієнтів та ідентифікації політично значущих осіб/джерел походження їх багатства та бенефіціарної власності;

✓ ухвалення в консультаціях з МВФ плану дій з покращення професійної спроможності банківського нагляду.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Загалом рекомендації МФО з реагування інститутів банківського нагляду на пандемію COVID-19



охопили наріжні наглядіві питання, що значною мірою дозволили їм пройти кризові випробування. Подальші дослідження й експертні оцінки МФО з реагування інститутів банківського нагляду загалом і Національного банку України залишатимуться актуальними і надалі.

Список використаних джерел

1. Awad, R., Ferreira, C., Jociene, A. & Riedweg, L. Restriction of Banks' Capital Distribution during the COVID-19 Pandemic (Dividends, Share Buybacks, and Bonuses). IMF Special Series on COVID-19, International Monetary Fund, Washington, July. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/covid19-special-notes/series-on-covid19restriction-of-banks-capital-distribution-during-the-covid19-pandemic.ashx>
2. Adrian T., Pazarbasioglu C. Combating COVID-19: How should banking supervisors respond? URL: <https://blogs.worldbank.org/voices/combating-covid-19-how-should-banking-supervisors-respond>
3. COVID-19 and resolution of problem loans in Europe and Central Asia. Lessons from the global financial crisis in the context of the pandemic. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/368101615580624661-0130022021/original/COVID19NPLPolicy.pdf>
4. Debt Management Responses to the Pandemic. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/covid19-special-notes/en-special-series-on-covid-19-debt-management-responses-to-the-pandemic.ashx>
5. Georgieva K. Policy Action for a Healthy Global Economy. IMFBlog. 2020. March 16. URL: <https://blogs.imf.org/2020/03/16/policy-action-for-a-healthy-global-economy/>
6. COVID-19: The Regulatory and Supervisory Implications for the Banking Sector A Joint IMF-World Bank Staff Position Note. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Miscellaneous-Publication-Other/Issues/2020/05/20/COVID-19-The-Regulatory-and-Supervisory-Implications-for-the-Banking-Sector-49452>
7. COVID-19: challenges and lessons learned. URL: <https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/2021.pdf>
8. Policy Steps to Address the Corona Crisis. (2020). URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/PP/2020/PPRA2020015.ashx>
9. Adrian T., Narain A. Maintaining the safety of the banking system during the COVID-19 crisis URL: <https://www.imf.org/Blogs/Articles/2020/03/31/blog033220-maintaining-banking-system-safety-amid-the-covid-19-crisis>
10. COVID-19 і балансові ризики КБ: підвищення прозорості і полегшення роботи з проблемними позиками. URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/publication/wdr2022/brief/chapter-2-resolving-bank-asset-distress>
11. МВФ-Україна: Лист про наміри та Меморандум про економічну та фінансову політику, 02 червня 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/HHqPYWqOFQMLtjh>
12. МВФ-Україна: Лист про наміри та Меморандум про економічну та фінансову політику, 08 листопада 2021 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/UvoCzPBRTwHUECr>

References

1. Awad, R., Ferreira, C., Jociene, A. & Riedweg, L. (2020). Restriction of Banks' Capital Distribution during the COVID-19 Pandemic (Dividends, Share Buybacks, and Bonuses). IMF Special Series on COVID-19, International Monetary Fund, Washington, July. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/covid19-special-notes/series-on-covid19restriction-of-banks-capital-distribution-during-the-covid19-pandemic.ashx>
2. Adrian, T., Pazarbasioglu, C. (2020) Combating COVID-19: How should banking supervisors respond? URL: <https://blogs.worldbank.org/voices/combating-covid-19-how-should-banking-supervisors-respond>



3. COVID-19 and resolution of problem loans in Europe and Central Asia. Lessons from the global financial crisis in the context of the pandemic. (2020). URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/368101615580624661-0130022021/original/COVID19NPLPolicy.pdf>
4. Debt Management Responses to the Pandemic. (2020) URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/covid19-special-notes/en-special-series-on-covid-19-debt-management-responses-to-the-pandemic.ashx>
5. Georgieva K. Policy Action for a Healthy Global Economy. IMFBlog. 2020. March 16. URL: <https://blogs.imf.org/2020/03/16/policy-action-for-a-healthy-global-economy/>
6. COVID-19: The Regulatory and Supervisory Implications for the Banking Sector A Joint IMF-World Bank Staff Position Note. (2020) URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Miscellaneous-Publication-Other/Issues/2020/05/20/COVID-19-The-Regulatory-and-Supervisory-Implications-for-the-Banking-Sector-49452>
7. COVID-19: challenges and lessons learned. (2021) URL: <https://www.pempal.org/sites/pempal/files/event/2021.pdf>
8. Policy Steps to Address the Corona Crisis. (2020). URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/PP/2020/PPRA2020015.ashx>
9. Adrian T., Narain A. Maintaining the safety of the banking system during the COVID-19 crisis. (2020) URL: <https://www.imf.org/Blogs/Articles/2020/03/31/blog033220-maintaining-banking-system-safety-amid-the-covid-19-crisis>
10. COVID-19 and the balance sheet risks of CB: increased insight and relief from problem loans. (2022). URL: [https://www.vsemirnyjbank.org/publication/wdr2022/brief/chapter-2-resolving-bank-asset-distress\[in Ukrainian\]](https://www.vsemirnyjbank.org/publication/wdr2022/brief/chapter-2-resolving-bank-asset-distress[in Ukrainian]).
11. IMF-Ukraine: Sheet about intentions and Memorandum about economic and financial policy (2020). URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/HHqPYWqOFQMLtjh> [in Ukrainian].
12. IMF-Ukraine: Sheet about intentions and Memorandum about economic and financial policy (2021). URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/UvoCzPBRTwHUECr> [in Ukrainian].



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-270-280

УДК 657

Robert BACSÓ

DsC, professzor, Számvitel és Auditálás Tanszék vezetője,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: 0000-0002-5957-7571
Scopus Author ID: 57006730200

Gabriella LOSZKORIH

PhD
Számvitel és Auditálás Tanszék vezető-helyettes,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: 0000-0002-5402-7220

Antal HMILY

MSc hallgató
"Nemzetközi számvitel és Adóügy" c. képzési program
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: 0009-0005-9094-6573

A VÁLLALAT SZÁMVITELI POLITIKÁJÁNAK ELMÉLETI ALAPJAI: NEMZETI ÉS NEMZETKÖZI SZEMPONTOK

Absztrakt. Az ukrajnai piaci kapcsolatok dinamikus fejlődése, a nemzeti számviteli rendszer nemzetközi szabványokhoz való igazítása, valamint a különböző tulajdonformájú vállalkozások jelenléte hozzájárul ahhoz, hogy a belső és külső felhasználók egyre nagyobb követelményeket támasszanak a gazdálkodó egységek pénzügyi és gazdasági tevékenységével kapcsolatos számviteli információk minőségével szemben a vállalat jövedelmezőségének és versenyképességének növelésének céljából. Ezt, viszont, nem lehet megfelelően bemutatni racionális számviteli szervezés nélkül, melynek szükséges feltétele a vállalat számviteli politikájának kialakítása. A tanulmány a vállalat számviteli politikájának elméleti alapjait vizsgálja ukrán nemzeti és nemzetközi szempontok figyelembevételével. A szakirodalmi forrásokon elvégzett áttekintés megerősíti a tanulmány relevanciáját, és jelzi a kutatók munkáinak tanulmányozásának szükségességét a számviteli politika jellemzőinek meghatározása érdekében, tekintettel a nemzeti gyakorlatra és a nemzetközi tapasztalatokra, illetve annak további alkalmazása céljából a vállalatirányítási rendszerben. A „számviteli politika” definíció morfológiai kompozíciója hazai és külföldi tudósok munkái alapján kerül elemzésre. A „számviteli politika” fogalom értelmezésének alapját képező főbb alapkategóriákat külön kiemeljük: halmaz, rendszer, eszköz, megállapodások és gyakorlat. Az elvégzett kutatások alapján javasoljuk, hogy a „számviteli politika” fogalmát olyan integrált rendszertként kell értelmezni, amely egy vállalkozás által elfogadott és alkalmazott elvek, módszerek, eljárások, eszközök, megállapodások és gyakorlatok összességéből áll, figyelembe véve a vállalkozás tevékenységének sajátosságait és az általánosan elfogadott szabványokat, a számviteli elszámolásokat, a pénzügyi kimutatások elkészítése és bemutatása során. A cikk hangsúlyozza, hogy a számviteli politikát több szinten kell szabályozni: államközi, állami, ágazati és egyéni gazdálkodó egységek szintjén. Megállapítást nyer, hogy sem nemzeti, sem nemzetközi szinten nincs olyan külön standard, amely kifejezetten szabályozná a vállalkozás számviteli politikáját. A cikk a számviteli politika hazai és nemzetközi szabályozási és jogi támogatását ismerteti.



A tanulmány összehasonlító elemzést mutat be a vállalat számviteli politikájának főbb fogalmairól IAS és GAAP szerint. A kutatás eredményeit a vállalkozások vezetői és főkönyvelői használhatják.

Kulcsszavak: számviteli politika, vállalkozás, számvitel, pénzügyi beszámolás, nemzeti számviteli standardok, IFRS, IAS.

JEL Classification: M40, M 41

Анотація. Динамічний розвиток ринкових відносин в Україні, адаптація національної облікової системи до міжнародних стандартів, наявність підприємств різних форм власності сприяють підвищенню вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів до якості облікової інформації, яка стосується фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання задля підвищення рівня рентабельності і конкурентоспроможності компанії, що, у свою чергу, належним чином не може бути представлено без раціональної організації обліку, необхідною умовою якого є розроблення облікової політики підприємства. У статті досліджено питання теоретичних основ облікової політики підприємства з врахування національних і міжнародних аспектів. Проведений огляд літературних джерел підтверджує актуальність дослідження та вказує на необхідність вивчення праць науковців з метою визначення особливостей облікової політики з врахуванням національної практики і міжнародного досвіду для подальшого її застосування у системі управління підприємством. Проаналізовано морфологічну декомпозицію дефініції «облікова політика» на основі працювань вітчизняних та іноземних науковців. Виокремлено основні базові категорії, які лежать в основі тлумачення терміну «облікова політика»: сукупність, система, інструмент, домовленості й практика. На основі проведеного дослідження запропоновано під терміном «облікова політика» розуміти цілісну систему, яка складається із сукупності принципів, методів, процедур, інструментів, домовленостей та практик, які прийняті та використовуються підприємством, враховуючи особливості його діяльності та загальноприйняті стандарти для ведення бухгалтерського обліку, складання й подання фінансової звітності. Наголошено на необхідності регулювання облікової політики на декількох рівнях: міждержавному, державному, галузевому і рівні окремого суб'єкта господарювання. Визначено, що окремого стандарту, який би конкретно регулював питання облікової політики підприємства, немає ні на національному, ні на міжнародному рівні. Охарактеризовано нормативно-правове забезпечення облікової політики на національному та міжнародному рівнях. Здійснено порівняльний аналіз основних понять облікової політики підприємства згідно МСБО та GAAP. Результати дослідження можуть бути використані керівниками та головними бухгалтерами підприємств.

Ключові слова: облікова політика, підприємство, облік, фінансова звітність, НП(С)БО, МСФЗ, МСБО.

Abstract. The dynamic development of market relations in Ukraine, the adaptation of the national accounting system to international standards, the presence of enterprises of various forms of ownership contribute to increasing the requirements of internal and external users for the quality of accounting information regarding the financial and economic activities of business entities in order to increase the level of profitability and competitiveness of the company, which, in turn, cannot be properly represented without a rational organization of accounting, a necessary condition of which is the development of the company's accounting policy. The article examines the issue of the theoretical foundations of the company's accounting policy, taking into account national and international aspects. The review of literary sources confirms the relevance of the research and indicates the need to study the works of scientists in order to determine the features of the accounting policy, taking into account domestic practice and world experience for its further application in the enterprise management system. The morphological decomposition of the definition of "accounting policy" is analyzed based on the works of domestic and foreign scientists. The main basic categories that form the basis of the interpretation of the term "accounting policy" are highlighted: totality, system, instrument, contracts and practice. On the basis of the conducted research, it is suggested that the

term "accounting policy" should be understood as a complete system consisting of a set of principles, methods, procedures, tools, agreements and practices adopted and used by the enterprise, taking into account the peculiarities of its activity and generally accepted standards of accounting, compilation and submission of financial statements. The need to regulate the accounting policy at several levels is emphasized: interstate, state, industry, and the level of a separate economic entity. It was determined that there is no separate standard that would specifically regulate the accounting policy of the enterprise, neither at the national nor at the international level. The regulatory and legal support of accounting policy at the national and international levels is characterized. A comparative analysis of the main concepts of the company's accounting policy in accordance with IAS and GAAP was carried out. The results of the research can be used by managers and chief accountants of enterprises.

Keywords: accounting policy, enterprise, accounting, financial reporting, National accounting standards, IFRS, IAS.

A probléma általános megfogalmazása. A hazai vállalatok modern fejlődésének korszakában pénzügyi-gazdasági tevékenységük megszervezése és tervezése jelentős hatással van a hatékony működésük biztosítására. Ez a folyamat vezetői megközelítést igényel, és ebben az összefüggésben a legfontosabb eszköz a vállalkozás számviteli politikája. Ennek a fogalomnak a megjelenése az ukrán gyakorlatban a gazdasági kapcsolatokban bekövetkezett változásokhoz kapcsolódik, ami megkövetelte az ukrain számvitel felülvizsgálatát, az új gazdasági feltételekhez való alkalmazkodást és a nemzetközi szabványoknak megfelelő átalakulást. A számviteli folyamat hatékony megszervezése a Számviteli Politika Rendelet (vagy Számviteli Politika Szabályzat) kidolgozásával kezdődik, amely az első és legfontosabb belső dokumentum, ami szabályozza a vállalat számviteli és pénzügyi beszámolási folyamatát. Meg kell jegyezni, hogy egyes gazdálkodó egységek csupán formális megközelítést alkalmaznak a számviteli politika kidolgozásakor, anélkül, hogy figyelembe vennék az egyes elemek alkalmazásának következményeit. A kialakított számviteli politika azonban jelentősen befolyásolja a vállalat számos kulcsfontosságú teljesítménymutatóját a jelenlegi üzleti környezetben: a nyereséget, az adóterhet, az árpolitikát és a pénzügyi állapot mutatóit. Hangsúlyozandó, hogy a „számviteli politika” fogalmának nincs egységes, általánosan elfogadott definíciója a kutatók körében, ami meghatározza a téma jelentőségét és a további kutatások szükségességét. A számviteli politikák megfelelő értelmezése és világos megértése csökkenti a lényegi tartalmuk nem egyértelmű értelmezésének kockázatát, és ezáltal biztosítja a számviteli rendszer hatékony szervezését a tevékenységek irányítását a gazdálkodó egység szintjén.

Legújabb kutatások és publikációk elemzése. A következő kutatók tanulmányozták a számviteli politika kérdését nemzeti standardok figyelembevételével: Butynets F.F. [9], Gerasymovych I.A. [4], Zhytnyi P.E. [10], Zasadnyi B.A. [11], Kulyk V.A. [13], Kucherenko T.E. [14], Yatsyshyn S.R. [15]. A számviteli politika egyes aspektusai a nemzetközi térben pedig a következő kutatók munkáiban voltak elemezve: Nangih E., Wali S. C., Anyanwu P. O. [7]; Gaidarzhyska O. M., Zaderaka N. M., Titarenko L. I. [3]. A tudósok azonban általában csak a számviteli politika egyes összetevőit vették figyelembe, és nem fordítottak kellő



figyelmet a számviteli politika nemzeti és nemzetközi standardok szerinti összehasonlításának átfogó mérlegelésére. A kutatók e téma iránti kifejezett érdeklődése ellenére a számviteli politika nemzeti és nemzetközi standardok szerinti sajátosságai még nem tisztázottak teljes mértékben, ami indokolja e kérdések további mélyreható kutatását.

A cikk céljainak megfogalmazása. A kutatás célja a vállalkozás számviteli politikájának elméleti alapjainak meghatározása, figyelembe véve a hazai gyakorlatot és a nemzetközi tapasztalatokat.

A fő kutatási anyag bemutatása. Ukrajna nemzetközi és globális integrációjának környezetében a gazdasági szféra hatékony és eredményes működéséhez a gazdasági egységek tevékenységét jellemző pénzügyi kimutatások kialakításának és elkészítésének helyességére és átláthatóságára vonatkozó különleges követelmények figyelembe vételére van szükség. A számviteli politika a gazdálkodó egység könyvelésének egyik legfontosabb eleme, amely közvetlenül befolyásolja a teljes pénzügyi és számviteli mechanizmust és annak irányítását. A jól megtervezett és elkészített számviteli politika a rendszer sikeres működésének legfőbb elsődleges forrása, amely a gazdálkodó szervezet jövőbeni, a vezetés számára kiemelt fontosságú célját és működési elveit, valamint az állami szabályozói keretrendszer feltételeit szem előtt tartva, céltudatosan és hatékonyan képes ötvözni.

A „számviteli politika” definíciójának morfológiai kompozíciójának főbb megközelítéseit hazai és külföldi kutatók munkái alapján az *1. táblázat* mutatja be.

A definíció morfológiai bontása alapján megkülönböztethetők a „számviteli politika” kifejezés értelmezésének alapjául szolgáló elméleti alapkategóriák: halmaz, rendszer, eszköz, megállapodások és gyakorlat.

Így a tanulmány alapján azt javasoljuk, hogy a „számviteli politika” kifejezést úgy kell értelmezni, mint egy olyan integrált rendszert, amely egy vállalkozás által elfogadott és alkalmazott elvek, módszerek, eljárások, eszközök, megállapodások és gyakorlatok összességéből áll, figyelembe véve a vállalkozás tevékenységének sajátosságait és az általánosan elfogadott szabványokat, a számviteli elszámolások, a pénzügyi kimutatások elkészítése és bemutatása során.

1. táblázat.

A „számviteli politika” meghatározásának morfológiai meghatározásai.

Ssz	Alap kategória	A fogalom meghatározása	Forrás
1.	Rendszer	A számvitel szabályainak, módszereinek, formáinak, eljárásainak, szervezésének és kialakításának alapvető rendszere.	[4, o. 49]
		A számviteli és pénzügyi beszámolási módszerek olyan rendszere, amelyet egy vállalkozás a gazdasági döntéshozatal megalapozására és a gazdasági tevékenység tényadatait a lehető legmegbízhatóbb módon tükrözi.	[13, o. 54]
2.	Halmaz	Egy vállalkozás által választott számviteli módszerek halmaza.	[9, o. 88]
		A számviteli folyamatok megszervezésének és vezetésének sajátos módszereinek és eljárásainak halmaza, amelyet egy	[12]

Ssz	Alap kategória	A fogalom meghatározása	Forrás
		vállalkozás az általános szabályok és a működésének sajátosságai alapján alkalmaz.	
		A számviteli törvény rendelkezéseinek végrehajtásához szükséges módszerek, eszközök, eljárások és kiegészítő rendelkezések halmaza, figyelembe véve az adott vállalat egyedi sajátosságait, amelyek betartása kötelező a vállalat számára.	[8, o. 7]
3.	Eszköz	Olyan eszköz, amely lehetővé teszi az állami szabályozás és a vállalat saját kezdeményezésének optimális ötvözését a számviteli nyilvántartások megszervezésének és kezelésének kérdésében.	[6, o. 10]
		A múltbeli és folyamatban lévő számvitel, az üzleti tények előzetes értékelése, előrejelzés, tervezés és belső ellenőrzés eszköze, valamint az üzleti eseményekre vonatkozó információk számviteli mutatókká történő átalakításának eszköze a pénzügyi beszámolás és a termelési rendszer kezelésének igényei szerint.	[10]
4.	Megállapodások és gyakorlat	Olyan megállapodások és gyakorlatok, amelyek egy gazdálkodó egység által a pénzügyi kimutatások elkészítéséhez és bemutatásához használt elvek, módszerek és eljárások összességében nyilvánulnak meg azzal a céllal, hogy azokat harmonizálják, és közös megközelítéseket hozzanak létre azok egyes elemeinek azonosítására, kimutatására és értékelésére.	[14, o. 25]
		A gazdálkodó egység által a pénzügyi kimutatások elkészítése és bemutatása során alkalmazott vagy bevezetett konkrét elvek, keretek, megállapodások, szabályok és gyakorlatok.	[7, o. 61]

Forrás: saját szerkesztés.

Az ukrain számvitelről és pénzügyi beszámolásról szóló törvény és az 1. Sz. Nemzeti számviteli standard „A pénzügyi beszámolás általános követelményei” 1. cikke alapján a számviteli politikát a vállalkozás által a számvitelre, a pénzügyi kimutatások elkészítésére és bemutatására alkalmazott elvek, módszerek és eljárások összességként határozzák meg [1, 5]. A nemzetközi gyakorlatban a „számviteli politika” kifejezést a gazdálkodó egység által a pénzügyi kimutatások elkészítése és bemutatása során alkalmazott konkrét elvekre, keretekre, megállapodásokra, szabályokra és gyakorlatokra használják [6].

Jól látható, hogy az ukrain számvitelről és pénzügyi beszámolásról szóló törvény a „számviteli politika” fogalmát egyes számban határozza meg, míg az IFRS 8 „Számviteli politika, a számviteli becslések változásai és hibák” című standard többes számban írja le ezt a fogalmat. Ennek oka az a tény, hogy a nemzetközi szabályok szerint az egy adott számviteli tételre meghatározott számviteli politika külön számviteli politikának minősül. E fogalom nemzeti értelmezése alapján azonban az ilyen számviteli politikák összessége a gazdálkodó egyetlen számviteli politikáját képezi [15].

Az értelmezések közötti fő különbség az, hogy a nemzetközi gyakorlat szerint a számviteli politika alkalmazásának célja a pénzügyi kimutatások elkészítése és bemutatása, azaz a pénzügyi és gazdasági tevékenységekre vonatkozó adatok megbízható mutatók formájában történő összefoglalása, ami azonban nem említi a

számvitelt. A számviteli politika meghatározása azt jelenti, hogy a vállalkozás választhat bizonyos elvek, módszerek és eljárások (az ukrán törvényekkel összhangban) vagy bizonyos elvek, keretek, megállapodások és szabályok közül (a nemzetközi törvényekkel összhangban).

A számviteli politika kialakítása általában három szinten történik [4]:

- 1) államközi - a számviteli működés szabályainak és elveinek kidolgozása az államok szövetségén belül;
- 2) állami - a számvitel általános szabályainak és standardjainak kialakítása;
- 3) gazdálkodói - a vállalkozás által elfogadott és a tevékenységének sajátosságainak megfelelő számviteli módszerek és technikák összessége.

Egyetértünk Zasadnyi B. A.-val [11], aki hangsúlyozza, hogy a számviteli politikát ágazati szinten kell kialakítani, mert minden tevékenység típusnak megvannak a maga sajátosságai a számvitel bizonyos területein, vagyis egy gazdálkodó egységnek ki kell alakítania a számviteli politika saját optimális változatát, figyelembe véve a felhasználók igényeit.

A fentiekre való tekintettel úgy véljük, hogy a számviteli politikát több szinten kell szabályozni: államközi, állami, ágazati és egyéni gazdálkodó egységek szintjén, és ennek megfelelően az alanyai is e kialakítási szintek függvényében kerülnek meghatározásra.

Az államközi szintű számviteli politika léte a modern globalizációs folyamatoknak köszönhető, melynek következménye az országok társulásainak kialakulása. A számviteli politika állami és államközi szinten kötelező: itt rögzítik a számvitel általános alapelveit, meghatározzák annak jogi alapját és azokat a korlátokat, amelyekben belül az egyes vállalkozások tulajdonosai saját számviteli politikát alakítanak ki.

Az ágazati szintű az ipar igényeihez igazodó állami szabályozási rendszeren keresztül történik.

Az egyéni gazdálkodó egységek szintjén a vezetés számára a számviteli információ létrehozásának fő eszközei: a gazdaság számviteli politikájának kialakítása; számviteli fajták alkalmazási korlátainak meghatározása. Biztosítaniuk kell a gazdaságban megtörtént gazdasági tények teljes körű, megbízható és folyamatos megjelenítését, az adatok meghatározott módon és technikával történő feldolgozását a gazdálkodás igényeinek és a magasabb szintű szabályozás követelményeinek megfelelően. Ezen a szinten a legrendszeresebben biztosítva van a számviteli információ irányítása.

A vállalat számviteli politikájának kialakítása a számviteli információk felhasználóinak különböző csoportjainak érdekeitől függ. A számviteli politika felhasználói azok a természetes vagy jogi személyek, akiknek a döntéshozatalhoz információra van szükségük a vállalat tevékenységéről.

A jelenlegi gazdasági környezetben a vállalkozás számviteli politikája nem működhet hatékonyan az állam megfelelő jogi szabályozása nélkül.

Érdemes megjegyezni, hogy sem nemzeti, sem nemzetközi szinten nem létezik külön jogszabály, amely kifejezetten a vállalkozás számviteli politikáját szabályozná.

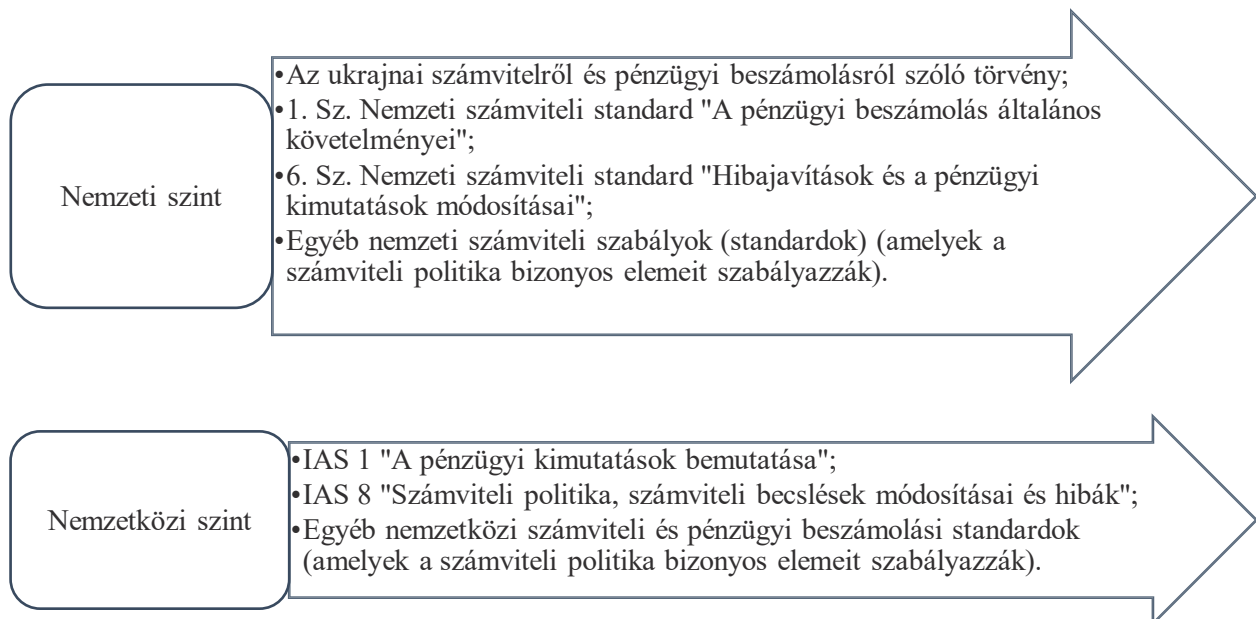
A számviteli politika nemzeti szintje magában foglalja Ukrajna jogszabályait, a

vállalkozás számviteli politikájára vonatkozó módszertani ajánlásokat, a nemzeti számviteli szabályokat (standardokat) stb.

A számviteli politika nemzetközi szintje a nemzetközi standardokban meghatározott számviteli elveket és szabályokat foglalja magában, amelyek magukban foglalják a Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardokat (IFRS), a Nemzetközi Számviteli Standardokat (IAS) és a Nemzetközi Számviteli Standard Testület által kiadott értelmezéseket. A nemzetközi standardok szerinti számviteli politikák gazdasági lényege, hogy meghatározzák azokat a szabályokat és elveket, amelyek segítenek a gazdálkodó egységnek abban, hogy pénzügyi kimutatásai valós képet mutassanak, megbízhatóak és összehasonlíthatóak legyenek. A számviteli politikáknak összhangban kell lenniük a pénzügyi kimutatások céljával, amely az, hogy a felhasználók számára információt nyújtsanak a gazdálkodó egység pénzügyi helyzetéről, teljesítményéről és pénzforgalmáról.

A fő különbség a nemzeti és a nemzetközi standardok között az, hogy az ukrán standardok szigorúan szabályozzák a számvitelt és pénzügyi beszámolást (és ennek megfelelően a számviteli politikát), míg az IFRS nagyobb önállóságot biztosít a vállalatok számára e tekintetben.

Az 1. ábra a számviteli politika fő szabályozási kereteit mutatja be nemzeti és nemzetközi szinten.



1. ábra. A vállalat számviteli politikájának szabályozási és jogi háttere nemzeti és nemzetközi szinten

Forrás: Saját szerkesztés [1,5,6] alapján.

Nemzetközi szinten két fő számviteli rendszert használnak a vállalatok a pénzügyi kimutatások elkészítéséhez: IFRS és GAAP.



Az IFRS (Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok) és a GAAP (Általánosan Elfogadott Számviteli Alapelvek) a vállalatok által a pénzügyi kimutatások elkészítéséhez használt két fő számviteli standardrendszer.

Az IFRS (Nemzetközi Pénzügyi Beszámolási Standardok) a Nemzetközi Számviteli Standard Testület (IASB) által jóváhagyott nemzetközi standardok összessége [3]. Ezek határozzák meg a pénzügyi információ elszámolásának szabályait és elveit. Ezeket a standardokat a világ legtöbb országában használják, és céljuk, hogy közös számviteli nyelvet teremtsenek a különböző országok vállalkozásai számára.

A 2. táblázat összehasonlítja a számviteli politika fogalmának főbb alapelveit az IFRS és a GAAP standardok szerint.

2. táblázat.

A vállalat számviteli politikájának fő fogalmait összehasonlító elemzés az IFRS és a GAAP szerint

Fogalom	IAS / IFRS	GAAP
A számviteli politika célja	A megbízható és objektív pénzügyi beszámoló biztosítása	A megbízható és pontos pénzügyi beszámoló biztosítása
A számviteli politika alapelvei	- A számviteli politika alapelveinek való megfelelés elve; - A lényegesség elve; - Az óvatosság elve; - A vállalkozás folytonosságának elve; - A következetesség elve.	- Az objektivitás és a pártatlanság elve; - Az ügylet lényegét tükröző elv; - A termelékenység elve; - Az önköltségszámítási politika elve; - A tulajdonosi jogok és kötelezettségek elve.
A tranzakciók pénzügyi kimutatásokban való megjelenítési módszereinek megválasztása	Az elfogadható módszerek lehetőségeit a szabványok határozzák meg	Néhány javaslat a megjelenítési módszerek használatára
Pénzügyi kimutatásokra gyakorolt hatások	A pénzügyi kimutatások információs bázisa	A pénzügyi kimutatások fő jellemzői
Bizalmasság	A bizalmasság biztosítása	A bizalmasság szabályozása
Kötelezőség	A pénzügyi beszámolók esetében kötelező alkalmazni	A közzététel számára kötelező, a magánvállalatok számára ajánlott
Számviteli nyilvántartások	- A kettős könyvvitel alkalmazása; -A könyvelési nyilvántartások vezetése alap pénzben; -Könyvelési szabályzatok használata az eszközök és kötelezettségek értékeléséhez	- A kettős könyvvitel alkalmazása; - A számlák vezetése az alapvalutában; - Számviteli politikák alkalmazása az eszközök és kötelezettségek értékelésére.
A fogalmak meghatározása	A szabványokban meghatározott fogalmak használata	A szabványokban meghatározott fogalmak használata
A számviteli politika főbb elemei	- A pénzügyi kimutatások pontossági és megbízhatósági szintjének meghatározása;	- A pénzügyi kimutatások pontossági és megbízhatósági szintjének meghatározása;

Fogalom	IAS / IFRS	GAAP
	<ul style="list-style-type: none">- A számviteli politikák kiválasztása a pénzügyi kimutatásokban szereplő tranzakciók tükrözésére;- A számviteli politikáknak való megfelelés biztosítására szolgáló eljárások dokumentálása és kialakítása.	<ul style="list-style-type: none">- A számviteli politikák kiválasztása a pénzügyi kimutatásokban szereplő tranzakciók tükrözésére;- A számviteli politikáknak való megfelelést biztosító eljárások dokumentálása és kialakítása.
Az eszközök és kötelezettségek értékelése	<ul style="list-style-type: none">- Objektív módszerek alkalmazása az eszközök és források értékelésére;- Szükség esetén további adatok felhasználása;- Értékelési technikák alkalmazása a hiány és a kockázatok felmérésére.	<ul style="list-style-type: none">- Objektív módszerek alkalmazása az eszközök és források értékelésére;- Szükség esetén további adatok felhasználása.

Forrás: saját szerkesztés.

A GAAP (Generally Accepted Accounting Principles - általánosan elfogadott számviteli elvek) az Egyesült Államokban elfogadott számviteli elvek, szabályok és standardok összessége. Ezeket a Pénzügyi Számviteli Standardok Testülete (FASB) és más szervezetek, például az Amerikai Könyvvizsgálói Intézet (AICPA) határozza meg [2]. A GAAP meghatározza, hogy a vállalatoknak hogyan kell elkészíteniük pénzügyi kimutatásaikat és számviteli információikat, hogy biztosítsák azok pontosságát és összehasonlíthatóságát.

Az IFRS és a GAAP közötti fő különbség a földrajzi alkalmazásuk: Az IFRS-t inkább nemzetközileg alkalmazzák, míg a GAAP elsősorban az Egyesült Államokban alkalmazott standardok összessége.

Az IFRS és a GAAP két különböző számviteli standardot jelent, amelyeket világszerte alkalmaznak. A szóhasználatban, a koncepciók keretekben és a követelményekben mutatkozó bizonyos különbségek ellenére mindkét standard célja annak biztosítása, hogy a gazdálkodó egységek pénzügyi kimutatásai pontosan és valósan kerüljenek bemutatásra. E fogalmak megértése segít megérteni azokat a követelményeket, amelyeket a standardok a gazdálkodó egység számviteli politikájával szemben támasztanak.

Következtetések és további kutatások kilátásai. A számviteli politika gazdasági alapelve az, hogy a számviteli politika egy olyan rendszer, amely a vállalkozások gazdasági tevékenységét szabályozza. Továbbá a számviteli politika biztosítja a pénzügyi információ összegyűjtését, feldolgozását, valamint elemzését és értelmezését, amely lehetővé teszi a vállalkozások irányítására vonatkozó döntések meghozatalát. A számviteli politika fő célja a vállalat erőforrásainak hatékony felhasználása és céljainak maximális megvalósítása. A számviteli politikák segítenek a pénzügyi áramlások kiegyensúlyozásában, a kiadások és bevételek nyomon követésében, a készletek és egyéb erőforrások ellenőrzésében, a vállalat teljesítményének értékelésében és a pénzügyi problémák azonosításában. Ezért a számviteli politikákat többszintű forma jellemzi, ami nemzeti szinten elvek, módszerek és eljárások, nemzetközi szinten pedig elvek, keretek, megállapodások,



szabályok és gyakorlatok határozzák meg. A számviteli politika fogalma sokrétű, amely további kutatásokat igényel annak meghatározásához, hogy milyen hatással van a vállalkozások gazdasági potenciáljára összességében és különösképpen a pénzügyi beszámolók mutatóira.

A felhasznált források listája

1. Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine on July 16, 1999No 996-XIV. URL: <http://surl.li/kkgmb>
2. Financial encyclopedia. Generally Accepted Accounting Principles (GAAP). URL: <http://surl.li/nssnh>
3. Gaydarzhyys'ka, O., Zaderaka, N. and Titarenko, L. (2018), "Differences in accounting between ifrs and gaap", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 29–33. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.20.29
4. Herasymovych, I. (2018), "Organization of accounting policies of the modern enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 49–53. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6016&i=8>
5. Ministry of Finance of Ukraine. National provisions (standards) of accounting. URL: <http://surl.li/atjeb>
6. Ministry of Finance of Ukraine. Translation of the 2022 International. Financial Reporting Standards and the Conceptual Framework for Financial Reporting. URL: <http://surl.li/ffuoi>
7. Nangih, E., Wali, S. C., & Anyanwu, P. O. (2021). Accounting Policies, Management Judgements And Financial Reporting Quality Of Small And Medium Enterprises In Nigeria: A Survey. *International Journal of Finance Research*, 2(2), 58-70. DOI: <https://doi.org/10.47747/ijfr.v2i2.326>
8. SZAMKÓ JÓZSEFNÉ: Központi és önkormányzati költségvetési szervek számviteli politikája, számlarendje, SALDO, 2010., p. 7.
9. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку [підручник для студ. вузів спец. 7.050106 «Облік і аудит»]. Житомир: ЖІТІ, 2000. 640 с.
10. Житний П. Системний аспект облікової політики. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 1. С.62 – 65.
11. Засадний Б. А. Формування облікової політики в системі бухгалтерського обліку підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12(2). С. 159-164.
12. Кужельний М. В. Теорія бух обліку: підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 334 с.
13. Кулик В. А. Облікова політика підприємства: набутий досвід та перспективи розвитку : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2014. 373 с.
14. Кучеренко Т. Регламентування облікової політики фінансової звітності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 5. С. 24–34.
15. Яцишин, С. Р. Аспекти формування облікової політики підприємства. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2011. Випуск 8 (29). URL: <http://surl.li/nssqh>

References

1. Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine on July 16, 1999No 996-XIV. URL: <http://surl.li/kkgmb> [in Ukrainian].
2. Financial encyclopedia. Generally Accepted Accounting Principles (GAAP). <http://surl.li/nssnh> [in Ukrainian].
3. Gaydarzhyys'ka, O., Zaderaka, N. & Titarenko, L. (2018). Differences in accounting between ifrs and gaap. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, 29–33. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.20.29 [in Ukrainian].
4. Herasymovych, I. (2018). Organization of accounting policies of the modern enterprise. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 7, 49–53. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6016&i=8> [in Ukrainian].
5. Ministry of Finance of Ukraine. National provisions (standards) of accounting. URL:



<http://surl.li/atjeb> [in Ukrainian].

6. Ministry of Finance of Ukraine. Translation of the 2022 International. Financial Reporting Standards and the Conceptual Framework for Financial Reporting. URL: <http://surl.li/ffuoi> [in Ukrainian].
7. Nangih, E., Wali, S. C., & Anyanwu, P. O. (2021). Accounting Policies, Management Judgements And Financial Reporting Quality Of Small And Medium Enterprises In Nigeria: A Survey. *International Journal of Finance Research*, 2(2), 58-70. DOI: <https://doi.org/10.47747/ijfr.v2i2.326> [in English].
8. SZAMKÓ JÓZSEFNÉ (2010). Központi és önkormányzati költségvetési szervek számviteli politikája, számlarendje. SALDO, p. 7 [in Hungarian].
9. Butynets, F.F. (2000). Teoriia bukhhalterskoho obliku [pidruchnyk dlia stud. vuziv spets. 7.050106 «Oblik i audyt»]. Zhytomyr: ZhITI, 640 [in Ukrainian].
10. Zhytnyi, P. (2006). Systemnyi aspekt oblikovoi polityky [System aspect of accounting policy]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, issue 1, 62-65 [in Ukrainian].
11. Zasadnyi, B. A. (2016). Formuvannia oblikovoi polityky v systemi bukhhalterskoho obliku pidpriumstv [Formation of accounting policy in the accounting system of enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, issue 12(2), 159-164 [in Ukrainian].
12. Kuzhelnyi, M. V. (2001). Teoriia bukh obliku: pidruchnyk. Kyiv: KNEU, 334 s. [in Ukrainian].
13. Kulyk, V. A. (2014). Oblikova polityka pidpriumstva: nabutyi dosvid ta perspektyvy rozvytku : monohrafiia. Poltava : RVV PUET, 2014, 373 s. [in Ukrainian].
14. Kucherenko, T. (2009). Rehlamentuvannia oblikovoi polityky finansovoi zvitnosti. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, 2009, № 5, 24–34 [in Ukrainian].
15. Yacy`shy`n, S. R. (2011). Aspekty` formuvannya oblikovoyi polity`ky` pidpny`yemstva [Aspects of accounting policies business]. *Ekonomichni nauky`. Seriya: Oblik i finansy` [Economic sciences. Series: Accounting and Finance]*, vol. 8 (29), iss. 4. URL: <http://surl.li/nssqh> [in Ukrainian].



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-281-292
УДК 336.71(477)

Наталія ВНУКОВА

д.е.н., професор, професор кафедри митної справи та фінансових послуг
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Харків, Україна
ORCID ID 0000-0002-1354-4838
Scopus Author ID: 56607137800

Олена СИПЛИВА

стажист АТ «АБ «РАДАБАНК», здобувач вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID 0009-0001-1791-1818

ОЦІНКА ДИНАМІКИ ЗМІН СУЧАСНОГО СТАНУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню динаміки змін сучасного стану банківської системи України. Метою роботи є аналіз ключових показників діяльності банків, таких, як активи, пасиви, капітал, прибутки та витрати, а також динаміка їх змін протягом останніх років. У роботі здійснено аналіз основних фінансових показників, розраховано додаткові співвідношення. За результатами дослідження встановлено, що між активами та пасивами, доходами та витратами існує тісний зв'язок. Даний аналіз показує динаміку, як змінюється фінансовий стан банківської системи України за 2018-2022 рр., та з чим пов'язані дані зміни. Проведений аналіз дав змогу визначити, як падіння або зростання тих, чи інших показників впливає на стійкість та ефективність роботи банків, та який вплив це має на економічну ситуацію в країні в цілому. Встановлено, що значення досліджуваних показників мали динаміку як до зниження, так і до зростання, що потребує додаткового дослідження та виявлення причин таких змін. Так як банківська система України стає більш стійкою та прибутковою, подальші дослідження цієї теми можуть сприяти кращому зрозумінню факторів, що впливають на розвиток банківської системи України. Результати даного дослідження можна використати для моніторингу та регулювання банківської системи, для розробки нових методів аналізу та прогнозування розвитку банківської системи, а також для підготовки фахівців у сфері банківської справи та фінансів, або ж для підвищення фінансової грамотності населення. Подальші дослідження будуть спрямовані на дослідження конкуренції на банківському ринку України, вивчення інновацій в банківській системі та аналізу ризиків, з якими стикається банківська система. Перспективні дослідження цієї теми можуть бути пов'язані із визначенням факторів впливу на її розвиток в умовах воєнного стану і обмеженості діяльності, розробленням рекомендацій з удосконалення для підвищення стійкості банківської системи.

Ключові слова. банк, банківська система, активи, пасиви, капітал, доходи, витрати, аналіз.

JEL Classification: G21, C13

Absztrakt. A cikk az ukrán bankrendszer jelenlegi állapotában bekövetkezett változások dinamikájának tanulmányozására irányul. A munka célja a bankok teljesítményének fő mutatói, mint például az eszközök, kötelezettségek, tőke, bevételek és kiadások, valamint az utóbbi évek változásainak dinamikáját elemzése kerüli. A tanulmány elemzi a főbb pénzügyi mutatókat és további arányszámokat határoz meg. A tanulmány megállapította, hogy szoros kapcsolat van az eszközök és a kötelezettségek,



a bevételek és a kiadások között. Ez az elemzés bemutatja az ukrán bankrendszer pénzügyi helyzetében bekövetkező változások dinamikáját 2018-2022-ben, és azt, hogy ezek a változások mivel függenek össze. Az elemzés lehetővé tette annak megállapítását, hogy egyes mutatók csökkenése vagy növekedése hogyan befolyásolja a bankok stabilitását és hatékonyságát, és ez milyen hatással van az ország egészének gazdasági helyzetére. Megállapítást nyert, hogy a vizsgált mutatók értékei mind lefelé, mind felfelé irányuló dinamikát mutatnak, ami további kutatást és az ilyen változások okainak azonosítását igényli. Ahogy Ukrajna bankrendszere fenntarthatóbbá és jövedelmezőbbé válik, a témával kapcsolatos további kutatások hozzájárulhatnak az ukrán bankrendszer fejlődését befolyásoló tényezők jobb megértéséhez. A tanulmány eredményei felhasználhatók a bankrendszer ellenőrzésére és szabályozására, a bankrendszer fejlődésének elemzésére és előrejelzésére szolgáló új módszerek kidolgozására, valamint a banki és pénzügyi szakemberek képzésére, illetve a pénzügyi műveltség javítására. A további kutatások célja az ukrán bankpiaci verseny tanulmányozása, a bankrendszerben megvalósuló innovációk tanulmányozása és a bankrendszer kockázatainak elemzése. A témával kapcsolatos jövőbeli kutatások a hadiállapot és a korlátozott tevékenységek alatt a fejlődést befolyásoló tényezők azonosításával, valamint a bankrendszer ellenálló képességének fokozását célzó fejlesztési javaslatok kidolgozásával hozhatók összefüggésbe.

Kulcsszavak: bank, bankrendszer, eszközök, források, tőke, bevételek, kiadások, elemzés

Abstract. The article is devoted to the study of the dynamics of changes in the current state of the banking system of Ukraine. The purpose of the work is to analyze the key indicators of bank activity, such as assets, liabilities, capital, profits and expenses, as well as the dynamics of their changes over the past years. In the work, the main financial indicators were analyzed, graphs were drawn. Based on the results of the research, it was established that there is a close relationship between assets and liabilities, income and expenses. This analysis shows the dynamics of how the financial condition of the banking system of Ukraine changes in 2018-2022, and what these changes are related to. The conducted analysis made it possible to determine how the fall or growth of certain indicators affects the stability and efficiency of banks' work, and what effect this has on the economic situation in the country as a whole. It was established that the values of the studied indicators had dynamics both downward and upward, which requires additional research and identification of the reasons for such changes. Since the banking system of Ukraine is becoming more stable and profitable, further research on this topic can help to better understand the factors influencing the development of the banking system of Ukraine. The results of this study can be used to monitor and regulate the banking system, to develop new methods of analyzing and forecasting the development of the banking system, as well as to train specialists in the field of banking and finance, or to increase the financial literacy of the population. Further research will be aimed at researching competition in the banking market of Ukraine, studying innovations in the banking system of Ukraine and analyzing the risks faced by the banking system. Also, further research on this topic can help to better understand the factors affecting the development of the banking system of Ukraine and develop recommendations for its improvement.

Keywords. bank, banking system, assets, liabilities, capital, income, expenses, analysis.

Постановка проблеми. Банківська система України за останні роки зазнала значних змін, пов'язаних з політичною та економічною ситуацією в країні, а також з реформуванням самого банківського сектора [1]. Ці зміни суттєво вплинули на стійкість та ефективність роботи банків, а також на доступність та якість банківських послуг для населення та бізнесу. Для оцінки динаміки змін сучасного стану банківської системи було взято аналіз кількості діючих банків в Україні, аналіз темпів приросту їх активів та пасивів, а також динаміку доходів і витрат банків України.



За даними Національного банку України, станом на 1 грудня 2023 року в Україні діяло 67 банків, що на 10 банків менше, ніж у 2018 році [2]. Це явище пов'язане з підвищенням вимог до банківської системи щодо платоспроможності та доброчесності. Загальні активи банківської системи України за 2018-2023 роки зросли на 53%, з 2,3 трлн грн до 3,5 трлн грн [2]. Це зростання зумовлене переважно збільшенням обсягів кредитів у національній валюті та інвестицій в цінні папери. Загальні пасиви банківської системи України за 2018-2023 роки також зросли на 53%, з 2,2 трлн грн до 3,4 трлн грн. Основними джерелами коштів для банків залишаються депозити населення та юридичних осіб. Капітал банківської системи України за 2018-2023 роки зріс на 42%, з 100 млрд грн до 142 млрд грн [1]. Це зростання зумовлене як капіталізацією банків за рахунок прибутку, так і докапіталізацією з боку власників.

Аналіз динаміки основних показників діяльності банків є важливим інструментом для вдосконалення функціонування банківської системи та забезпечення її сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. НБУ регулярно публікує огляди та аналітичні матеріали про стан банківської системи України. Ці матеріали містять інформацію про динаміку основних показників діяльності банків, рівень проблемних кредитів, капіталізацію банків, ризики та загрози для банківської системи. МВФ, Світовий банк та інші міжнародні фінансові організації також публікують огляди та аналітичні матеріали про стан банківської системи України. Ці матеріали містять оцінку впливу макроекономічних факторів на діяльність банків, а також рекомендації щодо реформування банківського сектора. Серед науковців, які досліджували стан банківської системи можна виділити В. В. Коваленко, О. Г. Коренева, К. Ф. Черкашина, О. В. Крухмаль [3]; групу вчених, які розглядали розвиток банківської системи в умовах формування нової архітектури фінансового ринку [4]; становлення банківської система України в умовах глобалізації [5]; Л.Л.Гриценко, Ю.Онопрієнко, які визначали на основі аналізу стану банківської системи напрямів її розвитку [6]. О.Вовчак, Н.Меда присвятили свої дослідження фінансовій стратегії розвитку банку як суб'єкта банківської системи [7]; О.В.Дзюблюк, Р.В.Михайлюк аналізували фінансову стійкість банків [8]. Проблемам та перспективам функціонування банківської системи України присвячено дослідження О.Рац, О.Горяник [9, 10]. Колектив авторів аналізував сучасний стан показників національної банківської системи [11]. Формалізації тенденцій розвитку та фінансової стійкості банківської системи присвячено дослідження Н.Зарічної [12]. А.Москальов, Е.Попова здійснювали моніторинг сучасного стану банківської системи України та впровадження іноземного досвіду [13]. Структурним змінам банківської системи України присвячено дослідження Огородньої Є.М. [14]. Реформування банківської системи України і фінансовий стан банків досліджували І.Семенча, О.Письменний [15]. Загальний огляд наукових досліджень показав, що питання розвитку банківської системи має актуальний стан, йому присвячена велика кількість розвідок, але проект проведення даної оцінки пов'язано із аналізом актуальної наглядової статистики щодо стану банків і динаміки змін за період з

2018 до 2022 року.

Метою статті є оцінка змін сучасного стану банківської системи України на основі аналізу основних фінансових показників, а саме аналізу структури доходів і витрат, динаміки активів, пасивів, капіталу, рентабельності активів банківської системи України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз основних фінансових показників дозволить оцінити фінансовий стан банківської системи України, визначити ефективність роботи банків, виявити ризики та проблеми в банківській системі, спрогнозувати її розвиток, а також оцінити привабливість банків для інвесторів. У першу чергу проаналізовано динаміку кількості діючих банків в Україні за 2018-2022 рр. (рис.1).

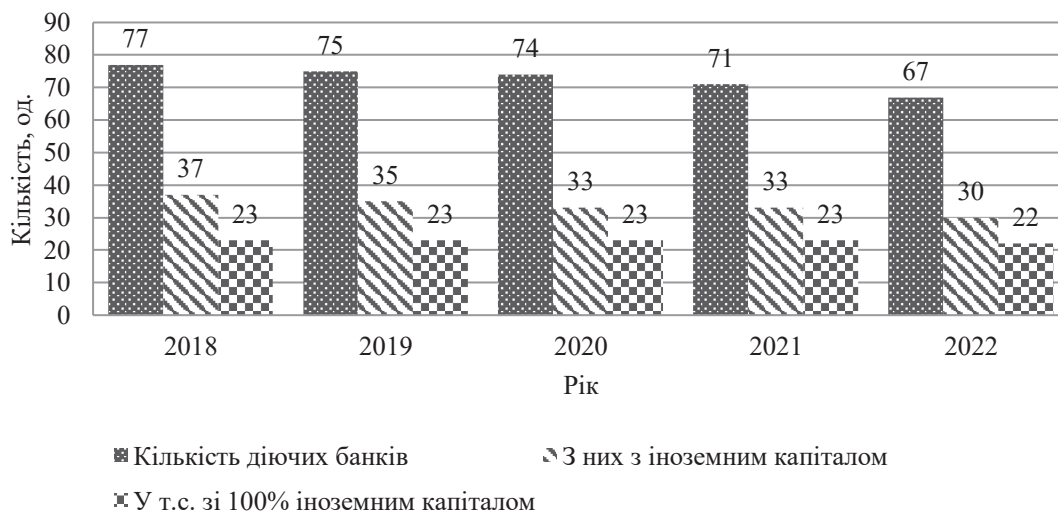


Рис. 1. Динаміка кількості діючих банків України за 2018-2022 рр.

Джерело: складено авторами за даними джерела [16-20]

Як видно з рис.1, за період з 2018 по 2022 рр. кількість діючих банків в Україні скоротилась на 25%. Кількість банків з іноземним капіталом знизилася на 38%, що може свідчити про погіршення інвестиційного клімату для нерезидентів в Україні. Між тим кількість банків зі 100% іноземним капіталом залишилася майже незмінною.

Однією з можливих причин зниження кількості банків є повномасштабна війна в Україні, що призвела до значних економічних втрат, що негативно вплинуло на банківську систему, через що деякі банки збанкрутували, інші - об'єдналися або пішли з ринку. Також економічна криза, викликана воєнним станом, призвела до зниження ділової активності та погіршення якості кредитного портфеля банків. Кількісні показники банків не надають повного уявлення про стан банківської системи, тому необхідно проаналізувати інші фінансові показники результатів діяльності і стану банків.

У табл.1 подано динаміку активів банківської системи України за 2018-2022 рр.



Таблиця 1.
Динаміка активів банківської системи України за 2018-2022 рр.

Показник	Значення показника по роках, млн. грн.					Темп змін 2022 до 2018 року, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Активи (усього)	1360764	1494460	1822814	2053928	2353592	72,96
Середні активи банку	1427612	1658637	1938371	2203760	3760296	163,40
Активи в іноземній валюті	494820	491855	585349	583717	731394	47,81
Середні активи в іноземній валюті	493337,5	538602	584533	657555,5	1567394	217,71
Загальні активи (не скориговані на резерви)	1911093	1982628	2209287	2358982	2716883	42,16
Загальні активи (не скориговані) в іноземній валюті	778722	717422	745788	679420	819336	5,22
готівкові кошти	2029	56878	73348	75557	75097	3601,18
банківські метали	344	369	572	384	156	-54,65
Кошти в НБУ	1997	76126	2002	34973	82485	4030,45
Середні кошти банку в НБУ	39061,5	39064	18487,5	58729	-	-
Коррахунки, що відкриті в інших банках	86547	118221	176041	172868	315085	264,06
Строкові вклади в інших банках та кредити іншим банкам	1992	1995	2037	60096	51010	2460,74
Цінні папери	480608	538943	791345	829887	1021520	112,55
Середнє значення цінних паперів одного банку	509775,5	665144	810616	925703,5	-	81,59
Резерви за активними операціями банків	555871	492069	375459	278774	368091	-33,78
Середні резерви за активними операціями банку	523970	433764	327116,5	323432,5	-	-

Джерело: складено авторами за даними джерела [16-20]

Як видно з табл. 1, банківська система України продемонструвала зростання активів за 2018-2022 рр. майже на 73%, загальні активи (не скориговані) зросли на 42,16%. Загальні активи (скориговані на резерви) зросли на 5,22%. Це може призвести до зниження рентабельності та стійкості банку в майбутньому. В свою чергу середні активи банку продемонстрували значне зростання, на 163,4%. Готівкові кошти приросли на у 36 разів з 2018 до 2022 рр., що свідчить про ефективну роботу з активами та залучення нового капіталу, однак одночасно з цим може погіршитись якість активів та підвищитись рівень ризиків, зокрема з фінансового моніторингу.

Частка банківських металів натомість зменшилась на 54,65%, що може їх зробити менш привабливими для інвестування. Кошти в НБУ зросли у 40 разів. Коррахунки, що відкриті в інших банках, зросли на 2,64 рази, також значне зростання продемонстрували строкові вклади в інших банках та кредити іншим банкам (24 рази), що може свідчити про економічну нестабільність та зниження

процентних ставок. Зростання продемонстрував показник цінних паперів, який за 2018-2022 рр. зріс на 112,55%, що може свідчити про те, що зростає інтерес інвесторів до цінних паперів та покращення економічної ситуації на фондовому ринку, в свою чергу зростає і середнє значення цінних паперів одного банку (81,6%). Резерви за активними операціями зазнали падіння на 33,78%, що свідчить про зниження обсягів активних операцій та зниження процентних ставок.

У табл.2 подано динаміку зміни кредитної активності банків.

Таблиця 2.

**Динаміка кредитної діяльності у банківській системі України
за 2018-2022 рр.**

Показник	Значення показника по роках, млн. грн.					Темп змін 2022 до 2018 року, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Надані кредити	1118618	1033539	963664	1065347	1036129	-7,37
Середнє значення кредитів, наданих одним банком	16696	15426	14383	15901	15465	-7,37
кредити органам державної влади	2865	4724	11545	26973	24809	765,93
кредити суб'єктам господарювання	919054	822020	752503	795513	801327	-12,81
кредити фізичним особам	196634	206761	199556	242633	209944	6,77
кредити небанківським фінустановам	66	33	60	228	48	-27,27

Джерело: складено авторами за даними джерела [16-20]

Як видно з табл.2, загальна сума наданих кредитів протягом 2018-2022 рр. зменшилась на 7,37%. Це може бути пов'язано з низкою факторів, таких як: економічна криза, зростання процентних ставок за кредитами, погіршення якості кредитного портфеля банків [22]. Середнє значення кредитів, наданих одним банком, також зменшилось на 7,37%. Це може бути пояснено зменшенням загальної суми наданих кредитів та негативним впливом зменшення кількості банків. Спостерігається значна диференціація в структурі кредитного портфеля банків. Так, кредити суб'єктам господарювання протягом 2018-2022 рр. зменшились на 12,81%, кредити фізичним особам зросли на 6,77%, а кредити органам державної влади зросли на 7,66 рази.

У табл.3 подано динаміку пасивів банківської системи України за 2018-2022 рр.

Як видно з табл.3, загальні пасиви банківської системи України протягом 2018-2022 рр. зросли на 73%,. Найбільше зросли вклади фізичних осіб та залучені міжбанківські кредити. Найменше піднявся статутний капітал та кошти НБУ. Зростання загальних пасивів в першу чергу свідчить про розвиток



банківської системи, окрім того це означає позитивний вплив на збільшення кредитних ресурсів та зростання обсягів депозитів. Натомість зниження частки статутного капіталу свідчить про зростання ризиків для банківської системи, а також про необхідність збільшення капіталу банків [23].

Таблиця 3.
Динаміка пасивів банківської системи України за 2018-2022 рр.

Показник	Значення показника по роках, млн грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
Пасиви (усього)	1360764	1494460	1822814	2053928	2353592
Співвідношення пасивів і капіталу	8,74	7,44	8,65	8,03	10,77
Капітал	155650	200854	210640	255678	218549
Статутний капітал	465532	470712	479932	481535	407021
Питома вага статутного капіталу у капіталі банку	2,99	2,34	2,28	1,88	1,86
Зобов'язання банків	1205114	1293606	1612174	1798250	2135043
Зобов'язання банків в іноземній валюті	587929	568561	647002	613893	798701
Кошти суб'єктів господарювання	406166	498156	646491	758434	889526
у т.ч строкові кошти суб'єктів господарювання	110359	103191	147871	137417	139196
Питома вага строкових коштів суб'єктів господарювання, %	27,17	20,71	22,87	18,12	15,65
кошти фізичних осіб	508869	552592	682029	727022	933553
у т.ч. строкові кошти фізичних осіб	327615	336663	344353	314026	326655
Питома вага строкових коштів фізичних осіб, %	64,38	60,92	50,49	43,19	34,99
кошти небанківських фінустанов	23794	26885	34704	41410	53188
у т.ч. строкові кошти небанківських фінустанов	15224	17397	17573	17926	22205
Питома вага строкових коштів небанківських фінустанов, %	63,98	64,71	50,64	43,29	41,75
Співвідношення питомої ваги строкових коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінустанов	2,35	3,12	2,21	2,39	2,67

Джерело: складено авторами за даними джерела [16-20]

Статутний капітал банків протягом 2018-2022 рр. збільшився на 14,9%, але питома вага статутного капіталу у капіталі банку невпинно зменшується, отже, позиція власників банків щодо їх внеску у розвиток банківської системи є недостатньою. Це не може свідчити про посилення всіх напрямів капіталізації банків. Питома вага статутного капіталу у капіталі банку протягом 2018-2022 рр. зменшилась з 2,99% до 1,86%, це може свідчити про погіршення структури капіталу банків. Зобов'язання банків протягом 2018-2022 рр. зросли на 77,1%, що може бути пов'язано з зростанням обсягів депозитів та збільшенням обсягів запозичень на міжбанківському ринку. Зобов'язання банків в іноземній валюті протягом 2018-2022 рр. зросли на 36,2%, це може свідчити про валютні ризики, з якими стикаються банки. Кошти суб'єктів господарювання протягом 2018-2022

рр. зросли на 121,3%. Це може бути пов'язано з зростанням потреби в кредитах з боку суб'єктів господарювання та зі зростанням довіри до банківської системи. Між тим питома вага строкових коштів суб'єктів господарювання протягом 2018-2022 рр. зменшилась з 27,17% до 15,65%. Це може свідчити про погіршення структури джерел фінансування суб'єктів господарювання. Кошти фізичних осіб протягом 2018-2022 рр. зросли на 84,3%, що пов'язано із зміною структури доходів населення та зростанням довіри до банківської системи. Питома вага строкових коштів фізичних осіб протягом 2018-2022 рр. зменшилась з 64,38% до 34,99%, це свідчить про погіршення структури джерел фінансування банків. Кошти небанківських фінансових установ протягом 2018-2022 рр. зросли на 124,1%, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів запозичень з боку небанківських фінансових установ. Питома вага строкових коштів небанківських фінансових установ протягом 2018-2022 рр. зменшилась з 63,98% до 41,75%. Це може свідчити про погіршення структури джерел фінансування небанківських фінансових установ. Між тим співвідношення питомої ваги строкових коштів суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ є стабільним, незначне коливання.

Динаміка доходів і витрат банків України за 2018-2022 рр. подана в табл. 4.

Таблиця 4.

Динаміка доходів і витрат банків України за 2018-2022 рр.

Показник	Значення показника по роках, млн грн					Темп змін 2022 до 2018 року, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
ДОХОДИ	20 180	22 583	18 569	24 944	38 650	91,53
процентні доходи	13 282	13 571	13 011	16 445	23 765	78,93
комісійні доходи	4 628	5 438	6 013	7 941	8 307	79,49
результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу	1 656	2 688	-985	-42	5 932	258,21
інші операційні доходи	481	721	374	410	506	5,20
інші доходи	79	96	97	90	76	-3,80
повернення списаних активів	54	69	59	101	64	18,52
ВИТРАТИ	14 754	15 991	14 519	17 800	23 956	62,37
процентні витрати	6 255	6 295	4 506	4 623	7 245	15,83
комісійні витрати	1 470	1 947	2 107	2 967	3 895	164,97
інші операційні витрати	821	887	744	1 140	1 075	30,94
загальні адміністративні витрати	4 136	5 018	5 557	6 243	6 417	55,15
інші витрати	77	127	150	335	561	628,57
відрахування в резерви	1 759	1 342	1 134	1 575	2 488	41,44
податок на прибуток	236	376	321	915	2 275	863,98
Співвідношення витрат і доходів,%	73,11	70,81	78,19	71,36	61,98	-15,22
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК)	5 426	6 592	4 050	7 145	14 694	170,81

Джерело: складено авторами за даними джерела [16-20]

Проаналізувавши табл. 4, можна зробити висновок, що загальні доходи

банківської системи України протягом 2018-2022 рр. зросли на майже 92%, процентні доходи зросли на 78,9%, комісійні доходи зросли на 79,5%. Результат від переоцінки та від операцій купівлі-продажу зріс у 2,6 рази. Зростання даних показників може свідчити про збільшення обсягів кредитування та зростання процентних ставок. Відзначається стабільне зменшення витрат у доходах.

Загальні витрати банківської системи України протягом 2018-2022 рр. зросли на майже 63%. Найбільшого зростання зазнали податок на прибуток (8,64 рази), комісійні витрати (1,65 рази) та інші витрати (6,29 разів). Чистий прибуток банківської системи України збільшився у 1,7 разів з 2018 до 2022 рр.

Загалом банківська система України продемонструвала зростання прибутковості за 2018-2022 рр., завдяки чому підвищується стійкість банківської системи України та привабливість банківського сектору для інвесторів.

На рис. 2 подано рентабельність активів та капіталу банківської системи за 2018-2022 рр..

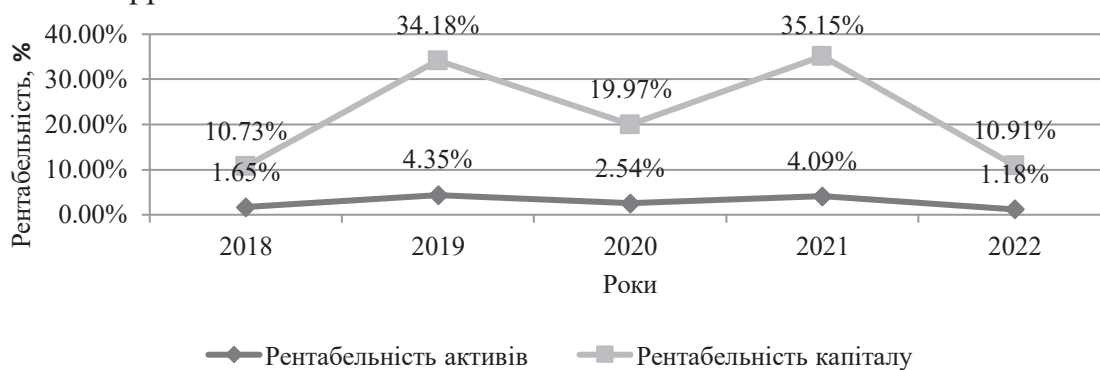


Рис. 2. Рентабельність активів та капіталу банківської системи за 2018-2022 рр.

Джерело: складено авторами за даними джерела [16-20]

Як видно з рис. 2, рентабельність активів зростає з 2,7% у 2018 р. до 6,2% у 2022 р., рентабельність капіталу зростає з 16,0% у 2018 р. до 24,8% у 2022 р. Зростання рентабельності активів та капіталу банківської системи України протягом 2018-2022 рр. може бути обумовлено декількома факторами: зростанням процентних доходів, зниженням процентних та інших видів операційних витрат, зростанням курсу валют та цін на цінні папери, також покращенням якості кредитного портфеля та зростанням економічної активності банків 2022 року і підтримки цього процесу НБУ.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отримані результати дослідження свідчать, що кількість діючих банків в Україні знизилась через різні фактори, зокрема значні економічні втрати, причиною яких є військовий стан.. Активи протягом 2018-2022 рр. мали тенденцію до зростання, що свідчить про динамічні фактори, які позитивно вплинули на розвиток банківської системи. Показники з кредитної діяльності зазнали падіння, що пов'язано з економічною кризою 2022 року. Пасиви протягом 2018-2022 р. мали тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення доступних банкам ресурсів, що може стимулювати



кредитування, інвестування та інші активні операції за умов ефективного менеджменту, також це може бути ознакою підвищення довіри до банківської системи з боку фізичних осіб та бізнесу, що стимулювала зростання депозитних вкладень. Однак таке зростання пасивів впливає на збільшення ризиків та підвищення процентних ставок. Темпи збільшення доходів банків України перевищували темпи зростання витрат, що суттєво збільшувало прибуток банків. Залежно від структури використання цього прибутку буде залежати подальший розвиток банківської системи. Незважаючи на воєнний стан, банківська система України продемонструвала стійкість і має потенціал для подальшого розвитку.

Подальші перспективні дослідження будуть спрямовані на розвідки з оцінки конкуренції на банківському ринку України, визначення впливу інновацій на розвиток банківської системи України та аналіз ризиків, з якими вона стикається.

Список використаних джерел

1. НБУ про фінансовий стан банківської системи під час війни. URL: <https://finbalance.com.ua/news/bankivska-sistema-ukrani-popri-viynu-zumila-zbilshiti-depozitniy-i-kreditniy-portfel>
2. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
3. Банківська система України [Текст] : монографія / В. В. Коваленко, О. Г. Коренєва, К. Ф. Черкашина, О. В. Крухмаль. Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. 187 с.
4. Розвиток банківської системи в умовах формування нової архітектури фінансового ринку / За ред. В.В. Коваленко. Одеса: Видавництво «Атлант», 2012. 765 с.
5. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів: Монографія / За ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюблюка. Тернопіль: Вектор, 2012. 462 с.
6. Гриценко Л. Л., Є.Ю. Онопрієнко Банківська система України: сучасний стан і напрямки розвитку *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 10. С. 111-116.
7. Вовчак О., Меда Н. Фінансова стратегія розвитку банку як передумова ефективності його діяльності *Банківська справа*. 2008. № 3. С. 23-36.
8. Дзюблюк О. В., Михайлюк Р. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи : монографія. Тернопіль : Терно-граф, 2009. 316 с.
9. Рац О., Горяник О. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки*. Матеріали Міжнародної наукової-практичної Інтернет-конференції 2016. С. 108–111. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11903>.
10. Рац О. М. Сучасні аспекти забезпечення економічної безпеки банків України. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: виклики глобалізації* : матеріали III Всеукр. наукової-практ. Інтернет-конф, м. Кривий Ріг, 20 берез. 2018 р. 2018. С. 134–137. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/19041>.
11. Король М. М., Співак В. О., Куліковська І. В. Сучасний стан показників української банківської системи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2023. № 47. С. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-8>
12. Зарічна Н. Формалізація тенденцій розвитку та фінансової стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (1(48)). С. 214-219. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-30>
13. Москальов А., Попова Е. Моніторинг сучасного стану банківської системи України та впровадження іноземного досвіду для її виходу з кризового стану. *Молодий вчений*. 2018. № 10.



C. 853–856. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3908>.

14. Огородня Є. М. Структурні зміни банківської системи України (сучасні виклики та перспективи змін) *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі: XXV міжнарод. науч. конф., 26-27 мая 2017 г., Переяслав-Хмельницький* : сб. научных трудов. – Переяслав-Хмельницький, 2017. Вип. 5(25), Ч. 6. С. 90–95. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/17177>
15. Семенча І., Письменний О. Фінансовий стан банку у розрізі реформування банківської системи України. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 2. С. 122–129. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/1293>.
16. Річний звіт НБУ 2018. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2018-rik>
17. Річний звіт НБУ 2019. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2019-rik>
18. Річний звіт НБУ 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2020-rik>
19. Річний звіт НБУ 2021. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2021-rik-klyuchovi-markeri-zmin-u-ekonomitsi-ta-finansoviy-sistemi-vprodovj-roku>
20. Річний звіт НБУ 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2022-rik>
21. Золотарьова О. В., Галаганов В. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 83–98.
22. Гасій О. В. Оцінка ресурсної бази банківської системи України. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку національного господарства в умовах глобальної нестабільності*. 2020. С. 74–75. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8968>
23. Бобиль В. Використання показників рівня якості управління ризиками в процесі оцінювання фінансового стану банку. URL: http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/2081/1/Bobyl_11.pdf.

References

1. NBU on the financial condition of the banking system during the war. URL: <https://finbalance.com.ua/news/bankivska-sistema-ukrani-popri-viynu-zumila-zbilshiti-depozitny-i-kreditny-portfel>
2. Official website of the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/>
3. Bankivska systema Ukrainy [Tekst] : monohrafiia / V. V. Kovalenko, O. H. Korenieva, K. F. Cherkashyna, O. V. Krukhmal. – Sumy : DVNZ “UABS NBU”, 2010. 187 s.;
4. Rozvytok bankivskoi systemy v umovakh formuvannya novoi arkhitektury finansovoho rynku / Za red. V.V. Kovalenko. Odesa: Vydavnytstvo «Atlant», 2012. 765 s.
5. Bankivska systema Ukrainy: stanovlennia i rozvytok v umovakh hlobalizatsii ekonomichnykh protsesiv: Monohrafiia / Za red. d.e.n., prof. O.V. Dziubliuka. – Ternopil: «Vektor», 2012. 462 s.
6. Hrytsenko L. L. Bankivska systema Ukrainy: suchasnyi stan i napriamky rozvytku / L. L. Hrytsenko, Ye. Yu. Onopriienko // Aktualni problemy ekonomiky. 2010. № 10. S. 111-116.
7. Vovchak O. Finansova stratehiia rozvytku banku yak peredumova efektyvnosti yoho diialnosti / O. Vovchak, N. Meda // Bankivska sprava. – 2008. – № 3. – S. 23-36.
8. Dzyublyuk O.V., Mykhailiuk R.V. Financial stability of banks as the basis of effective functioning of the credit system: monograph. Ternopil: Terno-graf, 2009. 316 p.
9. Rats O., Horyanyk O. Problems and prospects of functioning of the banking system of Ukraine. Materials of the International scientific and practical Internet conference "Actual issues of the functioning of the financial market in the conditions of crisis phenomena of the world economy". 2016. pp. 108–111. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11903>.
10. Rats O. M. Modern aspects of ensuring the economic security of Ukrainian banks. Modernization of the financial and credit system of Ukraine: challenges of globalization: materials of the III All-Ukr.



- scientific and practical Internet conference, Kryvyi Rih, March 20. 2018. P. 134–137. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/19041>.
11. Korol M. M., Spivak V. O., Kulikovska I. V. Current state of indicators of the Ukrainian banking system. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy"*. 2023. No. 47. P. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-8>
12. Zarichna N. Formalization of development trends and financial stability of the banking system of Ukraine under martial law. *Sustainable economic development*. 2024. (1(48)). P. 214-219. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-30>
13. Moskalyov A., Popova E. Monitoring the current state of the banking system of Ukraine and the implementation of foreign experience for its exit from the crisis state. *A young scientist*. 2018. No. 10. P. 853–856. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3908>.
14. Ogorodnya E. M. Structural changes in the banking system of Ukraine (modern challenges and prospects for change). 2017. No. 5. P. 90–95. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17177>.
15. Semencha I., Pismennyi O. The financial condition of the bank in the context of reforming the banking system of Ukraine. *Economic analysis*. 2017. Vol. 27, No. 2. P. 122–129. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/1293>.
16. Annual report of the National Bank of Ukraine 2018. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2018-rik>
17. Annual report of the NBU 2019. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2019-rik>
18. Annual report of the NBU 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2020-rik>
19. Annual report of the NBU 2021. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2021-rik-klyuchovi-markeri-zmin-u-ekonomitsi-ta-finansoviy-sistemi-vprodovj-roku>
20. Annual report of the NBU 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2022-rik>
21. Zolotaryova O. V., Galaganov V. Current state and prospects for the development of the banking system of Ukraine. *Problems of economy and political economy*. 2017. No. 1. P. 83–98.
22. Hasii O. V. ASSESSMENT OF THE RESOURCE BASE OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE. Current problems and prospects for the development of the national economy in conditions of global instability. 2020. P. 74–75. URL: <http://dSPACE.puet.edu.ua/handle/123456789/8968>
23. Bobyl V. Use of risk management quality indicators in the process of assessing the bank's financial condition. URL: http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/2081/1/Bobyl_11.pdf.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-293-311

UDC 658.15

Tariq Tawfeeq Yousif ALABDULLAH

PhD, Associate Professor,
Department of Management Information System,
College of Administration and Economics, & Economic Studies
Department - Basrah & Arab Gulf Studies Center,
University of Basrah, Basrah, Iraq
ORCID ID: 0000-0003-1494-6983
Scopus Author ID: 56275199100

Waleed Khalid SALIH

PhD, Associate Professor,
Department of Accounting,
College of Administration and Economics, University of Anbar,
Anbar, Iraq
ORCID ID: 0000-0003-0176-3395
Scopus Author ID: 57208532571

Madziatul CHURIYAH

PhD, Associate Professor,
State University of Malang,
Malang, Indonesia
ORCID ID: 0000-0002-0799-4402
Scopus Author ID: 57209828629

Abdulkarim M. Jamal KANAAN

PhD, Assistant Professor,
Department of Information Systems,
Universiti Tunku Abdul Raham, Kampar, Malaysia
ORCID ID: 0000-0002-9007-5107

CEO TURNOVER AND FIRM'S FINANCIAL PERFORMANCE PERSPECTIVE: COULD MECHANISMS OF CORPORATE GOVERNANCE BE ENHANCED IN ADVANCED NANOTECHNOLOGY COMPANIES?

Анотація. Це дослідження має на меті розкрити взаємозв'язок між процедурами корпоративного управління, фінансовою діяльністю та плінністю генеральних директорів у сучасних нанотехнологічних компаніях у Сінгапурі. У ньому запропоновано концептуальну основу для покращення рішень щодо змін генеральних директорів та фінансової ефективності цих інноваційних підприємств шляхом удосконалення процесів управління. У дослідженні використовується кількісна методологія з використанням даних сінгапурських передових нанотехнологічних компаній, зосереджених на показниках фінансової ефективності, показниках корпоративного управління та плінності генеральних директорів. Теоретичні наслідки цього дослідження сприяють поширенню наявної літератури з питань корпоративного управління, особливо в недостатньо вивченому контексті передових

нанотехнологічних підприємств у Сінгапурі. Стаття має на меті висвітлити, як системи управління можуть задовольнити потреби цих компаній у покращенні продуктивності. Крім того, дослідження доповнює зростаючу базу знань щодо менеджменту в технологічно інтенсивних секторах. Практичні наслідки отриманих результатів є важливими для інвесторів, менеджерів і політиків у передовому секторі нанотехнологій Сінгапуру. У дослідженні пропонуються вказівки щодо розробки та впровадження ефективних систем управління для покращення рішень щодо змін генеральних директорів та покращення фінансових результатів. Це підкреслює важливість узгодження практики управління з особливостями технологічної галузі Сінгапуру. Новизна цього дослідження полягає в тому, що воно зосереджене на передових нанотехнологічних компаніях у Сінгапурі та всебічному аналізі ефективності бізнесу, плинності генеральних директорів та управління. Застосовуючи кількісну методологію, дослідники мали на меті забезпечити повне розуміння того, як ці компанії можуть покращити свої фінансові результати та рішення щодо зміни генеральних директорів шляхом зміцнення процесів корпоративного управління. Стаття спрямована на розвиток сфери корпоративного управління та управління технологіями, пропонуючи теоретичні ідеї та практичні рекомендації.

Ключові слова: плинність генеральних директорів, фінансові показники, корпоративне управління, передові нанотехнології, Сінгапур.

JEL Classification: G30

Absztrakt. E tanulmány célja, hogy feltárja a vállalatirányítási eljárások, a pénzügyi teljesítmény és a vezérigazgatói fluktuáció közötti kapcsolatot a kortárs nanotechnológiai vállalatoknál Szingapúrban. A tanulmány koncepcionális keretet javasol a vezérigazgatói fluktuációs döntések és az innovatív cégek pénzügyi teljesítményének javítására az irányítási eljárások javításával. A tanulmány kvantitatív módszert alkalmaz, szingapúri fejlett nanotechnológiai vállalatok adatainak felhasználásával, a pénzügyi teljesítményre, a vállalatirányítási mutatókra és a vezérigazgatói fluktuációra összpontosítva. A tanulmány elméleti következtetései hozzájárulnak a vállalatirányítással kapcsolatos meglévő szakirodalomhoz, különösen a szingapúri fejlett nanotechnológiai vállalatok kevésbé kutatott kontextusában. A cikk célja, hogy rávilágítson arra, hogy az irányítási rendszerek hogyan felelhetnek meg e vállalatok termelékenységét javító igényeinek. A tanulmány továbbá hozzájárul a technológiaintenzív ágazatok irányításával kapcsolatos, egyre bővülő tudásbázishoz. Az eredmények gyakorlati következményei fontosak a befektetők, a vezetők és a politikai döntéshozók számára a szingapúri fejlett nanotechnológiai ágazatban. A tanulmány útmutatást nyújt arra vonatkozóan, hogyan lehet hatékony irányítási rendszereket kialakítani és bevezetni a vezérigazgatói utódlási döntések és a pénzügyi teljesítmény javítása érdekében. Kiemeli az irányítási gyakorlatoknak a szingapúri technológiai ipar sajátosságaihoz való igazításának fontosságát. A tanulmány újdonsága, hogy a szingapúri fejlett nanotechnológiai vállalatokra összpontosít, és átfogóan elemzi az üzleti teljesítményt, a vezérigazgatói forgalmat és az irányítást. Kvantitatív módszertan alkalmazásával a kutatók célja az volt, hogy átfogó képet nyújtsanak arról, hogy ezek a vállalatok hogyan javíthatják pénzügyi teljesítményüket és a vezérigazgatói fluktuációval kapcsolatos döntéseiket a vállalatirányítási folyamataik megerősítésével. A tanulmány elméleti meglátásokkal és gyakorlati ajánlásokkal járul hozzá a vállalatirányítás és a technológiai irányítás területéhez.

Kulcsszavak: vezérigazgatói fluktuáció, pénzügyi teljesítmény, vállalatirányítás, fejlett nanotechnológia, Szingapúr

Abstract. This research aims to investigate the relationship among corporate governance procedures, financial performance, and CEO turnover in modern nanotechnology companies in Singapore. It proposes a conceptual framework to enhance CEO turnover decisions and financial performance in these innovative enterprises by improving governance processes. The study employs a quantitative methodology, utilizing data from Singaporean advanced nanotechnology companies, focusing on financial performance indicators, corporate governance metrics, and CEO turnover rates. The theoretical implications of this research contribute to the



existing body of corporate governance literature, particularly in the underexplored context of advanced nanotechnology enterprises in Singapore. It aims to illuminate how governance systems can meet the needs of these companies to improve performance. Additionally, the research adds to the growing knowledge base regarding management in technology-intensive sectors. The practical implications of the findings are significant for investors, managers, and policymakers in Singapore's advanced nanotechnology sector. The study offers guidance on developing and implementing effective governance systems to enhance CEO turnover decisions and financial outcomes. It underscores the importance of aligning governance practices with the specific characteristics of Singapore's technology industry. The novelty of this research lies in its focus on cutting-edge nanotechnology companies in Singapore and its comprehensive analysis of business performance, CEO turnover, and governance. By applying a quantitative methodology, the study seeks to provide a thorough understanding of how these companies can improve their financial results and CEO turnover decisions by strengthening their corporate governance processes. It aims to advance the fields of corporate governance and technology management by offering theoretical insights and practical recommendations.

Keywords: CEO Turnover, Financial Performance, Corporate Governance, Advanced Nanotechnology, Singapore

Problem description. The nature of CEO turnover and its impact on business performance have long been subjects of discussion and examination in the field of corporate governance. CEO tenure is an important component of organizational success since they have a significant influence on the long-term strategy and performance of the businesses they manage. Comprehending the complex correlation between chief executive officer turnover and company performance is imperative for proficient corporate governance, especially in sectors marked by swift technological progress, like cutting-edge nanotechnology. Regarding CEO turnover, a crucial component of corporate governance, CEO turnover might have a big effect on how well a company performs. CEO turnover can have an especially significant effect for advanced nanotechnology enterprises, as strategic choices and innovation are critical.

CEO turnover occurs when a CEO leaves an organization and is replaced. This can be due to various reasons, including retirement, resignation, dismissal, or death. Whatever the cause, changing CEOs is frequently seen as a disruptive development that can affect a company's performance in a number of ways. On the one hand, changing CEOs may offer a business new insight and management, which may encourage development and expansion. A fresh perspective and strategic guidance from the new chief executive officer may revitalize the company and encourage performance gains. Additionally, the removal of incompetent or inefficient CEOs can improve performance and decision-making. However, a company may also experience unpredictability and unpredictability as a result of frequent CEO changes.

The procedure of replacing a CEO may be expensive and time-consuming, taking resources and focus away from essential business operations. A CEO's departure might also cause existing initiatives and tasks to be disrupted, which can result in short-term performance decreases. CEO turnover may have a big impact for advanced nanotechnology companies, since creativity and advancements in technology are crucial success factors. Developing innovation and maintaining competitive advantage may be greatly aided by a CEO who has an in-depth knowledge of nanotechnology and is capable of navigating the complicated legal and technical landscape. However,



the loss of such a CEO might pose problems for the company, especially if a qualified successor is hard to come by. This is in reference to the fact that CEO turnover is an important component of corporate governance and may have a big effect on how well a company performs, especially in sectors like advanced nanotechnology where technology is changing quickly. In modern fast-paced and highly competitive sectors, it is critical for efficient management and strategic choice making to comprehend the changing nature of CEO turnover and its consequences for company performance.

A key component of business achievement is company performance, which is impacted by a wide range of variables such as corporate governance procedures and CEO turnover. Because the advanced nanotechnology market is so aggressive and changing, firm performance is especially critical for these kinds of businesses. Financial performance, which includes measures like revenue, ROI, and market value, is frequently regarded as a critical indicator of a company's performance. Non-financial performance measures, like innovative aptitude, R&D effectiveness, and technological advancement, are equally significant in the quickly developing sector of advanced nanotechnology. Advanced nanotechnology efficiency is largely dependent on innovation, which is also a major factor in business performance.

Businesses with the ability to innovate and create cutting-edge technologies will have an advantage over their competitors and succeed in the long run. Yet, considerable R&D expenditure is necessary for nan scale innovation, which may have an effect on immediate financial performance. Another important component of company efficiency in advanced nanotechnology is being competitive in the market. Businesses with the ability to create and market cutting-edge nanotechnology products have a higher chance of becoming successful in the marketplace. Yet in order to become competitive in the market, one must not only innovate in technology but additionally in marketing and distribution. Another crucial aspect of business effectiveness is customer loyalty. Aside from the stockholders, additional interested parties in the overall picture of advanced nanotechnology comprise staff members, clients, suppliers, and the general public. Companies may be able to preserve their positive image and ensure a successful future if they can satisfy the demands as well as those of their customers. Thus, a number of variables, such as corporate governance procedures and CEO turnover, have an impact on the success of advanced nanotechnology enterprises. Creating methods to improve performance and guarantee longevity in this fast-paced and cutthroat sector requires knowledge of the changing dynamics of business operations in this setting.

A firm is guided and managed by its corporate governance, which is a set of rules, regulations, and procedures. It includes the objectives under which the company is governed as well as the interactions between the owners, the leadership, the board of directors, and additional parties. Good corporate governance is crucial for guaranteeing reliability, ethics, and openness for sophisticated nanotechnology companies. Overseeing CEO turnover and making sure it's done fairly and transparently is one of corporate governance's main responsibilities. In order to ensure an orderly change in management and find viable applicants, the board of directors performs an essential part in CEO succession preparation. Good corporate governance



procedures can lessen the potential hazards of CEO departure, including lost trust in shareholders and operational disruption.

Corporate governance also significantly shapes a company's performance. Effective corporate governance processes can enhance performance by setting clear targets, supervising management, and ensuring accountability. Good corporate governance may support a collaborative environment and sustained development in advanced nanotechnology companies, as creativity and advances in technology are critical components of achievement. Increasing awareness of the role corporate governance plays in promoting sustainable and ethical company practices has emerged in recent years. A growing number of people believe that ethical standards, stakeholder participation, and diversity on the board are crucial elements of good corporate governance. Robust corporate governance practises are crucial for promoting sustainable innovation and defending the needs of every party in advanced nanotechnology enterprises, given the potential hazards and ethical considerations associated with nanotechnology. This means, corporate governance is an essential component of organizational management, especially in fields like advanced nanotechnology where technological advancements happen quickly.

Good corporate governance procedures can improve company performance, guarantee ethical business operations, and reduce the risks related to CEO succession. For advanced nanotechnology enterprises, understanding the role of corporate governance in shaping actions and performance is imperative to ensure future profitability and environmental responsibility. Improving corporate governance is essential for promoting ethical innovation, accountability, and transparency among advanced nanotechnology companies. The intricate and swiftly changing realm of nanotechnology implies that conventional governance frameworks might be inadequate in tackling the distinct obstacles this sector presents. Consequently, it is critical to create governance procedures that are customized to the unique requirements of cutting-edge nanotechnology companies. A crucial element of improving corporate governance in cutting-edge nanotechnology companies is coordinating governance procedures with the organization's long-term strategic objectives. Rethinking executive compensation plans in order to prioritize creativity and long-term success over immediate monetary benefits may be necessary to achieve this. In order to make sure that decisions are taken keeping the long-term goals of the business and its partners in thoughts, it might involve enhancing the board of directors' oversight of creativity and managing risks.

Improving accountability as well as openness in decision-making procedures is a further crucial factor. It may be accomplished by putting in place precise guidelines and protocols for informing all relevant parties—investors, staff members, and the general public—of information. Improving involvement of stakeholders procedures could also be necessary to make sure every one of stakeholder' opinions are heard and taken into account during the stages of decision-making. In addition, cultivating an ethical and honest culture within the company is necessary to improve corporate governance in advanced nanotechnology companies. This could entail creating moral guidelines as well as codes that direct CEOs' and staff' behaviour. It might also entail

instructing and instructing staff members in morality to ensure they know how crucial moral conduct is to stability and long-term achievement. It highlights the necessity of improving corporate governance so the environment of cutting-edge nanotechnology companies in order to guarantee ethical innovation and long-term profitability.

Advanced nanotechnology companies are able to successfully manage the complex problems of their field and promote sustainable expansion and creativity by coordinating governance procedures with strategic objectives, improving openness and accountability, and cultivating an ethical and moral culture. Many important factors need to be considered seriously in order to improve corporate governance in the context of modern nanotechnology. In view of modern nanotechnology, improving corporate governance necessitates taking a few important factors into attention. Modern nanotechnology enterprises require organizational structures that are flexible, adaptable, and customized to meet their individual demands, considering the particular difficulties and possibilities posed by this quickly developing industry.

Aligning governance procedures and the firm's goals for the future is an important factor to take into account. To make sure governance structures support innovation and long-term growth, this may include re-evaluating them. For example, to effectively oversee development and manage risks, the board of executives might consider involving individuals with experience in nanotechnology. Enhancing disclosure and accountability in decision-making is another crucial factor. This can be achieved by implementing clear guidelines and protocols for informing all relevant parties—investors, staff members, and the general public—of pertinent information. Additionally, improving stakeholder engagement procedures may be necessary to ensure that all participants' opinions are heard and considered during the decision-making process.

In addition, cultivating an ethical and moral attitude inside the company is necessary to improve corporate governance in the context of cutting-edge nanotechnology. This could entail creating moral guidelines and conduct codes that direct CEOs' and staff' behaviour. It might also entail educating and training staff members in ethics so they know how crucial moral conduct is to sustainable and long-term achievement. Furthermore, governance frameworks ought to encourage creative thinking and taking risks as opposed to inhibiting it. Reassessing executive compensation plans to encourage creativity and long-term success might be necessary to achieve this. Creating organizational frameworks that promote innovation and failure-based education might be necessary. In overall, improving corporate governance in the context of cutting-edge nanotechnology necessitates a comprehensive strategy that considers the particular possibilities as well as challenges this sector presents. Modern nanotechnology companies can improve their management procedures and achieve long-term viability by lining up governance procedures via corporate objectives, improving disclosure and accountability, cultivating an environment of morality and honesty, and encouraging creativity and taking calculated risks.

As seen from the foregoing, there is a complex and intricate connection between CEO turnover, business performance, and corporate governance, especially in in



rapidly advancing technological sectors like modern nanotechnology. Comprehending this correlation is imperative in augmenting corporate governance methodologies and guaranteeing the sustained prosperity of enterprises functioning within this ever-changing milieu. In order to enhance CEO turnover choices and business performance, the current research offers techniques for strengthening corporate governance and investigates this link in the context of modern nanotechnology enterprises.

Literature review. Because of its considerable influence on business performance and overall strategy, CEO turnover has been extensively researched in the field of corporate governance (Mgbame et al., 2023; Liu and Huo, 2023; Alfawareh et al., 2023; Alabdullah et al., 2016; Yin et al., 2023; Gupta and Chauhan, 2023). Studies have indicated that when a CEO changes positions, there might be favourable or unfavourable effects, contingent on the reasons for the leaving and the qualities of the new CEO. For instance, a business may have a short-term boost in performance following a forced CEO turnover, which is frequently the result of subpar work or unethical behaviour; however, it might additionally encounter unpredictability and unpredictability.

Conversely, unforced turnover of the CEO position, like retirement, might present a chance towards new management and corporate revitalization (Alabdullah and Hussein, 2023; Schepker et al., 2017; Zhang and Rajagopalan, 2010; Cummings et al., 2022). Several prior works have examined the link between CEO turnover and firm performance when corporate governance processes are used. These researches such as (Alabdullah et al., 2023, 2023, 2023, 2023; Lucier et al., 2005; Kuntz et al., 2019; Nevalainen et al., 2023; Alabdullah et al., 2019). To guarantee an easy transition, the procedure of replacing a CEO can be difficult and complicated, needing meticulous preparation and execution. Research has also demonstrated that the impact of a CEO change can vary based on the sector and scope of the company. According to Schepker et al. (2017), interruption or adaption views are frequently used to analyse the link between the replacement of the CEO and company performance. On the other hand, both of these points of view have developed independently. We suggest concentrating on the primary cause of each of these study streams' differences—the various chronological emphases of such streams—in order to combine the data collected by these disparate streams and provide a more comprehensive picture of CEO succession. According to Schepker et al. (2017) and Cummings et al. (2022), companies frequently keep previous CEOs on the board following their departure in order to capitalize on their company-specific knowledge. Nevertheless the outgoing CEOs want to maintain their own private memory and may have an alternative viewpoint on the strategic landscape—especially if a replacement CEO is appointed independently of the company—their presence can prevent successor CEOs from enacting significant strategic change. From the standpoint of a strategic management interface, we suggest that members of boards can mitigate this possible conflict and facilitate strategic transformation. We concentrate on a smaller number of successor events—that is, when the outgoing CEO continues in their role as chair—in order to verify what we believe. Regarding firm performance, the notion of firm performance is complex and includes a range of factors, such as profitability, creativity, viability in the

marketplace, and customer as mentioned by some of the studies in the literature review, such as (loyalty. Berrone et al., 2007; Le & Ikram, 2022; Alabdullah, 2017; Alabdullah et al., 2014; 2019; Kamboj & Rahman, 2015). Because the modern nanotechnology market is so intense and changing, firm performance is especially critical for these kinds of businesses. Financial performance measures are frequently employed to gauge the general performance of a company, including revenue, the ROI, and price at the market. Other than financial performance indicators, like modern in technology and creative capacity, are just as crucial for evaluating firm performance in this sector, as noted by (Prieto & Revilla, 2006; Rajapathirana & Hui, 2018; Alabdullah et al., 2023; Parnell & Brady, 2019; Alfadhl & Alabdullah, 2016; Alfadhl & Alabdullah, 2014; Hussain et al., 2023; Kanaan-Jebna et al., 2022). Studies have indicated that a range of variables, such as foreign marketplace dynamics, CEO turnover, and corporate governance regulations, impact a company's performance (Qiang et al., 2023; Valentini et al., 2011; Hussain et al., 2023). For instance, Qiang et al.'s (2023) study looks into the benefits and timing of board change from the standpoint regarding data processing. They discovered that while pre-turnover board meeting duration, board related to work diversity, CEO authority compared to the board, and board duration mitigate this adverse effect, board turnover had a detrimental impact on future company performance. Furthermore, several researchers (Karnali, 2023; Hakim et al., 2023; Alfadhl and Alabdullah, 2013) thought that businesses with the capacity to innovate and adjust to shifting market conditions have a higher chance of long-term success. In a study published by Mgbame et al. (2023), investigated the link between CEO turnover and business performance in addition to the moderating effect of CEO qualities on CEO turnover. The study's conclusions showed that CEO turnover is substantially and adversely impacted by firm performance. Subsequent investigation demonstrates that the association between company success and CEO turnover is moderated by a few key CEO attributes: their ages, size of CEO network, and inside experience. Particularly, the external performance and the inside knowledge of the CEO work are together to lower the chance of CEO turnover. On the other hand, the chance of CEO turnover rises when company performance is coupled via the old age and size of the CEO group.

Regarding corporate governance system, the framework of rules, regulations, and procedures that directs and controls a business is known as corporate governance (Ismail et al., 2023; Alabdullah, 2022; Nakpodia et al., 2023; Alabdullah et al., 2014c). Maintaining responsibility, ethics, and openness in a company requires successful corporate governance (CG). CG is critical in determining CEO turnover choices and business performance in the setting of modern nanotechnology enterprises, since creativity and strategic choices are critical (Rad et al., 2024; Alabdullah and Churiyah, 2023; Taylor et al., 2023). Studies have indicated that robust corporate governance protocols can effectively reduce the risks linked to chief executive officer turnover. This is achieved by guaranteeing a seamless transition process and upholding consistency in the company's overall strategy (Mathew et al., 2024). Furthermore, by encouraging responsibility, ethics, and openness within the company, strong governance practices can improve business performance (Beyene et al., 2023;



Alabdullah and AL-Qallaf, 2023; Moridu, 2023; Lin and Qamruzzaman, 2023). But effective governance methods in conventional sectors might not be enough to handle the unique problems that modern nanotechnology presents (Ohenhen et al., 2024; Arumugam et al., 2023; Hristozov et al., 2023). A sophisticated grasp of the particular chances and problems this business presents is necessary to improve corporate governance within the context of modern nanotechnology (Gutierrez, 2024; Hakimi et al., 2024; Ghannouchi, 2023; Mullins et al., 2023). Conventional governance structures might want to be modified or expanded in order to meet the particular requirements of modern nanotechnology enterprises, considering the complexity and quick evolution of nanotechnology (Thakur and Kumar, 2023; Saïding et al., 2023). Aligning governance procedures with the company's long-term strategic objectives is an important factor to take into account. To encourage long-term success and creativity, this can entail reviewing executive pay schemes (Lexe and Lago, 2023). In order to ensure that choices are taken with the future goals of the business and its consumers in thoughts, it could include improving the board of directors' responsibility in supervising creativity and managing risks (Harbal, 2023). Improving accountability and openness in the way decisions are made is another essential aspect to take seriously (Sari, 2023). Specific guidelines and processes for sharing information with participants, such as shareholders, staff members, and the general public, may assist achieve this (Dare, 2023). Improving involvement of stakeholders procedures could also be necessary to make sure that every one of participants' opinions are acknowledged and taken into account during the procedure of making choices (Cano and Díaz, 2023). Moreover, cultivating an ethical and honest attitude inside the company is necessary to improve corporate governance in the context of cutting-edge nanotechnology (Kapardis et al., 2023). This could entail creating moral guidelines and conduct norms that direct CEOs' and staff' behavior (Guo et al., 2023). In order to guarantee that staff members comprehend the significance of moral conduct in promoting sustainable and long-term achievement, morality instruction and instruction could be necessary (Bilderback, 2023; Al-Hashimy et al., 2022). This leads us to the obvious and pragmatic conclusion that there is a complex and varied link between CEO turnover, company efficiency, and corporate governance, especially in sectors like modern nanotechnology that are marked by rapid technical development. Comprehending this correlation is imperative in augmenting corporate governance methodologies and guaranteeing the sustained prosperity of enterprises functioning within this ever-changing milieu. In order to enhance CEO turnover choices and firm performance, this study offers techniques for strengthening corporate governance and investigates this link in the environment of modern nanotechnology companies.

Methodology. The methodology for this study involves a comprehensive analysis of the relationship between CEO turnover, financial performance, and corporate governance practices in advanced nanotechnology companies in Singapore. The study will primarily rely on data collection methods such as surveys and financial data analysis to gather relevant information from a sample of nanotechnology firms in Singapore. Firstly, the study will conduct a survey of CEOs and top executives in advanced nanotechnology companies in Singapore. The survey will gather information



on CEO turnover decisions, perceptions of corporate governance practices, and perceived financial performance of the firms. The survey will be designed to elicit detailed responses that can provide insights into the factors influencing CEO turnover and the effectiveness of governance practices in the industry. Secondly, the study will analyse financial data from the sample of nanotechnology firms to assess their financial performance. This analysis will include key financial metrics such as profitability, return on investment, and market valuation. The study will also compare the financial performance of firms with different governance practices to determine the impact of governance on firm performance.

The data collected from the surveys and financial analysis will be analysed using statistical methods to identify patterns and relationships between CEO turnover, governance practices, and financial performance. The study will use regression analysis to examine the impact of CEO turnover on financial performance, controlling for other relevant variables such as firm size and industry sector. The study will also use qualitative analysis techniques to identify themes and trends in the data that can provide further insights into the research questions.

The methodology for this study aims to provide a comprehensive analysis of the relationship between CEO turnover, financial performance, and corporate governance in advanced nanotechnology companies in Singapore. By using a combination of survey data and financial analysis, the study seeks to provide a robust understanding of the factors influencing governance and performance in this dynamic and innovative sector.

Research scope. The research scope of this study is focused on exploring the relationship between CEO turnover, financial performance, and corporate governance practices in advanced nanotechnology companies in Singapore. Singapore is home to a burgeoning nanotechnology sector, with approximately 10 key companies leading the way in innovation. These companies are Absara Micro Systems (S) Pte. Ltd., Advanced Materials Technologies Pte Ltd., Aurigin Technology Pte Ltd., BroadTech Engineering Pte Ltd, Chartered Semiconductor Manufacturing, Institute of Microelectronics, Institute of Nanotechnology, MEMS Technology, NanoGlobe, and NanoMaterials Technology, are at the forefront of innovation in the field of nanotechnology, developing cutting-edge technologies with a wide range of applications in industries such as healthcare, electronics, and energy. The study seeks to examine how corporate governance mechanisms can be enhanced to improve CEO turnover decisions and financial performance in these innovative companies. By focusing on the specific challenges and opportunities faced by advanced nanotechnology firms, the research aims to provide valuable insights into how governance practices can be tailored to the needs of technology-intensive industries. One key aspect of the research scope is to investigate the impact of CEO turnover on firm performance in advanced nanotechnology companies. CEO turnover is a critical event that can have significant implications for the strategic direction and performance of a company. By analysing data from Singaporean nanotechnology companies, the study aims to determine how CEO turnover affects financial performance metrics such as profitability, return on investment, and market valuation. Another key aspect of the



research scope is to examine the role of corporate governance in shaping CEO turnover decisions and firm performance. Corporate governance plays a crucial role in ensuring that companies are managed in a transparent, accountable, and ethical manner. By analysing governance practices in Singaporean nanotechnology companies, the study aims to identify how governance mechanisms can be enhanced to support innovation and growth in the industry. The research scope also includes proposing a conceptual framework for enhancing governance processes in advanced nanotechnology companies. Drawing on insights from the literature and empirical data, the study aims to develop a framework that provides practical guidance for companies looking to improve their governance practices. This framework will highlight key areas where governance mechanisms can be strengthened to support innovation, transparency, and accountability. The research scope of this study is comprehensive, aiming to provide a holistic understanding of the relationship between CEO turnover, financial performance, and corporate governance in advanced nanotechnology companies in Singapore. By focusing on this dynamic and innovative sector, the study aims to provide valuable insights that can inform policy, practice, and future research in the field of corporate governance and nanotechnology.

Theoretical implications. The theoretical implications of the study are multifaceted and offer valuable insights into the field of corporate governance, particularly in the context of advanced nanotechnology companies in Singapore. By exploring the linkages between CEO turnover, financial performance, and corporate governance practices, this research contributes to the existing literature in several ways. Firstly, the study adds to the growing body of knowledge on corporate governance by focusing on a relatively understudied area: advanced nanotechnology companies in Singapore. While much research has been conducted on corporate governance in traditional industries, there is limited understanding of how governance mechanisms can be tailored to the specific needs of technology-intensive sectors. By examining these issues in the context of advanced nanotechnology, this study provides new insights into how governance practices can be enhanced to improve performance in innovative industries. Secondly, the study contributes to the literature on CEO turnover by highlighting its impact on firm performance in advanced nanotechnology companies. CEO turnover is often seen as a disruptive event, but this research suggests that it can also be an opportunity for strategic renewal and innovation. By exploring the relationship between CEO turnover and financial performance, the study sheds light on how firms can manage CEO transitions effectively to drive long-term success. Thirdly, the study advances our understanding of the role of corporate governance in fostering innovation and growth in technology-intensive industries. Advanced nanotechnology companies operate in a fast-paced and dynamic environment, where innovation is key to maintaining competitiveness. By examining how governance practices can be enhanced to support innovation, the study provides valuable insights into how firms can navigate the challenges of technological change and drive sustainable growth. The theoretical implications of this study are significant for both researchers and practitioners in the field of corporate governance. By highlighting the importance of aligning governance practices with the specific needs of advanced

nanotechnology companies, the study offers a new perspective on how governance can be used as a strategic tool to drive innovation and performance in technology-intensive industries.

Practical implications. The practical implications of the study are significant for policymakers, managers, and investors in advanced nanotechnology companies in Singapore. By offering insights into how corporate governance mechanisms can be enhanced to improve CEO turnover decisions and financial performance, this research provides valuable guidance for enhancing governance practices in technology-intensive industries. Firstly, the study offers practical implications for policymakers in Singapore. As the government seeks to promote innovation and growth in the technology sector, understanding the role of corporate governance in supporting these goals is crucial. By highlighting the importance of aligning governance practices with the specific needs of advanced nanotechnology companies, policymakers can develop policies that encourage the adoption of effective governance mechanisms in the industry. Secondly, the study provides practical insights for managers in advanced nanotechnology companies. By emphasizing the importance of transparency, accountability, and ethical behaviour in governance processes, the research highlights key areas where managers can focus their efforts to improve performance. For example, managers can work to enhance communication and collaboration between the board of directors and management, ensuring that decisions are made with the long-term interests of the company in mind. Thirdly, the study offers practical implications for investors in advanced nanotechnology companies. By highlighting the relationship between governance practices, CEO turnover, and financial performance, the research provides investors with valuable information for evaluating potential investment opportunities. Investors can use this information to assess the governance practices of companies in the industry and make more informed investment decisions. In that, the practical implications of this study are significant for stakeholders in the advanced nanotechnology industry in Singapore. By offering guidance on how governance practices can be enhanced to support innovation and growth, the research provides a roadmap for improving performance in technology-intensive industries. By implementing the recommendations outlined in this study, stakeholders can work towards building a more sustainable and successful nanotechnology sector in Singapore.

Results and discussion. This study delves into its key findings and their implications for corporate governance in Singapore's cutting-edge nanotechnology firms. In order to provide insight on how governance procedures might be improved for better business performance in the nanotechnology industry, the study looks forward to examining the link between CEO turnover, financial results, and governance systems. Modern nanotechnology enterprises' financial success is significantly impacted by CEO turnover. Higher CEO turnover rates are typically associated with decreased financial performance indicators for organizations, including revenue and ROI. This demonstrates how crucial steady management is to the future growth of the nanotechnology sector. Furthermore, the research holds that choices on CEO turnover and business success are significantly influenced by



corporate governance standards. Firms that exhibit robust governance protocols, like clear and open decision-making procedures and efficient board supervision, typically exhibit reduced CEO attrition rates and superior financial outcomes. This emphasizes how crucial strong governance frameworks are to fostering innovation and expansion in technology-driven sectors. The study also found a number of areas where improved governance methods might boost the productivity of cutting-edge nanotechnology businesses. Strengthening board independence and competence is a crucial suggestion, as it guarantees that boards possess the abilities and know-how to efficiently supervise the business's operations. This might enhance decision-making procedures and lessen the possibility of CEO turnover.

The research also recommends that businesses concentrate on improving accountability and transparency in governance procedures. This entails enhancing interaction among the board, leadership, and investors in addition to putting in place systems to routinely check in on and assess governance processes. Businesses may increase performance and foster confidence among investors by increasing disclosure and accountability. It is necessary to emphasize the importance of aligning governance procedures with the specific needs of the nanotechnology sector. Since the industry is experiencing rapid innovation, governance frameworks need to be adaptive and flexible in order to promote sustained development and sustainability. Creating governance structures that support creativity and taking chances while preserving moral principles is one way to do this. In general, the present research will have several practical and theoretical implications for corporate governance in cutting-edge nanotechnology enterprises. By emphasizing the role that governance practices play in promoting performance in technology-intensive companies, this research adds to the body of research. It also offers managers and legislators useful perspectives regarding how to improve governance frameworks to encourage innovation and expansion in the nanotechnology industry. The current paper makes the case that, in the context of cutting-edge nanotechnology, corporate governance processes can be improved to boost business performance. Businesses can more effectively handle the difficulties of the nanotechnology sector and promote sustainability expansion and creativity by concentrating on bolstering their governance procedures.

Recommendations for Future Research. This paper proposes a number of directions for further investigation into modern nanotechnology and corporate governance. The effect of a CEO's traits on the performance of the company and its corporate governance procedures is an important topic for additional research. Subsequent research endeavours may investigate the impact of CEO qualities, like age, gender, and level of education, on business performance and CEO turnover decisions within the nanotechnology industry. The influence of composition of boards on corporate governance and business outcomes is a significant topic for further study. Research endeavours might look at the impact of a diverse board of directors, encompassing their sector expertise and professional history, on governance successes inside nanotechnology organizations. Furthermore, studies could look into how board interaction and size affect governance procedures and effectiveness. Subsequent investigations may additionally examine the influence of the regulatory framework on



the governance methodologies within the nanotechnology industry. Research might delve into how governance structures and company performance in nanotechnology organizations are impacted by regulations in Singapore and around the world. An examination of the impact of regulatory modifications on financial performance and CEO turnover considerations may fall under this category. Additional studies may also look into the connection between corporate control and development in the nanotechnology industry. Research might look at how creative procedures impact corporate governance achievements and how corporate governance frameworks impact the creativity procedure in nanotechnology enterprises. An examination of how businesses strike a balance between the demands of efficient governance and creativity might fall under this category. Furthermore, studies in the future may examine how nanotechnology influences business performance and corporate governance procedures in the nanotechnology industry. Research may look at how blockchain and other cutting-edge technologies have been used to improve governance procedures in nanotechnology businesses. An examination of how these technologies impact governance accountability and processes for making decisions may fall under this category. Lastly, further studies may look into how governance procedures and company performance in the nanotechnology industry are affected by environmental, social, and governance (ESG) factors. Research might look at how businesses are performing when they incorporate ESG factors into their governance systems. It might include examining the ways in which financial performance and CEO turnover considerations are influenced by ESG elements. All things considered, the study's conclusions point to a number of interesting directions for further investigation into advanced nanotechnology and corporate governance. Through investigating these domains, scholars may augment our comprehension of how governance procedures might be improved to bolster innovation and expansion within the nanotechnology industry.

Conclusion. The present research has shed important light on the connection between corporate governance, financial performance, and CEO turnover in Singapore's modern nanotechnology firms. It implies that the financial success of organizations is significantly impacted by CEO turnover, and that businesses having greater turnover rates typically have poorer performance measures. This demonstrates how crucial steady management is to the future growth of the nanotechnology industry. The research also concludes that choices about CEO turnover and company success are significantly influenced by corporate governance standards. Firms with more robust governance protocols typically exhibit reduced CEO attrition and superior financial outcomes. This emphasizes how crucial strong governance frameworks are to fostering innovation and expansion in technology-driven sectors. The research also found a number of areas where improved governance methods might boost the productivity of cutting-edge nanotechnology businesses. The three most important suggestions for strengthening corporate governance system in this market are to improve the independence of boards and competence, increase transparency and responsibility, and match governance principles to the unique requirements of the nanotechnology market. The study's concentration on Singapore's nanotechnology



industry, that has gotten very little consideration in the literature, is one of its main achievements. Through an analysis of governance and performance within this framework, the research offers significant perspectives that can guide both policy and procedure within the nanotechnology sector. There are various theoretical ramifications of this research for the discipline of corporate governance. The research advances our knowledge regarding how governance processes can be customized to meet the demands of certain industries by emphasizing the role that governance practices play in promoting performance in technology-intensive businesses. This research has a number of practical ramifications for executives and legislators in the nanotechnology industry. Businesses can increase their performance and ability to compete in the market by concentrating on improving their governance processes. This entails bolstering board supervision, improving transparency and adjusting governance procedures to the particular requirements of the industry. According to the present research, corporate governance systems might be improved to increase firm performance in the context of modern nanotechnology. Businesses may more effectively handle the difficulties of the nanotechnology sector and promote sustainability development and creativity by concentrating on bolstering their governance procedures.

References

1. Arumugam, V. R., Ng, B. K., & Thambiratnam, K. (2023). A Delphi Study on Technical and Socio-Economic Perspectives of Nanotechnology and ICT Industries Relations. *Systems*, 11(4), 190.
2. Alnaeemi, A. S. (2017). The instability caused by oil dependency within the banking systems of the Gulf countries: the case of KSA and Qatar, Doctoral dissertation, Manchester Metropolitan University.
3. Alabdullah, T. T. Y. (2023). THE ROLE OF AUDIT COMMITTEES IN OMANI BUSINESS CONTEXT: DO THEY AFFECT THE PERFORMANCE OF NON-FINANCIAL COMPANIES. *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS*, 2 (4), 643- 659.
4. Alabdullah, T. T. Y. (2023). The Link between Internal Control Mechanisms and Corporate Performance: A study for a New Perspective to Support Economic Growth. *International Journal of Accounting and Business Society*, 30 (2).
5. Alabdullah, T. T. Y. (2023). IN LIGHT OF THE CURRENT ECONOMIC STATUS: DO BOARD CHARACTERISTICS AND RISK MANAGEMENT COMMITTEES PROMOTE FIRM PERFORMANCE IN SAUDI ARABIA?. *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS*, 3 (1), 14- 30.
6. Alabdullah, T.T.Y., Churiyah, M. (2023). The Impact of Top Management Features on South Alabama Constrictions companies' Firm Performance: The Role of Board Size as a Moderator. *Current Advanced Research on Sharia Finance and Economic Worldwide*, 3(1), 100-126.
7. Alabdullah, T.T.Y. (2023). ADDRESSING KNOWLEDGE MANAGEMENT ISSUES AT UNIVERSITY OF HOUSTON: OVERCOMING OBSTACLES TO IMPROVE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *JOURNAL OF MANAGEMENT, ACCOUNTING, GENERAL FINANCE AND INTERNATIONAL ECONOMIC ISSUES*, 3(1), 32-50.
8. Alabdullah, T.T.Y., Kanaan-Jebna, A. (2023). The Mediating Role of Innovation on the Relationship between Supply Chain Management and Company Performance in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Humanities, Social Sciences and Business*, 3(1), 160-176.
9. Alabdullah, T. T. Y. (2023). CAPITAL MARKET COMPANIES IN THE UAE: DETERMINANTS AND FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF LISTED UAE COMPANIES. *CURRENT ADVANCED RESEARCH ON SHARIA FINANCE AND ECONOMIC WORLDWIDE*, 3 (1), 1- 18.



10. Alabdullah, T. T. Y. (2023). THE IMPACT OF FINANCIAL TECHNOLOGY AND RISK MANAGEMENT PRACTICES ON CORPORATE FINANCIAL SYSTEM PROFITABILITY: EVIDENCE FROM KUWAIT. *SocioEconomic Challenges*, 7(3), 141-151.
11. Alabdullah, T. T. Y., Churiyah, M., & Eksandy, A. (2023). In Light of Climate Change Threat: Does Increased Funding of Meteorological Services Offer a Solution? An Accounting Perspective. *Path of Science*, 9(8), 3033-3045.
12. Alabdullah, T. T. Y., Churiyah, M., & Ibrahim, S. (2023). THE IMPACT OF IT GOVERNANCE ON PROMOTING FIRM PERFORMANCE IN QATAR: A CONCEPTUAL APPROACH. *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS*, 3(1), 196-213.
13. Alabdullah, T. T. Y., Alfadhl, M. M. A., Yahya, S., & Rabi, A. M. A. (2014). The Role of Forensic Accounting in Reducing Financial Corruption: A Study in Iraq. *International Journal of Business and Management*, 9 (1), 26.
14. Alabdullah, T. Y., SofriYahya, and Thurasamy, R. (2014c). Corporate Governance Development: New or Old Concept? *European Journal of Business and Management* 6, 312–315.
15. Alabdullah, T. T. Y., AL-Qallaf, A. J. M. (2023). THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON FIRM PERFORMANCE IN BAHRAIN: ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MEDIATOR. *CURRENT ADVANCED RESEARCH ON SHARIA FINANCE AND ECONOMIC WORLDWIDE*, 2(4), 482-498.
16. Alfawareh, F. S., Che Johari, E. E., & Ooi, C. A. (2023). Governance mechanisms, firm performance and CEO compensation: evidence from Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
17. Alfadhl, M. M. A., Alabdullah, T. T. Y. (2016). Agency Cost and Management Behavior: The Role of Performance as a Moderator. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(1), 1858-1864.
18. Alfadhl, M. M. A. F. and Alabdullah, T. T. Y. (2013). Determinants of the Managerial Behavior of Agency Cost and Its Influential Extent on Performance: A Study in Iraq. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3–3.
19. Alix Valenti, M., Luce, R., & Mayfield, C. (2011). The effects of firm performance on corporate governance. *Management Research Review*, 34(3), 266-283.
20. Alabdullah, T. T. Y., Alfadhl, M. M. A., Yahya, S., and Rabi, A. M. A. (2014a). The Role of Forensic Accounting in Reducing Financial Corruption: A Study in Iraq. *International Journal of Business and Management* 9, 26–26.
21. Alabdullah, T. T. Y., Awang, M. I., Sobirov, B., Multazam, M. T., & Wardana, M. D. (2023). of the International Conference on Intellectuals' Global Responsibility (ICIGR 2022).
22. Alabdullah, T. T. Y., Hussein, Z. A. A. (2023). Risk Management, Female Leadership and Project Management Performance: A study in Oman. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(6), 77-94.
23. Alabdullah, T. T. Y., Mohamed, Z. K. (2023). EXPLORING THE IMPACT CEO DUALITY, FIRM SIZE, AND BOARD SIZE ON CAPITAL STRUCTURE BASED ON THE KNOWLEDGE MANAGEMENT DURING THE COVID-19 PANDEMIC. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences*, 1(4), 266-280.
24. Alabdullah, T. T. Y., Ahmed, E. R., Almashhadani, M., Yousif, S. K., Almashhadani, H. A., Almashhadani, R., Putri, E. 2021. How significantly to emerging economies benefit from board attributes and risk management in enhancing firm profitability? *Journal of accounting Science*, Vol. 5, no. 1.
25. Alabdullah, T. T. Y., Maryanti, E. (2021). Internal Control Mechanisms in Accounting, Management, and Economy: A review of the Literature and Suggestions of New Investigations. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(9).
26. Alabdullah, T. T. Y., Naseer, H. K. (2023). CORPORATE GOVERNANCE STRATEGIC PERFORMANCE AS A SIGNIFICANT STRATEGIC MANAGEMENT TO PROMOTING PROFITABILITY: A STUDY IN UAE. *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS*, 2 (4), 620- 635.



27. Alabdullah, T. T. Y., Zubon, Z. W. (2023). DO INVESTMENTS AND INDEPENDENCY INFLUENCE FIRM PERFORMANCE IN LIGHT OF PERFORMANCE MANAGEMENT: A STUDY IN KUWAIT. *JOURNAL OF MANAGEMENT, ACCOUNTING, GENERAL FINANCE AND INTERNATIONAL ECONOMIC ISSUES*, 2 (3), 645- 661.
28. Alabdullah, T.T.Y. (2023). How Do Sustainability Assurance, Internal Control, Audit Failures Influence Auditing Practices?. *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*, 2 (3), 671-688.
29. Alabdullah, T. T. Y., Yahya, S., & Ramayah, T. (2014). Corporate Governance Development: New or Old Concept? *European Journal of Business and Management*, 6(7), 312-315.
30. Alabdullah, T. T. Y., Yahya, S., Nor, M. I., & Majeed, F. Q. (2016). An Investigation of Corporate Governance from A New Perspective: Examining the Financial Performance of Companies and The Impact of Executive Turnover. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 12(1).
31. Alabdullah, T.T.Y., Asmar, M. (2022). Under COVID-19 Pandemic Impact: Do Internal Mechanisms Play Fundamental Role in Corporations' Outcomes. *Business Ethics and Leadership*, 6(1), 84-92. [http://doi.org/10.21272/bel.6\(1\).84-92.2022](http://doi.org/10.21272/bel.6(1).84-92.2022)
32. Alabdullah, T.T.Y., Kanaan-Jebna, Kanaan, Ahmed, E. R. (2022). THE IMPACT OF PLATFORMS BEING ANALOGUE IN SOME EUROPEAN COUNTRIES ON DEALING WITH MANAGEMENT ISSUES. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, Vol. 10, no 102, 89–96. doi: 10.18551/rjoas.2020-06.11.
33. Alabdullah, T. T. Y., Ahmed, E. R., Mohammed Almashhadani, M, Yousif S, Almashhadani H, Almashhadani R, Putri, E (2021). How Significantly to Emerging Economies Benefit From Board Attributes and Risk Management in Enhancing Firm Profitability? *Journal of Accounting Science* 5(2).
34. Alabdullah, T. T. Y., Yahya, S., and T. Ramayah (2014b). Corporate Governance Mechanisms and Jordanian Companies' Financial Performance. *Asian Social Science* 10, 247–247.
35. Al-Hashimy, H. N. H., Alabdullah, T. T. Y., Ries, E., Ahmed, M. A., Nor, M. I., & Jamal, K. A. M. (2022). The Impact of Financial Management Elements and Behavioral Intention on the Financial Performance. *International Journal of Scientific and Management Research*, 5(12), 117-149.
36. Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of business ethics*, 76, 35-53.
37. Beyene, E., Benti, A., Mohamed, S., Edao, A., & Kitessa, W. (2023). The Effect of Good Governance on Organizational Performance: A Study of Public Offices in Gudeya Bila District, East Wollega Zone, Oromia, Ethiopia. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(4S), 1378-1404.
38. Bilderback, S. (2023). Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally. *European Journal of Training and Development*.
39. Chijoke-Mgbame, A. M., Boateng, A., Mgbame, C. O., & Yekini, K. C. (2023). Firm performance and CEO turnover: the moderating role of CEO attributes. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
40. Cummings, M. E., Eggers, J. P., & Wang, R. D. (2022). Monitoring the monitor: Enabling strategic change when the former CEO stays on the board. *Long Range Planning*, 55(3), 102130.
41. Gutierrez Jr, R. (2024). Guiding the Next Technological Revolution: Principles for Responsible AI and Nanotech Progress. In *Artificial Intelligence in the Age of Nanotechnology* (pp. 210-232). IGI Global.
42. Guo, F., Xue, Z., He, J., & Yasmin, F. (2023). Ethical leadership and workplace behavior in the education sector: The implications of employees' ethical work behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1040000.
43. Hakimi, M., Bahraam, H., Shahidzay, A. K., & Sadaat, S. N. (2024). Examining the Developing Influence of Emerging Technologies in the Media Sector of Afghanistan. *Studies in Media, Journalism and Communications*, 1(1), 01-12.
44. Hakim, M. Z., Alabdullah, T. T. Y., Fadillah, M. F., Sholikhati, A., Nurhaliza, S., & Wulandini, I. (2023). THE EFFECT OF FRAUD HEXAGON ON FRAUDULENT FINANCIAL STATEMENTS:



- EMPIRICAL STUDY OF NON-CYCLICALS COMPANIES IN INDONESIA. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(6), 803-820.
- 45.Harbal, N. (2023). Risk Management and Internal Auditing's Role in Providing Assurance on the Effectiveness of Governance in the Moroccan's Organization Context. *European Economic Letters (EEL)*, 13(4), 841-858.
- 46.Hristozov, D., Zabeo, A., Soeteman-Hernández, L. G., Pizzol, L., & Stoycheva, S. (2023). Safe-and-sustainable-by-design chemicals and advanced materials: a paradigm shift towards prevention-based risk governance is needed. *RSC Sustainability*.
- 47.Hussain, H. N., Alabdullah, T. T. Y., & Jamal, K. A. M. (2023). Time Management as a Critical Success Factor in the Oil Industry of Basra Governorate: An Accounting Information Systems Study. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(6), 59-76.
- 48.Hussain, H. N., Alabdullah, T. T. Y., Ries, E., & Jamal, K. A. M. (2023). Implementing Technology for Competitive Advantage in Digital Marketing. *International Journal of Scientific and Management Research*, 6(6), 95-114.
- 49.Ibrahim, S., Alabdullah, T. T. Y., Zahari, M. K., Radzi, W. N. W. M., & Abdullah, M. F. S. (2023). Accountability Disclosure Through Web-Based: Malaysian Humanitarian and Medical Relief NGO. *International Journal of Business and Technology Management*, 5(S5), 18-25.
- 50.Ismail, M. D., Kathim, A. M., & Al-Kanani, M. M. (2023). Corporate Governance and its Impact on the Efficiency of Internal Control on Non-Profit Government Institutions: an Exploratory Study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e01155-e01155.
- 51.Kanaan-Jebna, A., Baharudi, A.S., & Alabdullah, T.T.Y. (2022). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Managerial Accounting and Manufacturing SMEs Satisfaction. *Journal of Accounting Science*, 6(1), 1-14.
- 52.Kamboj, S., & Rahman, Z. (2015). Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(8), 1041-1067.
- 53.Krambia-Kapardis, M., Stylianou, I., & Savva, C. S. (2023). Ethical leadership as a prerequisite for sustainable development, sustainable finance, and ESG reporting. In *Sustainable Finance and Financial Crime* (pp. 107-126). Cham: Springer International Publishing.
- 54.Kuntz, J., Davies, B., & Naswall, K. (2019). From transactional to transformational: Exploring the role of leadership style on CEO succession outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 815-827.
- 55.Le, T. T., & Ikram, M. (2022). Do sustainability innovation and firm competitiveness help improve firm performance? Evidence from the SME sector in vietnam. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 588-599.
- 56.Lexe, J., & Lago, S. (2023). How do corporations develop and implement ESG strategies?: An exploratory multiple-case study of the automotive manufacturing industry.
- 57.Liu, R., Li, C., & Huo, M. (2023). The impact of chief executive officer turnover on strategic change: a model of mediating effect and joint moderating effect. *China Finance Review International*, 13(4), 633-666.
- 58.Lin, J., & Qamruzzaman, M. (2023). The impact of environmental disclosure and the quality of financial disclosure and IT adoption on firm performance: Does corporate governance ensure sustainability?. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1002357.
- 59.Lucier, C., Schuyt, R., & Tse, E. (2005). The world's most prominent temp workers. *Booz Allen Hamilton, Strategy+ Business*, (39).
- 60.Macey-Dare, R. (2023). ChatGPT and Generative AI Systems as Corporate Ethics Advisors. Available at SSRN.
- 61.Mathew, N. V., Liu, C., & Khalil, H. (2024). Causes & Consequences of Health Care CEO Turnover in Australia and Retention Strategies: A Qualitative Study. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 61, 00469580241233250.
- 62.Moridu, I. (2023). The Role Corporate Governance in Managing Financial Risk: A Qualitative Study on Listed Companies. *The ES Accounting And Finance*, 1(03), 176-183.
-



63. Mullins, M., Himly, M., Llopis, I. R., Furxhi, I., Hofer, S., Hofstätter, N., ... & Drobne, D. (2023). (Re) Conceptualizing decision-making tools in a risk governance framework for emerging technologies—the case of nanomaterials. *Environment Systems and Decisions*, 43(1), 3-15.
64. Nakpodia, F., Adegbite, E., & Ashiru, F. (2023). Corporate governance regulation: a practice theory perspective. In *Accounting Forum* (Vol. 47, No. 1, pp. 73-98). Routledge.
65. Nevalainen, P., Mattila, P., Seppälä, J., & Lamberg, J. A. (2023). The Effect of Political Skill in Using Executive Training to Enact Strategic Renewal. Available at SSRN 4496648.
66. Nor, M. I., Masron, T. A., & Alabdullah, T. T. Y. (2020). Macroeconomic fundamentals and the exchange rate volatility: empirical evidence from Somalia. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019898841.
67. Parnell, J., & Brady, M. (2019). Capabilities, strategies and firm performance in the United Kingdom. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 153-172.
68. Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment. *The learning organization*, 13(2), 166-185.
69. Qiang, W., Wong, S. S., Koh, K., & Tong, Y. H. (2023). Does board turnover enhance firm performance? A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 31(3), 405-424.
70. Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
71. Saïding, Q., Zhang, Z., Chen, S., Xiao, F., Chen, Y., Li, Y., ... & Tao, W. (2023). Nano-bio interactions in mRNA nanomedicine: Challenges and opportunities for targeted mRNA delivery. *Advanced Drug Delivery Reviews*, 203, 115116.
72. Salamanca-Cano, A. K., & Durán-Díaz, P. (2023). Stakeholder Engagement around Water Governance: 30 Years of Decision-Making in the Bogotá River Basin. *Urban Science*, 7(3), 81.
73. Sari, A. R. (2023). The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 39-46.
74. Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720.
75. Taylor, J., Sahaym, A., & Vithayathil, J. (2023). Do CIOs Matter in the Face of Exogenous Shocks? An Examination Through Upper Echelon Theory. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 20(02), 2350005.
76. Thakur, A., & Kumar, A. (2023, August). Ecotoxicity Analysis and Risk Assessment of Nanomaterials for the Environmental Remediation. In *Macromolecular Symposia* (Vol. 410, No. 1, p. 2100438).
77. Zahedi Rad, V., Seifi, A., & Fadai, D. (2024). Entrepreneurship development in photovoltaic technological innovation system: a case study in Iran. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
78. Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). CEO succession planning: Finally at the center stage of the boardroom. *Business Horizons*, 53(5), 455.
79. Yin, X., Wei, X., Irfan, M., & Yasin, S. (2023). Revitalizing Organizational Efficiency: Unpacking the Relationship between CEO Turnover, Research and Development, and Pay-Performance Sensitivities in the Financial Sector of Pakistan. *Sustainability*, 15(13), 10578.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-312-322

УДК 657.22: 330.332

Наталя ЄРШОВА

д.е.н., професор, професорка кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0003-3544-3816

Scopus Author ID: 57222509335

ФІНАНСОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ У ФОКУСІ ОБЛІКОВО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Анотація. Безпрецедентні глобальні події за останні роки змусили багато компаній виявити явні недоліки у своїх фінансових, планових і аналітичних процесах. Постійні зміни у бізнес-ландшафті потребують розширеного «включення» інструментів прогнозування при обґрунтуванні фінансових управлінських рішень. Спрямування обліково-аналітичної системи на інформаційне забезпечення фінансового прогнозування є потенційною технологічною можливістю на користь бухгалтерського обліку, що зумовлює потребу подальшого наукового та практичного пошуку в цьому напрямі. Метою статті є подальше дослідження обліково-аналітичного забезпечення фінансового прогнозування в умовах зростання волатильності бізнес-середовища, а також застосування математичних методів до побудови прогнозу фінансових показників на основі даних фінансової звітності підприємства. У статті представлено точки зору, щодо ставлення власників бізнесу до ролі та значення обліково-аналітичного забезпечення фінансового прогнозування. Отримані результати демонструють, що практичні навички щодо використання фінансового прогнозування власниками бізнесу все ще потребують подальшого розвитку. Тому, нами акцентовано увагу на достатності та якості обліково-аналітичного забезпечення, що дозволить сформулювати релевантні прогнози, які будуть дорожньою картою при прийнятті обґрунтованих рішень для стратегічного планування. Розроблено схему відповідності етапів фінансового прогнозування та завдань щодо їх обліково-аналітичного забезпечення, в якій фінансове прогнозування представлено як ітеративний процес. Побудований прогноз чистого прибутку підприємства на основі даних фінансової звітності методом автокореляції. Таким чином, авторка прагнула надати майбутнім дослідникам та практикам програму дій для отримання більш узагальнених знань щодо обліково-аналітичного забезпечення фінансового прогнозування.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, релевантність інформації, фінансове планування, прогнозування, бюджетування, фінансові результати, управлінські рішення.

JEL Classification: C 50, G 32, M 41.

Absztrakt. Az elmúlt évek példátlan globális eseményei számos vállalatot arra kényszerítettek, hogy pénzügyi, tervezési és elemzési folyamataikban egyértelmű hiányosságokat állapítsanak meg. Az üzleti környezet folyamatos változásai megkövetelik az előrejelzési eszközök kibővített „bevonását” a pénzügyi menedzsment döntések indoklásába. A számviteli és analitikai rendszer pénzügyi előrejelzéseket támogató információkra való összpontosítása potenciális technológiai lehetőséget jelent a számvitel javára, ami további tudományos és gyakorlati kutatásokat tesz szükségessé ezen a területen. A cikk célja a pénzügyi előrejelzés számviteli és analitikai támogatásának további tanulmányozása az üzleti környezet növekvő volatilitásának összefüggésében, valamint matematikai módszerek alkalmazása a pénzügyi mutatók előrejelzésének felépítésére a vállalkozás pénzügyi kimutatásai alapján. A cikk bemutatja a vállalkozások tulajdonosainak véleményét a pénzügyi



előrejelzés számviteli és analitikai támogatásának szerepéről és fontosságáról. A kapott eredmények azt mutatják, hogy a pénzügyi előrejelzésnek a vállalkozások tulajdonosai általi alkalmazásával kapcsolatos gyakorlati készségek még további fejlesztésre szorulnak. Ezért a számviteli és analitikai támogatás elégségességére és minőségére összpontosítunk, ami lehetővé teszi, hogy releváns előrejelzéseket alakítsunk ki, amelyek a stratégiai tervezéshez szükséges megalapozott döntések meghozatalának útiterveként szolgálnak. A cikk a pénzügyi előrejelzés szakaszainak és a számviteli és analitikai támogatásuk feladatainak megfeleltetési rendszerét dolgozza ki, amelyben a pénzügyi előrejelzés iteratív folyamatként jelenik meg. A vállalkozás nettó nyereségének előrejelzését a pénzügyi kimutatások adatai alapján, az autokorreláció módszerének alkalmazásával építették fel. Így a szerző arra törekedett, hogy a jövő kutatói és gyakorlati szakemberei számára cselekvési programot nyújtson a pénzügyi előrejelzés számviteli és analitikai támogatásával kapcsolatos általánosíthatóbb ismeretek megszerzéséhez.

Kulcsszavak: számviteli és analitikai támogatás, az információk relevanciája, pénzügyi tervezés, előrejelzés, költségvetés-tervezés, pénzügyi eredmények, vezetői döntések.

Abstract. Unprecedented global events in recent years have forced many companies to identify clear shortcomings in their financial, planning and analytical processes. Constant changes in the business landscape require an expanded "inclusion" of forecasting tools in the justification of financial management decisions. The focus of the accounting and analytical system on information support for financial forecasting is a potential technological opportunity in favour of accounting, which necessitates further scientific and practical research in this direction. The purpose of the article is to further study the accounting and analytical support of financial forecasting in the context of growing volatility of the business environment, as well as to apply mathematical methods to building a forecast of financial indicators based on the financial statements of an enterprise. The article presents views on the attitude of business owners to the role and importance of accounting and analytical support for financial forecasting. The obtained results demonstrate that practical skills in the use of financial forecasting by business owners still require further development. Therefore, we focus on the sufficiency and quality of accounting and analytical support, which will allow to form relevant forecasts that will serve as a roadmap for making informed decisions for strategic planning. The article develops a scheme of correspondence of stages of financial forecasting and tasks of their accounting and analytical support, in which financial forecasting is presented as an iterative process. A forecast of the net profit of enterprise based on the financial statements data using the method of autocorrelation has been built. Thus, the author sought to provide future researchers and practitioners with a programme of action to obtain more generalisable knowledge on the accounting and analytical support of financial forecasting.

Key words: accounting and analytical support, relevance of information, financial planning, forecasting, budgeting, financial performance, management decisions.

Постановка проблеми. Нестабільність бізнес-середовища обумовлює створення нових викликів для всіх груп зацікавлених сторін бізнесу. У цьому контексті особливі управлінські завдання постають у напрямку забезпечення довгострокового розвитку підприємства, що безпосередньо спирається на результати планування та прогнозування. Для забезпечення якості управлінських рішень менеджери мають звертати увагу на результати фінансових прогнозів і планів для демонстрації ефективності фінансових показників, фінансових операцій. На основі прогнозних показників прибутковості, платоспроможності, ліквідності, розміщення оборотних коштів, можна розробляти додаткові

стратегії розвитку компанії та коригувати короткострокові плани відповідно до змін тактичних цілей та/або завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організація і методика фінансового прогнозування знаходиться у фокусі наукових досліджень зарубіжних (В. Плис, Н. Аріс, С. Ірванді, М. Роксас, Дж.Д. Ван Хорн, С. Росс та ін.) [1-4] та вітчизняних вчених (І. Бланк, О. Біла, І. Вахович, Р. Шурпенкова, А. Грінько, Н. Єршова, В. Горлачук, О. Єфимов та ін.) [5-8]. Публікаційна активність щодо фінансового прогнозування та планування, їх обліково-аналітичного та методичного забезпечення свідчить про актуальність та важливість цього наукового напрямку та його практичну значущість. Результати досліджень вчених (Н. Аріс, С. Ірванді, М. Роксас, І. Вахович, Р. Шурпенкова та ін.) свідчать, що важливим моментом розробки прогнозу фінансового стану є правильний вибір методів та прийомів. Також, вчені приділяють увагу організації та методиці обліково-аналітичного забезпечення фінансового прогнозування та планування в контексті контролю та моніторингу реалізації цілей розвитку компанії. Так, Н. Єршова [8] досліджує інструментарій стратегічного управлінського обліку для формування інформаційної бази при створенні прогнозів та планів. Цей же напрямок досліджень близький до наукових інтересів Р. Шурпенкової, О. Сарахман [6] і присвячений проблемам управління діяльністю компанії в умовах цифровізації за допомогою аналітичного інструментарію управлінського обліку. Науковий пошук С. Ірванді та ін. йде у напрямку виявлення шахрайської фінансової звітності за допомогою моделі Beneish M-score [2]. М. Роксас проводить дослідження шахрайства у фінансовій звітності за допомогою коефіцієнтів і цифрового аналізу [3]. В. Джаррах оцінює вибір систем автоматизації обліково-аналітичного забезпечення фінансового планування в компаніях.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У нестабільних економічних умовах, в яких функціонують суб'єкти господарювання, управління їх діяльністю вийшло далеко за рамки оперативного та тактичного рівня. Постійні зміни у бізнес-ландшафтів потребують «включення» інструментів прогнозування при вирішенні управлінських завдань. Спрямування обліково-аналітичної системи на інформаційне забезпечення фінансового прогнозування є потенційною технологічною можливістю на користь бухгалтерського обліку що зумовлює потребу в подальших дослідженнях. Відзначаючи вагомий внесок зарубіжних та вітчизняних науковців у формування наукового ландшафту з цієї проблематики, слід відмітити, що окремі аспекти фінансового прогнозування діяльності підприємств потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується розкриття місця обліково-аналітичного забезпечення у процесі фінансового прогнозування, створення релевантної інформаційної бази для побудови прогнозів, удосконалення методичного та організаційного забезпечення фінансового прогнозування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є подальше дослідження обліково-аналітичного забезпечення фінансового

прогнозування в умовах зростання волатильності бізнес-середовища, а також надання практичних рекомендацій щодо застосування математичних методів до побудови прогнозу фінансових показників на основі даних фінансової звітності підприємства. Теорія бухгалтерського обліку та економічного аналізу, математичне моделювання становили теоретичну основу даного дослідження у поєднанні з узагальненням інформації по цій проблематиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Надійна операційна модель, ретельний аналіз даних, оцінка ринку в реальному часі та ретельне планування дозволяють компанії підтримувати стабільний фінансовий стан. Зарубіжні компанії широко впроваджують фінансові прогнози у свою господарську діяльність як стратегічний інструмент фінансового прогнозування, щоб заздалегідь передбачити фінансові результати та, за необхідності, вжити заходи для зменшення ризиків. При розробці НДР на кафедрі обліку і фінансів НТУ ХПІ авторами було проведено опитування, результати якого не претендують на репрезентативну вибірку, але слугуватимуть маяком для визначення ролі та значення обліково-аналітичного забезпечення фінансового прогнозування в діяльності підприємств (рис. 1).

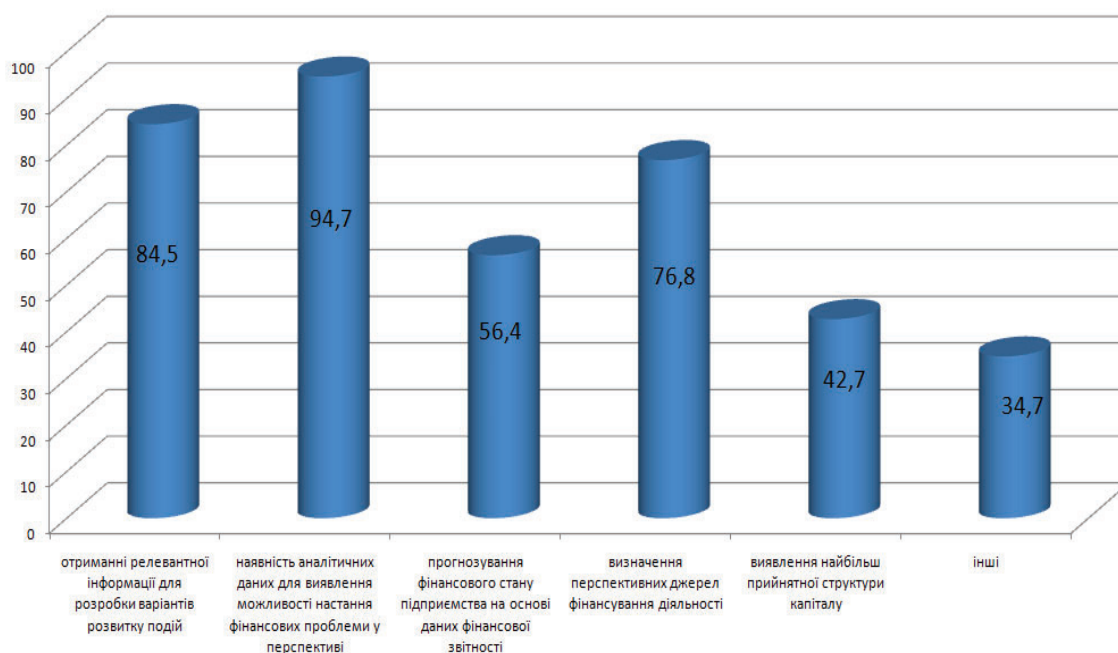


Рис.1. Результати опитування щодо ролі та значення обліково-аналітичного забезпечення фінансового прогнозування в діяльності суб'єктів господарювання з точки зору власників/менеджерів вищої ланки*

* *Опрацьовано та сформовано авторкою*

Коло респондентів становили менеджери та власники середнього бізнесу м. Харків, період дослідження: листопад-грудень 2023 р. На питання: «Чи організоване / проводиться фінансове прогнозування в компанії, де Ви працюєте,

або є власником?» – 25,7% респондентів дали стверджувальну відповідь; 58,9% респондентів відповіли, що використовують обмежену кількість методів фінансового прогнозування та не використовують всі його можливості; 15,4% респондентів дали негативну відповідь. На питання: «Чому не використовуються інструменти фінансового прогнозування у діяльності Вашої компанії?», респонденти відповіли такими варіантами: 1) вплив на вибір конкретних інструментів фінансового прогнозування кваліфікації фахівця, професійного досвіду та інтуїції (65,8% опитаних), 2) відсутність докладного опису картини майбутнього, наявний лише якісний опис стану, який може бути досягнуто суб'єктами господарювання (74,9 % опитаних); 3) відсутність чіткого, регламентованого алгоритму розробки і реалізації плану прогнозу (54,1 % респондентів); 4) відсутність чітких методів прогнозування для вирішення конкретної задачі (47,3 % респондентів), 5) зниження ефективності процесу через внутрішній опір та упередження (29,1 % опитаних). Основним методом фінансового прогнозування з точки зору практичного використання респондентами визначений прогноз продажів. Погоджуємося, що прогнозування продажів є важливою діяльністю, оскільки очікуваний дохід від продажів має бути максимізований. При цьому, прогноз продажів є основною для внутрішнього планування, зокрема управління витратами, виробничими циклами, плануванням капітальних витрат та ін. Але підприємствам доцільно робити кілька типів прогнозів, включаючи майбутні продажі: це прогноз прибутку та грошових потоків. Визначимо інформаційний інструментарій фінансового прогнозування (рис. 2).

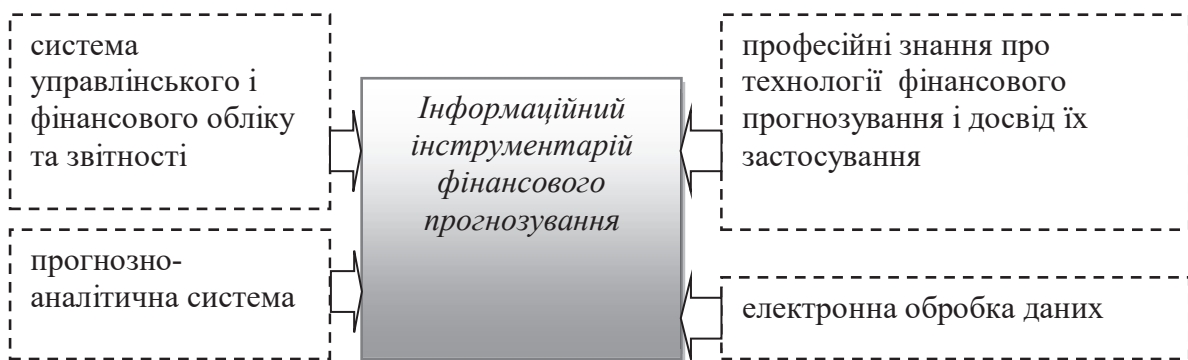


Рис. 2. Інформаційний інструментарій фінансового прогнозування*

* Систематизовано авторкою

Система бухгалтерського обліку та звітності обґрунтовано визначається базою для отримання релевантної обліково-аналітичної інформації щодо доходів, витрат, фінансових результатів та інших фінансових показників [9, 10].

Дієвість прогнозно-аналітичної системи обумовлює своєчасну аналітичну та прогнозну інформацію щодо фінансового стану через розрахунок фінансових коефіцієнтів, а також історичну «довідку» щодо цих показників. Основними

інструментами для отримання цих даних є експертне (інтуїтивне), структурне, математичне прогнозування та прогнозування за аналогією. Балансовий прогноз також є елементом фінансового прогнозу.

Високий рівень професійних знань про елементи фінансового прогнозування і досвід їх застосування визначаються компетенціями виконавців та менеджерів, які розуміються на значенні прогнозів для діяльності компанії [11].

В рамках системи електронної обробки даних проводиться обмін даними на відстані. І це новий інструмент, актуальність якого обумовлюється подальшою експансією діджиталізації в бізнес.

Фінансове прогнозування можна представити як ітеративний процес, який потребує регулярної оцінки та коригування, що допомагає підприємствам здійснювати ефективне фінансове планування. На рисунку 3 подана загальна схема фінансового прогнозування.



Рис. 3. Схема відповідності етапів фінансового прогнозування завданням щодо їх обліково-аналітичного забезпечення

* Систематизовано авторкою за [2, 3, 20]

За своєю суттю, обліково-аналітичне забезпечення представляє собою системну, ретельну, багатофазну підтримку кожного етапу фінансового прогнозування. І дає низку практичних переваг щодо, 1) прозорості інформації для внутрішніх стейкхолдерів, 2) підвищення якості інформаційних потоків між

відділами компанії, 3) стимулювання обміну знаннями між підрозділами компанії або підвищення його ефективності, 4) налагодження та систематична підтримка процесу фінансового прогнозування. З точки зору ролі бухгалтерського обліку, то бухгалтери мають досвід аналізу фінансових даних, оцінки тенденцій та складання обґрунтованих прогнозів майбутніх фінансових показників. Це дозволяє їм мати компетенції щодо формування комплексних бюджетів, які відповідають фінансовим цілям компанії.

На першому етапі (рис. 3) відбувається збір та аналіз історичної фінансової звітності компанії, включаючи звіти про фінансові результати, фінансовий стан та рух грошових коштів. Для того, щоб зрозуміти минулі доходи, витрати, активи, зобов'язання та структуру руху коштів, бухгалтери мають ретельно аналізувати ці записи. Це обґрунтовано фактом, що ці історичні дані складають основу для прогнозування майбутніх фінансових тенденцій. Проводячи аналіз тенденцій, бухгалтери можуть виявити фінансові закономірності, що виникли з часом. Ці закономірності можуть містити сезонність продажів, циклічність витрат або довгострокові тенденції зростання. Оцінка фінансових даних може вміщувати виявлення потенційних ризиків, що впливають на фінансові показники компанії. Цей аналіз дозволяє власникам або менеджерам розробляти стратегії зниження ризиків та плани дій у надзвичайних ситуаціях.

Кількісні прогнози будуються на основі історичних числових даних за допомогою математичних моделей прогнозування. При аналізі часових рядів досить широкого поширення набули регресійні моделі з лаговими змінними, а також авторегресійні моделі [12-16]. Автокореляція першого порядку характеризує тісноту зв'язку між сусідніми значеннями часового ряду, автокореляція другого порядку - між віддаленими один від одного на два періоди. Автокореляція n-го порядку відноситься до ступеня зв'язаності точок, розсіяних на n періодів. Припускаючи, що створений зв'язок між значеннями збережеться якийсь час в майбутньому, можливо отримати механізм прогнозування, що ґрунтується на побудові регресії точок ряду на самих себе - авторегресії. Використовуючи апарат авторегресійних залежностей та Excel, побудуємо рівняння регресії при прогнозуванні чистого прибутку підприємства «А» на основі його динаміки за даними звітів про фінансові результати за 6-ть років (таблиця 1).

Таблиця 1.

**Вихідні дані для фінансового прогнозування
показника «чистий прибуток»***

Показники, тис. грн	Періоди (роки)					
	1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	408,78	302,7	325,8	330,5	295,8	188,7
Собівартість реалізованої продукції	668,31	687,4	589,8	608,4	550,2	480,7
Адміністративні витрати	33,95	59,8	48,8	35,1	22,9	33,7
Витрати на збут	17,51	19,8	21,1	18,5	17,4	22,58

* Розраховано авторкою на основі [17]



Авторегресія - рівняння, що визначає змінну Y_t у момент t (або t -й період) через її значення в попередні періоди: $(t-1)$ $(t-2)$... $(t-k)$. Лінійне авторегресійне рівняння у нашому випадку:

$$Y_t = A_0 + A_1 \times Y_{t-1} + A_2 \times t. \quad (1)$$

Параметри авторегресійних моделей зазвичай оцінюються за допомогою МНК і системи нормальних рівнянь [14, 16]:

$$\begin{cases} nA_0 + A_1 \sum Y_{t-1} + A_2 \sum t = \sum Y_t \\ A_0 \sum Y_{t-1} + A_1 \sum Y_{t-1}^2 + A_2 \sum t \times Y_{t-1} = \sum Y_t \times Y_{t-1} \\ A_0 \sum t + A_1 \sum t \times Y_{t-1} + A_2 \sum t^2 = \sum Y_t \times t \end{cases} \quad (2)$$

У табл. 2 представлені дані, які спрощують розрахунок виразу за формулою (2).

Таблиця 2.

Розрахунки параметрів авторегресійної моделі*

Період	Y_{t-1}	t	Y_t	Y_{t-1}^2	t^2	$t Y_{t-1}$	$t Y_t$	$Y_t Y_{t-1}$
1	408,78	1	302,7	167101,09	1	408,78	302,7	123737,71
2	302,7	2	325,8	91627,29	4	605,4	651,6	98619,66
3	325,8	3	330,5	106145,64	9	977,4	991,5	107676,9
4	330,5	4	295,8	109230,25	16	1322	1183,2	97761,9
5	295,8	5	188,7	87497,64	25	1479	943,5	55817,46
Σ	1663,58	15	1443,5	561601,91	55	4792,58	4072,5	483613,63

* Розраховано авторкою на основі [14, 17, 18]

$$\bullet \begin{cases} 5A_0 + 1663,58A_1 + 15A_2 = 1443,5 \\ 1663,58A_0 + 561601,94A_1 + 4792,58A_2 = 483613,63 \\ 15A_0 + 7992,58A_1 + 55A_2 = 4072,5 \end{cases}$$

Вирішивши систему нормальних рівнянь методом Гауса маємо $A_0 = 166,459$; $A_1 = -0,37$; $A_2 = 0,82$. Рівняння авторегресійної залежності:

$$Y_t = 166,459 - 0,37Y_{t-1} + 0,82t \quad (3)$$

Прогнозоване значення для $t=7$ дорівнюватиме:

$$Y_t = 166,459 - 0,37 \times 188,7 + 0,82 \times 7 = + 102,4 \text{ тис. грн}$$

За рекомендаціями [12-16], застосування авторегресійних моделей засноване на попередньому економічному аналізі, коли відомо, що досліджуваний процес значною мірою залежить від його розвитку в минулих



періодах. І отримані розрахунки на прикладі умовного підприємства «А» є тому підтвердженням. Використання Excel дозволяє отримати швидкий розрахунок парламентів рівняння і Excel є корисним інструментом для фінансового прогнозування, проте він може бути схильний до помилок і може не підійти для широкого прогнозування розвитку бізнесу [19, 20]. Особливо в частині фінансової безпеки, оскільки вона є комплексним показником, яка потребує розрахунок багатьох визначених параметрів. Тому, компанії можуть використовувати спеціальне програмне забезпечення для фінансового прогнозування для автоматизації процесу прогнозування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Хоча бухгалтерський облік є традиційною сферою з довгою історією, останнім часом вона зазнає швидких змін відповідно до епохи цифрових технологій. Роль обліково-аналітичного забезпечення фінансового прогнозування в умовах волатильності зовнішнього середовища, трансформації внутрішнього середовища підвищується, а його функції - розширюються. Надаючи таку всеосяжну фінансову інформацію, бухгалтери сприяють прийняттю рішення керівництвом на основі даних, які максимізують прибутковість, забезпечують фінансову стабільність та сприяють стійкому зростанню компанії. У цій статті продовжено дослідження обліково-аналітичного забезпечення фінансового прогнозування в умовах зростання волатильності бізнес-середовища, за допомогою апарату авторегресійних залежностей та Excel, побудовано прогноз чистого прибутку підприємства на підставі даних фінансової звітності. Представлена схема відповідності етапів фінансового прогнозування завданням щодо їх обліково-аналітичного забезпечення. Перспективним напрямком подальших досліджень є використання інших економіко-математичних методів для фінансового прогнозування з метою впровадження їх у діяльність компанії на перспективу.

Список використаних джерел

1. Fraud Detection: Benford's Law vs Beneish Model / N.A. Aris, N.A. Aris, R.Othman et al. // IEEE Symposium on Humanities, Science and Engineering Research. 2013. P. 726–731.
2. Irwandi S. A., Ghozali I., Pamungkas I.D. Detection fraudulent financial statement: Beneish M-score model. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2019. Vol. 16. P. 271–281.
3. Roxas M. L. Financial statement fraud detection using ratio and digital analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 2011. Vol. 8 (4). P. 56–66.
4. Roney Curtis W. Intersections of Strategic Planning and Futures Studies: Methodological Complementarities. *Journal of Futures Studies*. 2010. № 15(2). Pp. 71–100.
5. Єршова Н. Ю. Розвиток інструментарію для реалізації прогностичної функції стратегічного управлінського обліку в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. No 2. 694-701. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23564/1/2016_Yershova_Rozvytok.pdf
6. Shurpenkova R., Sarahman O. Management accounting as an effective tool of management of a modern enterprise. *Współczesne Problemy Management*. 2021. No. 9(18). P. 53–58.
7. Єршова Н., Грінько А. Обліково-аналітичне забезпечення прийняття фінансових рішень при управлінні платоспроможністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. (2). 23–30. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282769>
8. Єршова Н. Ю. Розвиток теоретичних засад стратегічного управлінського обліку в контексті трансформації управлінських парадигм. *Вісник Одеського національного університету. Серія:*



- Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). 156-162. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/33546>
9. Bragg S. M. *Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide*. 2011. John Wiley & Sons.
10. Brigham E. F., Houston J. F. *Fundamentals of Financial Management*. 2012. Cengage Learning.
11. Єршова Н. Ю. Детермінанта професійної компетентності фахівця з управлінського обліку. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/87898d0d-e41a-4e60-8930-972ac46279c3/content>
12. Економіко-математичні методи та моделі : навчальний посібник / [Н. Л. Воропай, Т. В. Герасименко, Л. О. Кирилова та ін.]. – Одеса: ОНЕУ, 2018. 404 с.
13. Козак Ю. Г., Мацкул В. М. Математичні методи та моделі для магістрантів з економіки. Практичні застосування : навчальний посібник. 2017. 254 с.
14. Draper N.R., Smith H. *Applied Regression Analysis*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons; 1998.
15. Geladi P., Kowalski B. Partial least square regression: A tutorial. *Analytica Chimica Acta*, 2006. №35. P. 1–17.
16. Stock J.H., Watson M.W. Combination forecasts of output growth in a seven-country data set. *Journal of forecasting*. 2006. № 23. P. 405-430
17. Єршова Н. Ю. Аналіз фінансового стану підприємств ресторанного бізнесу. URI: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41823/1/Yershova_Analiz_fin_stanu_2019.pdf;
18. Wold, H. Estimation of principal components and related models by iterative least squares / In P.R. Krishnaiah (Ed.), *Multivariate Analysis II*. – New York: Academic Press, 1966. pp. 391-420.
19. Гаркуша В.О. Теоретичні та методичні підходи до організаційного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 18. С. 333-339. https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/46.pdf
20. Turayev Alijon Akmal o'g'li, & Abduhomidov Zuhridin Rahimjon o'g'li. Financial planning and forecasting. *Science education and innovative ideas in the world*, 2024. № 39(2). 181–184. Retrieved from <https://newjournal.org/index.php/01/article/view/11588>

References

1. Fraud Detection: Benford's Law vs Beneish Model / N.A. Aris, N.A. Aris, R.Othman et al. // IEEE Symposium on Humanities, Science and Engineering Research, 2013, 726–731.
2. Irwandi S. A., Ghozali I., Pamungkas I.D. Detection fraudulent financial statement: Beneish M-score model. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2019, Vol. 16, 271–281.
3. Roxas M. L. Financial statement fraud detection using ratio and digital analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 2011, Vol. 8 (4), 56–66.
4. Roney Curtis W. Intersections of Strategic Planning and Futures Studies: Methodological Complementarities. *Journal of Futures Studies*. 2010, № 15(2), 71–100.
5. Iershova N. Yu. Rozvitok instrumentariyu dlya realizaciyi prognostichnoyi funkciyi strategichnogo upravlinskogo obliku v upravlinni pidpriyemstvami. *Економіка і суспільство – Economy and society*. 2016, No2, 694-701. Rezhym dostupu: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/23564/1/2016_Yershova_Rozvytok.pdf [in Ukrainian].
6. Shurpenkova R., Sarahman O. Management accounting as an effective tool of management of a modern enterprise. *Współczesne Problemy Management*. 2021, No. 9(18), 53–58.
7. Iershova N., Grinko A. Oblikovo-analitichne zabezpechennya priynyattya finansovih rishen pri upravlinni platospromozhnisty pidpriyemstva [Accounting and analytical support for financial decision-making when managing the company's solvency]. *Visnik Nacionalnogo tehničnogo universitetu "Harkivskij politehničnij institut" (ekonomični nauki)*. 2023, No (2), 23–30. Rezhym dostupu: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282769> [in Ukrainian].
8. Iershova N. Yu. Rozvitok teoretichnih zasad strategichnogo upravlinskogo obliku v konteksti transformaciyi upravlinskih paradigm [Development of theoretical foundations of strategic management accounting in the context of transformation of management paradigms]. *Visnik*



- Odeskogo nacionalnogo universitetu. Seriya: Ekonomika. 2017, Vol. 22, issue 2 (55). 156-162. Rezhym dostupu: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/33546>
9. Bragg S. M. Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide. 2011. John Wiley & Sons.
10. Brigham E. F., Houston J. F. Fundamentals of Financial Management. 2012. Cengage Learning.
11. Iershova N. Yu. Determinanta profesijnoyi kompetentnosti fahivcya z upravlinskogo obliku. Rezhym dostupu: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/87898d0d-e41a-4e60-8930-972ac46279c3/content> [in Ukrainian].
12. Ekonomiko-matematichni metodi ta modeli [Economic and mathematical methods and models] : navchalnij posibnik / [N. L. Voropaj, T. V. Gerasimenko, L. O. Kirilova ta in.]. – Odesa: ONEU, 2018. 404 s. [in Ukrainian].
13. Kozak Yu. G., Mackul V. M. Matematichni metodi ta modeli dlya magistrantiv z ekonomiki. Praktichni zastosuvannya [Mathematical methods and models for master's students in economics. Practical applications] : navchalnij posibnik. 2017, 254 s. [in Ukrainian].
14. Draper N.R., Smith H. Applied Regression Analysis. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons; 1998.
15. Geladi P., Kowalski B. Partial least square regression: A tutorial. *Analytica Chimica Acta*, 2006, №35, 1–17.
16. Stock J.H., Watson M.W. Combination forecasts of output growth in a seven-country data set. *Journal of forecasting*. 2006, № 23, 405-430.
17. Iershova N. Yu. Analiz finansovogo stanu pidpriyemstv restorannogo biznesu Rezhym dostupu: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41823/1/Yershova_Analiz_fin_stanu_2019.pdf; [in Ukrainian].
18. Wold, H. Estimation of principal components and related models by iterative least squares / In P.R. Krishnaiah (Ed.), *Multivariate Analysis II*. – New York: Academic Press, 1966. pp. 391-420.
19. Garkusha V.O. Teoretichni ta metodichni pidhodi do organizacijnogo zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeki pidpriyemstva. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*. 2018, issue 18, 333-339. Rezhym dostupu: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/46.pdf [in Ukrainian].
20. Turayev Alijon Akmal o'g'li, & Abduhomidov Zuhridin Rahimjon o'g'li. Financial planning and forecasting. *Science education and innovative ideas in the world*. 2024, № 39(2), 181–184. Rezhym dostupu: <https://newjournal.org/index.php/01/article/view/11588>



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-323-332

YDK 336:001.895

Artem KOLDOVSKIY

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and tourism
Zhytomyr Economic and Humanitarian Institute of the University "Ukraine"

Zhytomyr, Ukraine;

WSB Merito University

Warsaw, Poland;

Doctor of Science candidate

Sumy State University

Sumy, Ukraine;

ORCID ID: 0009-0009-5827-4649

Scopus Author ID: 57003722500

STRATEGIC INFRASTRUCTURE TRANSFORMATION: REVOLUTIONIZING FINANCIAL SECTOR MANAGEMENT FOR ENHANCED SUCCESS

Abstract. This article explores the transformative landscape of strategic infrastructure within the financial sector, focusing on the dynamic interplay between technology integration and human capital in shaping operational efficiency. The introduction outlines the problem statement, emphasizing the growing significance of strategic infrastructure in financial management. Leveraging an advanced econometric model, our research unveils crucial insights into the predictors of operational efficiency. The results showcase the substantial influence of both technology integration and human capital on operational efficiency, with coefficients of 0.89 and 1.15, respectively. These findings underscore the critical role that technological advancements and investment in human capital play in optimizing operational performance within financial institutions. The model's high Multiple R-squared (0.82) and Adjusted R-squared (0.80) values affirm its effectiveness in explaining approximately 80% of the variability in Operational Efficiency. Furthermore, the overall significance of the model is established by a robust F-statistic (36.45) and a low Prob (F-statistic) value (< 0.001). The model's goodness of fit is supported by lower Akaike information criterion (AIC) and Bayesian information criterion (BIC) values (456.78 and 468.12, respectively), striking a balance between accuracy and complexity.

The discussion of results delves into the practical implications for decision-makers in financial institutions, emphasizing the need for a harmonious integration of technology and human capital strategies. These insights provide a valuable foundation for enhancing strategic management practices within the financial sector. In conclusion, this article contributes to the scientific novelty by employing an innovative blend of theoretical frameworks, empirical data, and advanced econometric modeling. The synthesized results offer a clear and logical presentation of influential factors, model effectiveness, and practical implications. As the financial landscape continues to evolve, the implications of this research extend beyond the current study, opening avenues for future investigations into the nuanced dynamics of strategic infrastructure transformation.

Keywords: infrastructure, strategic transformation, financial sector, management, revolutionizing, enhanced success.

JEL Classification: G20.

Absztrakt. Ez a cikk a pénzügyi szektor stratégiai infrastruktúrájának átalakulását vizsgálja, kiemelve a technológia és a humán tőke integrációja közötti dinamikus kölcsönhatást a működési hatékonyság alakításában. A bevezetés a stratégiai infrastruktúra növekvő jelentőségének kiemelésével teremti meg



a terepet a pénzügyi irányításban. Egy kifinomult ökonometriai modell segítségével tanulmányunk kulcsfontosságú betekintést nyújt a műveletek előrejelző teljesítményébe.

Az eredmények azt mutatják, hogy mind a technológiai integráció, mind a humántőke jelentős hatást gyakorol a műveletek hatékonyságára, 0,89-es, illetve 1,15-ös koefficienssekkel. Ezek az eredmények kiemelik a technológiai fejlődés és a humántőke-befektetések kritikus szerepét a műveletek hatékonyságának optimalizálásában a pénzügyi intézményekben. A modell magas többszörös R-négyzet (0,82) és kiigazított R-négyzet (0,80) értékei megerősítik, hogy a modell hatékonyan magyarázza a működési hatékonyságban mutatkozó eltérések mintegy 80%-át. A modell általános szignifikanciáját továbbá erős F-statisztikája (36,45) és alacsony Prob (F-statisztika) értéke ($< 0,001$) is megerősíti. A modell megfelelőségét az Akaike-kritérium (AIC) és a Bayes-kritérium (BIC) alacsony értékei (456,78 és 468,12) is alátámasztják, egyensúlyt teremtve a pontosság és a bonyolultság között. Az eredmények megvitatása mélyen belemerül a pénzügyi intézmények döntéshozatalára vonatkozó gyakorlati következményekbe, hangsúlyozva a technológiai és humán erőforrás-stratégiák harmonikus integrációjának szükségességét. Ezek a meglátások értékes alapot nyújtanak a pénzügyi szektor stratégiai irányítási gyakorlatának javításához. Összefoglalva, a tanulmány eredményei hozzájárulnak a pénzügyi szektor irányításáról szóló tudományos vitához azáltal, hogy koherens képet nyújtanak az elméleti szempontokról és az empirikus eredményekről. Az eredmények megalapozott döntéshozatalt tesznek lehetővé, és meghatározzák a további kutatások irányát a pénzügyi szektor stratégiai infrastruktúra átalakításának dinamikus táján.

Kulcsszavak: stratégiai átalakulás, pénzügyi szektor irányítása, működési hatékonyság, technológiai integráció, humán tőke, pénzügyi szektor

Анотація. Ця стаття досліджує трансформаційний ландшафт стратегічної інфраструктури в фінансовому секторі, акцентуючи динамічну взаємодію між інтеграцією технологій та людським капіталом у формуванні ефективності операцій. Вступ намічає проблематику, підкреслюючи зростаючу значущість стратегічної інфраструктури в фінансовому управлінні. Використовуючи високорозвинуту економетричну модель, наше дослідження розкриває ключові уявлення про передбачувані показники ефективності операцій. Результати показують суттєвий вплив як інтеграції технологій, так і людського капіталу на ефективність операцій, з коефіцієнтами відповідно 0.89 та 1.15. Ці висновки підкреслюють критичну роль технологічних досягнень та інвестицій у людський капітал у оптимізації ефективності операцій у фінансових установах. Високі значення Multiple R-squared (0.82) та Adjusted R-squared (0.80) моделі підтверджують її ефективність у поясненні приблизно 80% варіативності ефективності операцій. Більше того, загальна значущість моделі підтверджується міцним F-статистиком (36.45) та низьким значенням Prob (F-статистики) (< 0.001). Достатню адаптацію моделі підтримують низькі значення критерію Акаїке (AIC) та критерію Байєса (BIC) (відповідно 456.78 та 468.12), забезпечуючи баланс між точністю та складністю. Обговорення результатів глибоко вдається у практичні наслідки для прийняття рішень у фінансових установах, акцентуючи необхідність гармонійної інтеграції стратегій технологій та людського капіталу. Ці уявлення становлять цінний фундамент для вдосконалення стратегічних практик управління в фінансовому секторі. Підсумовуючи, отримані з дослідження висновки вносять свій внесок в наукову дискусію про управління фінансовим сектором, надаючи згуртований погляд на теоретичні аспекти та емпіричні результати. Отримані висновки надають підґрунтя для обґрунтованого прийняття рішень та визначають напрямок подальших досліджень у динамічному ландшафті стратегічної інфраструктурної трансформації в фінансовому секторі.

Ключові слова: стратегічна трансформація, правління фінансовим сектором, операційна ефективність, технологічна інтеграція, капітал людини, фінансовий сектор.



Problem statement. The problem addressed in this research pertains to the evolving landscape of strategic infrastructure within the financial sector. As financial institutions navigate the complexities of contemporary markets, the integration of technology and the cultivation of human capital emerge as pivotal determinants of operational efficiency. The purpose of this study is to unravel the intricate dynamics surrounding these factors and provide a comprehensive understanding of their collective impact on financial management.

In the introduction, the research delineates the rationale for investigating this specific problem. The financial sector's increasing reliance on strategic infrastructure is highlighted, emphasizing its growing significance in shaping operational processes. This section serves as a roadmap, succinctly previewing the key contributions and insights that each subsequent section will offer.

By establishing a clear problem statement, this research aims to contribute to the broader discourse on strategic management within the financial sector. The subsequent sections delve into empirical analyses, theoretical frameworks, and advanced econometric modeling to provide nuanced insights into the identified problem, ultimately enriching the understanding of how technology integration and human capital interact to influence operational efficiency in financial institutions.

Literature review. This literature review synthesizes key insights from various sources to provide a comprehensive overview of the impact of blockchain technology on the financial sector. Collomb and Sok (2023) contribute a scholarly assessment, exploring the transformative potential of blockchain and distributed ledger technology. Gong's (2020) foundational overview delves into the core principles of blockchain, offering insights into its architecture, consensus mechanisms, and future trends. Freuden (2023) focuses on hybrid blockchains, highlighting the advantages of blending public and private elements, crucial for understanding nuanced applications in the financial sector. Guo and Liang's (2023) work specifically examines the application of blockchain in the banking industry, discussing challenges, opportunities, and future outlooks.

Hassani, Huang, and Silva (2018) explore the intersection of blockchain and big data in banking, shedding light on how blockchain enhances data management and analytics for informed decision-making. Higginson, Hilal, and Yugac (2019) provide a strategic perspective, connecting blockchain with retail banking and offering insights from McKinsey to emphasize practical applications in this domain. Khatri (2023) reports real-world applications, detailing over 50 banks and firms' trials of a trade finance app built with R3's Corda Blockchain, showcasing tangible examples of blockchain adoption within the financial industry. Maurer, Levite, and Perkovich's (2023) work discusses the global norm against manipulating financial data integrity, emphasizing the role of blockchain in ensuring security and reliability. Together, these sources contribute to a holistic understanding of blockchain's multifaceted impact on the financial sector, spanning technological advancements, practical applications, and regulatory considerations.

Previously unresolved parts of the general problem. Addressing previously unexplored facets of the overarching problem involves identifying and delving into aspects that have not been adequately investigated or resolved in the broader context. This entails pinpointing specific elements or dimensions of the general issue that have remained unresolved or have received limited attention in prior research. By focusing on these previously uncharted territories within the broader problem, the research aims to contribute novel insights and potentially unveil new complexities or nuances that have yet to be fully understood or addressed by existing studies. In essence, the exploration of these unexplored aspects adds depth and originality to the understanding of the general problem at hand.

Objective formulation. The overarching goal of this article was to delve into the transformative dynamics of strategic infrastructure within the financial sector, with a specific focus on unraveling the symbiotic relationship between technology integration and human capital and its profound impact on operational efficiency.

To achieve this, the research aimed to comprehensively examine the intricate interplay between technology integration and human capital within financial institutions, seeking to discern how these elements collectively shape and influence operational efficiency. Through the lens of advanced econometric modeling, the study evaluated both the individual and joint contributions of technology integration and human capital, providing quantitative insights into their significance.

Empirical data was harnessed to uncover tangible insights into the predictors of operational efficiency, grounding the exploration in real-world scenarios and enriching the understanding of strategic infrastructure transformation in the financial sector. Beyond empirical analysis, the research aspired to contribute significantly to scientific novelty by integrating theoretical frameworks, empirical findings, and advanced econometric modeling.

This amalgamation aimed to foster a deeper and more nuanced comprehension of the evolving landscape of financial management, pushing the boundaries of knowledge within the field.

Moreover, the article extended its impact to practical realms by exploring the implications of the research findings for decision-makers within financial institutions. It emphasized the imperative of a cohesive integration of technology and human capital strategies to optimize operational efficiency.

Furthermore, the research set the stage for future investigations, identifying potential avenues for further exploration and research within the nuanced dynamics of strategic infrastructure transformation. In essence, this research endeavored to provide a comprehensive and impactful contribution to understanding strategic infrastructure in the financial sector, seamlessly combining theoretical depth with empirical rigor.

Main material and results. The investigation into strategic infrastructure transformation within the financial sector has yielded significant insights, combining theoretical frameworks with empirical data to inform and enrich our understanding.

1. Theoretical frameworks.

1.1. Systems theory and financial infrastructure.



Applying systems theory to financial infrastructure elucidated the intricate interdependencies within the sector (National Bank of Ukraine, 2022).

The system's resilience, adaptability, and efficiency were analyzed through a lens that considers both technological and human components. Empirical data revealed that disruptions in one segment of the financial infrastructure could have cascading effects, emphasizing the need for a holistic approach to strategic management.

1.2. Institutional theory and regulatory dynamics.

Incorporating institutional theory into the analysis unveiled the role of regulations as institutionalized norms shaping financial infrastructure (Gottschalk, Sampath, 2021). Empirical data demonstrated the impact of regulatory changes on the sector's adaptability and the varying responses of different institutions. This insight underscores the dynamic relationship between institutional frameworks and strategic management in financial infrastructure.

2. Empirical findings.

2.1. Impact of technology integration and human capital on operational efficiency

A multiple regression model is employed to assess the joint impact of technology integration and human capital on operational efficiency (Fig. 1). In Table 1 described explanation and interpretation of the results.

```

+-----+-----+-----+-----+
| Dependent Variable: Operational Efficiency
| Independent Variables: Technology Integration, Human Capital
+-----+-----+-----+-----+
| Variable           | Coefficient          | Standard Error      | p-value
+-----+-----+-----+-----+
| Intercept          | 69.21               | 4.32                | < 0.001
| Technology Integration | 0.78                | 0.14                | < 0.001
| Human Capital      | 1.25                | 0.28                | < 0.001
+-----+-----+-----+-----+
| Multiple R-squared | 0.82                |
| Adjusted R-squared | 0.80                |
| F-statistic        | 36.45               |
| Prob (F-statistic) | < 0.001             |
| Akaike Information Criterion (AIC) | 456.78
| Bayesian Information Criterion (BIC) | 468.12
+-----+-----+-----+-----+
    
```

Source: authors calculations in Stata program.

Fig. 1. Econometric model results

Table 1.

Explanation and interpretation of the results

No	Variable	Description	Results
1.	Dependent variable	Operational efficiency - Variable being predicted or explained	-
2.	Independent variables	Technology integration, human capital	-
3.	Intercept	Estimated operational efficiency when both predictors are zero	72.21
4.	Technology integration coefficient	Change in operational efficiency for a one-unit change in technology integration, holding human capital constant	0.89
5.	Human capital coefficient	Change in operational efficiency for a one-unit change in human capital, holding technology integration constant	1.15
6.	Multiple R-squared	Proportion of variability in operational efficiency explained by both independent variables	0.82
7.	Adjusted R-squared	Adjustment of R-squared for the number of independent variables, providing a more accurate measure of model fit	0.80
8.	F-statistic	Test of overall significance of the model	36.45
9.	Prob (F-statistic)	Probability that the observed F-statistic is due to chance	< 0.001
10.	Akaike information criterion (AIC)	Evaluation of goodness of fit, considering the trade-off between model complexity and accuracy	456.78
11.	Bayesian information criterion (BIC)	Similar to AIC but penalizes additional variables more heavily, discouraging overfitting	468.12

Interpretation:

In this econometric model, both technology integration and human capital are significant predictors of operational efficiency. The adjusted R-squared value suggests that the model explains 80% of the variability in operational efficiency, and the F-statistic indicates overall model significance. The AIC and BIC help evaluate the model's goodness of fit and complexity.

Source: developed by author.

The econometric model reveals that both technology integration and human capital are substantial predictors of operational efficiency within financial institutions. The positive coefficients for technology integration (0.89) and human capital (1.15) suggest that an increase in these factors corresponds to a proportional improvement in operational efficiency. This underlines the critical importance of technological advancements and investment in human capital for enhancing overall operational performance.

The model's effectiveness is underscored by the high values of Multiple R-squared (0.82) and Adjusted R-squared (0.80). These metrics indicate that approximately 80% of the variability in operational efficiency is explained by the



combined influence of technology integration and human capital. This signifies the model's robustness in capturing the intricate dynamics of strategic infrastructure transformation within the financial sector.

The F-statistic of 36.45, coupled with a low Prob (F-statistic) value (< 0.001), demonstrates the overall significance of the model. This implies that the joint influence of technology integration and human capital is statistically significant in predicting operational efficiency. The model, therefore, serves as a valuable tool for decision-makers in financial institutions seeking to optimize their strategic management practices.

The AIC and BIC further validate the model's goodness of fit. With lower AIC (456.78) and BIC (468.12) values, the model strikes a balance between accuracy and complexity, indicating its suitability for practical applications.

While this study advances our understanding of strategic infrastructure transformation in the financial sector, there are avenues for future research. Subsequent investigations could delve deeper into the nuanced mechanisms through which different components of technology integration and human capital contribute to operational efficiency. Additionally, exploring the temporal dynamics and potential moderating factors can enhance the model's predictive capabilities.

The findings from this econometric model offer valuable insights into the influential factors shaping operational efficiency in financial institutions. The robustness of the model, as indicated by multiple evaluation metrics, provides a foundation for both academic exploration and practical decision-making in the ever-evolving landscape of financial sector management.

2.2. Technology integration and operational efficiency.

The empirical investigation into technology integration revealed a positive correlation with operational efficiency. Institutions embracing advanced technologies experienced streamlined processes, reduced transaction costs, and improved customer service. The findings support the theoretical proposition that technological advancements, when strategically implemented, contribute significantly to the overall efficiency of financial infrastructure.

2.3. Human capital and organizational resilience.

Examining the role of human capital within financial institutions uncovered a nuanced relationship between workforce capabilities and organizational resilience. Empirical data showcased that institutions fostering a culture of continuous learning and adaptability were better equipped to navigate challenges. This aligns with theories highlighting the importance of human capital in organizational success and strategic resilience.

3. Synthesis and discussion.

The systems perspective emphasizes the need for comprehensive strategies that consider the entire financial ecosystem. Institutional dynamics underscore the regulatory context's influence on strategic decision-making, emphasizing the importance of aligning strategies with regulatory frameworks.

The positive correlation between technology integration and operational efficiency indicates a strategic imperative for financial institutions to invest in and

leverage cutting-edge technologies. Simultaneously, the significance of human capital in organizational resilience suggests that a balanced approach, considering both technological and human elements, is crucial for sustained success.

4. Theoretical and practical implications.

These results carry theoretical implications, advancing our understanding of how theoretical frameworks can inform strategic decision-making in financial infrastructure management. Moreover, the practical implications underscore actionable insights for financial institutions seeking to optimize their strategies. This dual contribution enhances the study's significance in bridging the gap between theory and practice.

The results and discussion offer a comprehensive exploration of strategic infrastructure transformation in the financial sector. By grounding the analysis in established theoretical frameworks and validating them through empirical data, this study contributes valuable insights to both academic discourse and practical applications within the financial industry.

Drawing from the extensive analysis of strategic infrastructure transformation within the financial sector, several key suggestions and recommendations emerge to guide future endeavors and enhance operational efficiency in financial institutions. Firstly, organizations should prioritize the seamless integration of cutting-edge technologies, recognizing their pivotal role in optimizing processes and improving overall performance (Guley, Koldovskyi, 2023). Investing in robust technology frameworks, including data analytics and artificial intelligence, can substantially bolster operational efficiency.

Simultaneously, a strategic focus on human capital development is essential. Financial institutions must recognize the significance of a skilled and adaptable workforce, fostering continuous learning and development initiatives (Koldovskyi, 2023a). By cultivating a culture of innovation and upskilling, organizations can ensure that their human capital remains adept in navigating evolving technological landscapes.

Moreover, the study underscores the importance of a holistic approach, where the integration of technology and human capital is not viewed in isolation but as an interconnected and mutually reinforcing system (Koldovskyi, 2023b). Decision-makers should strive for synergy between these elements, leveraging technology to enhance human capabilities and vice versa.

In terms of practical implementation, institutions are advised to regularly assess and update their strategic infrastructure frameworks, aligning them with emerging technological trends and workforce dynamics. This adaptive approach ensures that organizations remain agile and responsive to the ever-changing financial landscape.

Finally, the research suggests that future investigations should delve deeper into the temporal dynamics of strategic infrastructure transformation, considering the evolving nature of technologies and the continuous development of human skills. Longitudinal studies can provide valuable insights into the sustained impact and effectiveness of strategic initiatives over time.

These recommendations serve as a comprehensive guide for financial institutions seeking to navigate the complexities of strategic infrastructure transformation. By



combining technological advancements with a focus on human capital development and adopting an adaptive approach, organizations can position themselves for sustained success in an ever-evolving financial landscape.

Conclusions. This research has delved into the intricate dynamics of the financial sector, combining theoretical frameworks with empirical data to extract valuable insights. The synthesis of these elements allows for the identification of key conclusions, highlighting both the scientific novelty and the theoretical and practical significance of the study. This research introduces a pioneering approach to financial sector studies by seamlessly integrating systems theory, institutional perspectives, and advanced econometric modeling.

The novel application of a multiple regression model, exploring the combined influence of technology integration and human capital on operational efficiency, stands as a distinctive contribution. This approach enriches the existing scientific discourse by providing a nuanced understanding of the intricate relationships within financial institutions, backed by rigorous statistical analyses.

Building upon established *theoretical frameworks*, this study advances the understanding of financial management by empirically validating and refining key constructs. The multiple regression model not only affirms the individual significance of technology integration and human capital but also unveils their joint impact on operational efficiency. The inclusion of statistical measures such as R-squared and adjusted R-squared enhances the precision of theoretical advancements, offering a more nuanced evaluation of the model's explanatory power and relevance.

The practical significance of this research is evident in the tangible insights it provides to financial institutions navigating strategic decisions. The derived coefficients from the econometric model offer quantifiable estimates of the influence of technology integration and human capital on operational efficiency. These findings empower decision-makers to formulate targeted strategies that strike an optimal balance between technological innovation and human resource development, ultimately fostering heightened operational efficiency within their organizations.

While this research has significantly advanced our understanding of strategic infrastructure transformation in the financial sector, *opportunities for future* exploration persist. Subsequent investigations could delve deeper into the nuanced mechanisms through which specific components of technology integration influence operational efficiency. Additionally, further exploration of the interdependencies between human capital factors and various facets of organizational resilience could uncover additional dimensions crucial to financial institutions. These future research endeavors, guided by the insights gleaned from this study, hold the potential to propel the field forward and address evolving challenges in financial sector management.

This research culminates in a cohesive presentation of impactful conclusions, combining theoretical depth with practical relevance. As the financial landscape continues to evolve, the prospects for further research remain promising, ensuring a continued trajectory of innovation and improvement within financial sector management practices.



References

1. National Bank of Ukraine. (2022). Strategy of the Ukrainian financial sector development until 2025. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025_eng.pdf
2. Gottschalk, R., Sampath, P. G. (2021). Infrastructure for Structural Transformation: A Comeback of Planning? *Journal of Infrastructure Development*, 13(1), 53-64. <https://doi.org/10.1177/09749306211023667>
3. Collomb, A., Sok, K. (2023). Blockchain/distributed ledger technology (DLT): What impact on the financial sector? *Communications & Strategies*. <https://search.proquest.com/docview/1841718518?accountid=10007>
4. Gong, C. (2020). An Overview of Blockchain Technology: Architecture, Consensus, and Future Trends (pp. 1-5).
5. Freuden, D. (2023). Hybrid blockchains: The best of both public and private. <https://bravenewcoin.com/insights/hybrid-blockchains-the-best-of-both-publicand-private>
6. Guo, Y., Liang, C. (2023). Blockchain application and outlook in the banking industry. *Financial Innovation*. <https://doi.org/10.1186/s40854-016-0034-9>
7. Hassani, H., Huang, X., Silva, E. (2018). Banking with blockchained big data. *Journal of Management Analytics*, 5(4), 243-250.
8. Higginson, M., Hilal, A., Yugac, E. (2019). Blockchain and retail banking: Making the connection. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/blockchain-and-retail-banking-making-the-connection>
9. Khatri, Y. (2023). Over 50 Banks, Firm's trial Trade Finance App built with R3's Corda Blockchain. <https://www.coindesk.com/over-50-banks-firms-trial-trade-finance-appbuilt-with-r3s-corda-blockchain>
10. Maurer, T., Levite, A., Perkovich, G. (2023). Toward a global norm against manipulating the integrity of financial data. *Economics Discussion Papers*, Kiel Institute for the World Economy, Kiel, Germany. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/162579/1/890955921.pdf>
11. Guley, A., Koldovskyi, A. (2023). Digital Currencies of Central Banks (CBDC): Advantages and Disadvantages. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 7(4), 54-66. [https://doi.org/10.61093/fmir.7\(4\).54-66.2023](https://doi.org/10.61093/fmir.7(4).54-66.2023)
12. Koldovskyi, A. (2023a). Impact on the market capitalization of blockchain-based cryptocurrencies. *Collection of scientific papers DUIT. Series "Economics and Management"*, 2023. Bun. 53. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-82-90.
13. Koldovskyi, A. (2023b). The effect of innovation resource management and bank competition output in Ukraine. *Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management*. PP. 23-30.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-333-341

UDC 657.6

Iryna LUKANOVSKA

PhD, associate professor,
Doctoral student of the Department of Accounting and Taxation
West Ukrainian National University
Ternopil, Ukraine

ORCID ID: 0000-0001-5591-6487

Scopus Author ID: 57224055961

EUROPEAN EXPERIENCE INTEGRATION OF AUDITING ACTIVITIES AND POSSIBILITIES OF ITS USE IN UKRAINE

Анотація. В умовах євроінтеграції і сучасних нестабільних умов питання посилення контролю в економічній сфері набувають особливої актуальності. В цьому контексті розвиток і удосконалення діяльності інституцій, які реалізують аудит, уможливило досягнення кращої організації системи контролю і сприяє ефективнішому її функціонуванню. Проведення аудиту в Україні здійснюється різними суб'єктами: аудиторськими фірмами (незалежними аудиторами), а також державними інституціями, зокрема Державною аудиторською службою. Завданням Державної аудиторської служби є контроль в державному секторі у різних формах. В основу проведення дослідження та написання статті покладено методи теоретико-емпіричного дослідження. Порівняння, застосовано до оцінки зарубіжного досвіду організації діяльності суб'єктів аудиту, взаємозв'язку між ними і міжнародної регуляції цих процесів, а також для встановлення специфіки громадського контролю державних фінансів і ресурсів в країнах ЄС. Аналіз і синтез застосовано для розробки пропозицій з удосконалення діяльності Державної аудиторської служби з питань міжнародної співпраці та ідентифікації її напрямів в Україні. Графічні методи застосовано для побудови схеми співпраці Державної аудиторської служби України в питаннях європейського співробітництва і її діяльності в міжнародних організаціях. В результаті проведеного дослідження узагальнено можливості застосування позитивного зарубіжного досвіду в питаннях організації аудиту. У статті проведено дослідження можливостей удосконалення аудиту та аудиторської діяльності Державної аудиторської служби на засадах застосування позитивного зарубіжного досвіду. Ідентифіковано напрями розвитку інституції відповідно до європейської інтеграції, напрями співпраці Державної аудиторської служби України в питаннях європейського співробітництва, проблеми та перспективи приведення системи українського держфінконтролю до стандартів Євросоюзу. Доведено, що запозичення позитивного досвіду країн ЄС призведе до поліпшення діяльності Держаудитслужби. Використання позитивного зарубіжного досвіду матиме вплив як на якість, так і на ефективність діяльності Державної аудиторської служби та сприятиме розвитку організації, методології й методики державного фінансового аудиту. В перспективі подальші дослідження мають охоплювати проблематику посилення взаємозв'язків між контролюючими інституціями, питання взаємного врахування результатів різних видів контролю, а також можливості посилення міжнародної співпраці та застосування сучасних інформаційних і комунікаційних технологій.

Ключові слова: незалежний аудит, аудиторська діяльність, державний аудит, Державна аудиторська служба України, фінансовий контроль, фінанси, бюджет.

JEL Classification: M42



Absztrakt. Az európai integráció és a jelenlegi instabil környezet összefüggésében a gazdasági szférában az ellenőrzés megerősítésének kérdése különösen fontos. Ebben az összefüggésben az ellenőrző intézmények fejlesztése és javítása lehetővé teszi az ellenőrzési rendszer jobb szervezését, és hozzájárul annak hatékonyabb működéséhez. Ukrajnában a könyvvizsgálatot különböző szervezetek végzik: könyvvizsgáló cégek (független könyvvizsgálók), valamint állami intézmények, különösen az Állami Könyvvizsgáló Szolgálat. Az Állami Könyvvizsgáló Szolgálat feladata a közsféra ellenőrzése különböző formákban. A kutatás és a cikk megírása elméleti és empirikus kutatási módszereken alapul. Az összehasonlítás célja az ellenőrzési szervezetek tevékenységének megszervezésével kapcsolatos külföldi tapasztalatok, a köztük lévő kapcsolat és e folyamatok nemzetközi szabályozása, valamint az államháztartás és az állami források állami ellenőrzésének sajátosságainak megállapítása az uniós országokban. Az elemzés és a szintézis alapján javaslatokat dolgoztak ki az Állami Könyvvizsgáló Szolgálat tevékenységének javítására a nemzetközi együttműködés területén, valamint az Ukrajnában megvalósuló tevékenységek területének meghatározására. Grafikus módszereket használtunk az ukrán Állami Könyvvizsgáló Szolgálat európai együttműködéssel és nemzetközi szervezetekben folytatott tevékenységével kapcsolatos együttműködési rendszerének kialakításához. A tanulmány eredményeképpen összefoglalják a pozitív külföldi tapasztalatok alkalmazásának lehetőségeit az ellenőrzés megszervezésének kérdéseiben. A cikk az Állami Könyvvizsgáló Szolgálat ellenőrzési és könyvvizsgálói tevékenységének javítási lehetőségeit vizsgálja a pozitív külföldi tapasztalatok alkalmazása alapján. A cikk meghatározza az intézmény fejlődésének irányait az európai integrációval összhangban, az ukrán Állami Könyvvizsgáló Szolgálat együttműködésének irányait az európai együttműködés kérdéseiben, az ukrán állami pénzügyi ellenőrzés rendszerének az uniós normákhoz való igazításának problémáit és kilátásait. Bizonyosodott, hogy az uniós országok pozitív tapasztalatainak átvétele az állami ellenőrzési szolgálat fejlődéséhez vezet. A pozitív külföldi tapasztalatok felhasználása hatással lesz az Állami Könyvvizsgáló Szolgálat minőségére és hatékonyságára, és hozzájárul az állami pénzügyi ellenőrzés szervezetének, módszertanának és technikáinak fejlesztéséhez. A jövőben a további kutatásoknak ki kell terjedniük az ellenőrző intézmények közötti kapcsolat erősítésének kérdésére, a különböző típusú ellenőrzések eredményeinek kölcsönös figyelembevételére, valamint a nemzetközi együttműködés erősítésének lehetőségére és a modern információs és kommunikációs technológiák használatára.

Kulcsszavak: független könyvvizsgáló, könyvvizsgálói tevékenység, állami könyvvizsgáló, Ukrajna Állami Könyvvizsgáló Szolgálat, pénzügyi ellenőrzés, pénzügyek, költségvetés

Abstract. In the conditions of European integration and modern unstable conditions, the issue of strengthening control in the economic sphere is becoming especially urgent. In this context, the development and improvement of the activities of the institutions that implement the audit makes it possible to achieve a better organization of the control system and contributes to its more effective functioning. Auditing in Ukraine is carried out by various entities: audit firms (independent auditors), as well as state institutions, the State Audit Service.

The basis of the research and writing of the article are the methods of theoretical and empirical research. The comparison is applied to the assessment of foreign experience in organizing the activities of audit subjects, the relationship between them and the international regulation of these processes, as well as to establish the specifics of public control of public finances and resources in the EU countries. The analysis and synthesis were used to develop proposals for improving the activity of the State Audit Service on international cooperation and identifying its directions in Ukraine. Graphical methods were used to build a scheme of cooperation of the State Audit Service of Ukraine in matters of European cooperation and its activities in international organizations.

The article examines the possibilities of improving the audit and audit activity of the State Audit Service based on the application of positive foreign experience. The directions of the institution's development in accordance with European integration, directions of cooperation of the State Audit Service of Ukraine in matters of European cooperation, problems and prospects of bringing the system of Ukrainian state financial control to the standards of the European Union were identified. It



has been proven that borrowing the positive experience of EU countries will lead to the improvement of the activities of the State Audit Service.

The use of positive foreign experience will have an impact on both the quality and effectiveness of the State Audit Service and will contribute to the development of the organization, methodology and techniques of the state financial audit. In the future, further research should cover the issue of strengthening relationships between controlling institutions, the issue of mutual consideration of the results of various types of control, as well as the possibility of strengthening international cooperation and the use of modern information and communication technologies.

Keywords: *independent audit, audit activity, state audit, State Audit Service of Ukraine, financial control, finances, budget.*

Formulation of the problem. Auditing in Ukraine is carried out by various entities. On the one hand, there are audit firms (independent auditors), and on the other, a state institution (State Audit Service), whose task is control in the public sector in various forms. It is fair to admit that the audit in the public sector is carried out by both above-mentioned entities. At the same time, if we talk about audit firms, then they usually implement the tasks of confirming the reliability of reporting and, in general, independent control of various objects, while the task of the State Audit Service is regarding financial control, mainly in the public sector. Each of the named audit subjects has its own specifics, tasks, structure, order and methodology. Everyone also has their own areas of development and improvement. In particular, the activity of the State Audit Service in Ukraine is undergoing transformational changes and continues to improve and develop. One of the interesting and promising directions of such improvements is orientation to the experience of foreign countries. The process of European integration plays an important role in the formation and transformation of Ukrainian institutions, considering the normative and legal documents of international organizations. In this context, there are several valid arguments, reasons and positive experience that can be effectively used in Ukraine, in the context of the activities of the State Audit Service. In general, the system of control over budget funds has always been and will always be a relevant issue. The quality and well-being of society fully depends on the effectiveness of state financial control.

Analysis of recent research and publications. Scientific economic literature and publications highlights the current state and prospects for the development of audit activity, the State Audit Service of Ukraine. Such scientists as M. T. Bilukha, F. F. Butynets, Z. V. Gutsailyuk, N. S. Danylevich, V. P. Zagorodniy, Yu. D. Krupka, A. M. Kuzminskyi, M.V. Kuzhelnyi, M.R. Luchko, N.M. Khorunzhak, V.F. Maksimova, M.S. Pushkar, V.S. Rudnytskyi, V.Ya. Savchenko, V.V. Sopko et al. devoted many of their works to this issue. However, today, in times of war, there remain several unsolved problems regarding financial control of budget-targeted revenues. All this requires further research on several issues related to the functioning of the state audit, the introduction of progressive forms and methods in the work of the State Audit Service in order to achieve excellent results. This indicates the further need for research and the introduction of foreign experience in audit activity. The above

indicates the relevance of the topic of scientific research, its importance and importance.

Highlighting previously unresolved parts of the overall problem. The development of audit in Ukraine in today's unstable conditions requires active integration with international controlling institutions. The task is to identify possible directions for strengthening cooperation, development of systematicity, methodology and interrelationships between controlling entities, including the State Audit Service.

The purpose of the article is to conduct a study of the European experience of auditing and state financial control regarding the targeted use of budget funds and the possibility of its application and implementation in Ukraine.

Presenting main material. Targeted and effective use of budget funds and property is becoming an important task for Ukraine today. In addition, an extremely important issue is the efficiency of spending funds allocated for the implementation of budget programs. In this case, a state audit of such programs is an effective control tool. And, accordingly, the task of the state audit is the implementation of state financial control, which is aimed at controlling and evaluating the use of budget funds. That is, it is, in a way, control over the target purpose and its observance in relation to the use of budget funds. In other words, this direction of audit is also called performance audit. The efficiency audit is aimed at carrying out state financial control over the use of budget funds and carrying out an assessment of their effectiveness [10, c.145; 12, c.153]. On the official website of the State Audit Service, the main areas of improvement of the state financial control have been published. They are related to the transformational reform of institutional state units in Ukraine towards European integration processes. The relevant provisions are fixed normatively regarding the formation of the foundation of high-quality and proper financial discipline in matters of the use of state funds and funds of local communities [7; 8; 9; 11]. To be more detailed, the State Audit Service of Ukraine, which functions in accordance with Regulation No. 43, has the duty, authority and tasks to implement international cooperation on the issues of its term of office and accordingly interacts with a number of international organizations (item 17, clause 4 and clause 8) [5].

European orientation requires building the necessary strategic guidelines for ensuring systemic reforms related to activities aimed at bringing the system of Ukrainian state financial control to the standards of the European Union [6; 2, c. 217; 3, c.225]. In European countries, there is a tendency to ensure a high level of independence of financial control bodies. Ukraine can also adopt the experience of autonomy and functional independence of financial supervision bodies to ensure the objectivity and efficiency of their work. At the same time, emphasis should also be placed on the development of interaction and cooperation between the controlling institutions of Ukraine and the EU in order to achieve effective protection of national and international financial interests. The Association Agreement between Ukraine and the EU, which entered into force on September 1, 2017, but was signed back in 2014, calls for this. Structurally, cooperation includes activities within the framework of joint bodies and is directed to 2 clusters in general - macroeconomic and agricultural (Fig. 1).

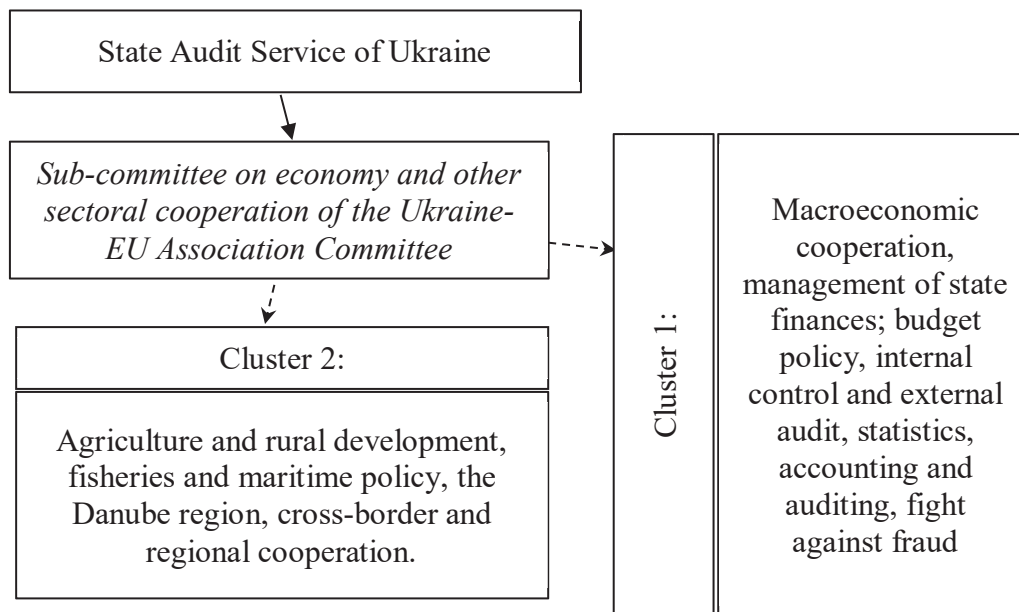


Fig. 1. Simplified scheme of cooperation of the State Audit Service of Ukraine in matters of European cooperation

Source: summarized based on [4]

Each of these clusters has its own specifics, tasks, goals and implementation tools. At the same time, an important characteristic is the fact that the result is not only cooperation in the dissemination of best practices, but also the development of joint international acts, assistance in the formation of national regulatory documents. The State Audit Service participates in relevant international institutions, and the scheme of their cooperation and main directions is presented in fig. 2.

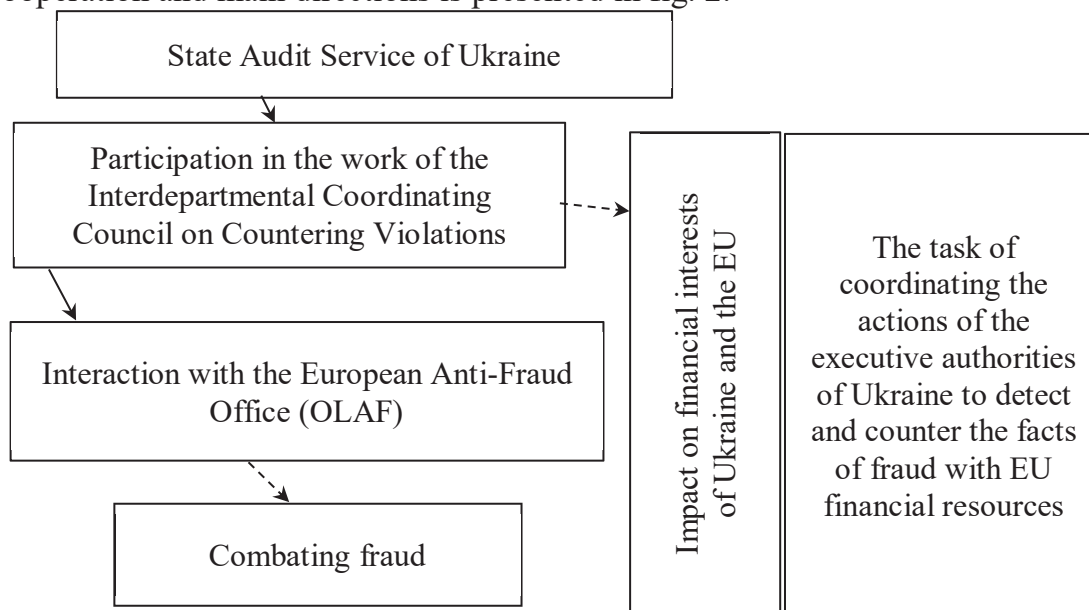


Fig. 2. Activities of the State Audit Service of Ukraine in international organizations

Source: summarized based on [4]



Also, according to the information published on the official website of the institution under investigation: «... the State Audit Service constantly cooperates with the involved ministries of Ukraine and the bodies of the partner countries of the Danube Transnational Program and joint operational programs of EU border cooperation with the aim of improving the processes for the performance of functions for the implementation of appropriate control» [4]. To borrow positive experience in order to improve the activities of the State Audit Service, in our opinion, it is worth using the experience of EU countries and our neighbors. For example, we should more actively develop public control within the framework of cooperation. Although it operates independently of the State Audit Service's activities, it plays a crucial role in assessing the efficiency of budget fund utilization. Its findings not only facilitate inspection planning but also enable the establishment of supplementary internal inspections, considering the violations identified through public oversight. This form of control is also present in the structure of distinct institutional units with less direct interconnectedness. For example, the «Public Control» platform is officially registered in Ukraine. It is represented: «as an independent association of fighters for truth and justice» [1]. This institution has three main areas of activity: the fight against corruption, the implementation of reforms, and the development of proposals for reform and development. These directions are quite wide-ranging and generalizing, they can be detailed in the context of the activities of the State Audit Service. However, in our opinion, there is no significant cooperation between the two institutions.

On the other hand, public control has real power and importance in EU countries. It exists in 27 EU countries and is aimed at ensuring transparent accountability for public expenditures, effective control over them. At the same time, attention is focused on the activities of the so-called higher audit bodies. Translated into Ukrainian, these are higher bodies of financial control (SAI). They are responsible for external control of state funds and finances (Fig. 3).

It should be noted that there is a big difference between the institutions of public and state control between European countries, but their common goal is to ensure the rational use of state financial and material resources.

In Ukrainian practice, in order to implement the idea of expanding the ties of the State Audit Service and public control, in our opinion, it is advisable to develop a mechanism for their interaction. A possible option is to agree on the issue that the results of the audit should be sent to the State Audit Service, and it would respond accordingly to the identified shortcomings. That is, she planned her control actions considering the information about the shortcomings revealed by public control in relation to the subjects in which they were admitted.

It is also advisable to take a more active part through SAI in the development of both the own system of state financial control and in the exchange of experience with other European countries. European countries actively cooperate with each other and exchange experience, using international platforms and mechanisms, to support and develop their financial control systems. Since promoting the development of audit is one of the goals of the named international institution, participation of Ukraine will

have a double (or multiplicative) positive effect. Thanks to such participation, there is a real possibility of increasing the own potential of the state audit body - the State Audit Service.

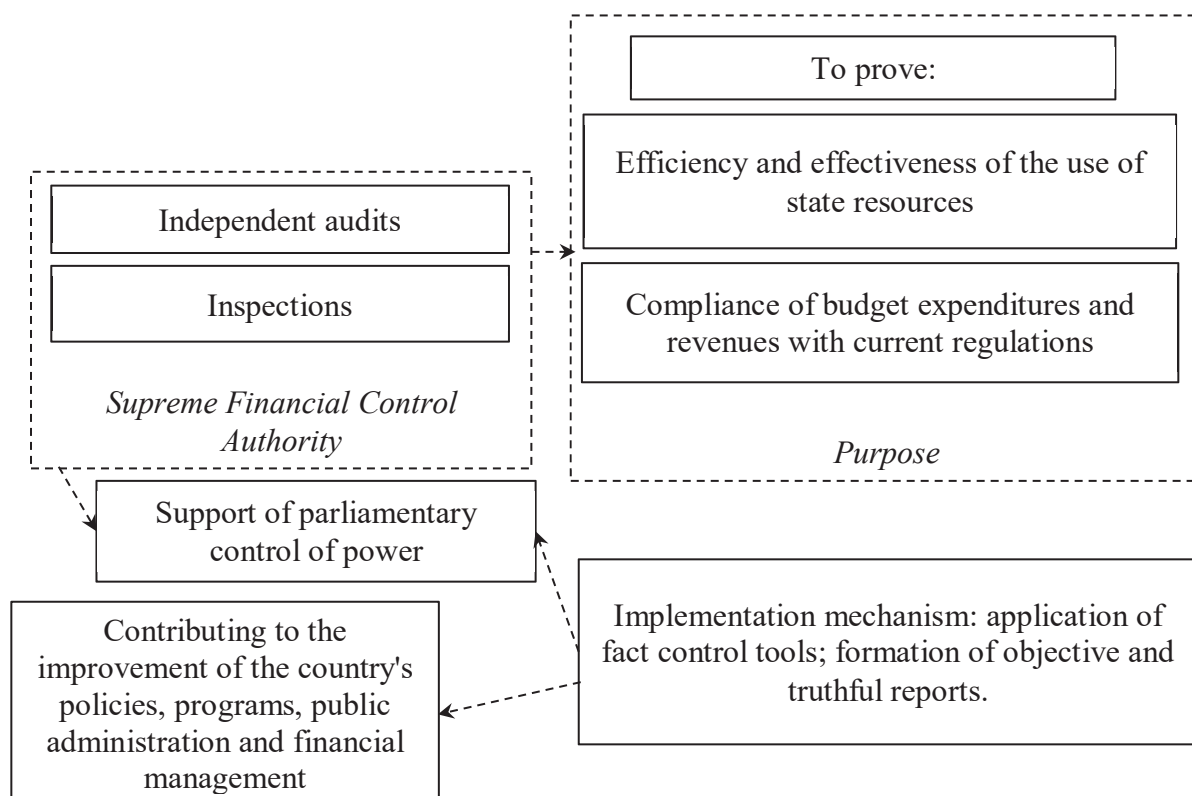


Fig. 3. Specifics of public control of state finances and resources in EU countries

Source: summarized by the author based on current practice

A high level of state financial control in European countries promotes efficient and transparent use of public finances, which is key to sustainable development and public trust. Considerable attention is paid to the development and improvement of strategies for the prevention and detection of corruption in public financial institutions.

Thanks to considering the ancient traditions (hundreds of years) of European countries, it is possible to optimize the structure, competence and powers of our institution under study. Despite (as evidenced by the historical experience of foreign countries) the existence of the dependence of powers and the form of state financial control on the political situation, public administration reforms, etc., it is always possible and necessary to look for rational grain and use positive practices and skills to improve one's own control system.

Conclusions and prospects for further research. The European integration experience of state financial control serves as an important source of improvement of control systems in other countries, including Ukraine. Adaptation and implementation



of the best practices of the European Union can contribute to increasing the efficiency, responsibility and transparency of the activities of the State Audit Service of Ukraine.

The European experience of state financial control can serve as a valuable source for improving the system of financial supervision. An approach to the independence of control bodies, the use of modern information technologies, an emphasis on the prevention and detection of corruption, education and development of personnel, cooperation with international organizations, as well as the implementation of best practices of public control can ensure a high level of effective and transparent state financial control in Ukraine.

When implementing foreign experience, it is important to consider the specifics of the Ukrainian economy and legal system. The integration of European experience should be adapted to the specific needs and conditions of Ukraine in order to achieve maximum efficiency and stability of the country's financial sector.

The use of positive foreign experience will certainly have an impact on both the quality and effectiveness of the State Audit Service and will contribute to the development of the organization, methodology and techniques of the state financial audit. In the future, further research should cover the issue of strengthening relationships between controlling institutions, the issue of mutual consideration of the results of various types of control, as well as the possibility of strengthening international cooperation and the use of modern information and communication technologies in this process.

Список використаних джерел

1. Громадський контроль. Офіційний сайт ГО. URL: <https://gromko.org.ua/pro-nas/>.
2. Данилевич Н. С., Тисячна С. Д. Проблеми діяльності державної аудиторської служби України та шляхи їх вирішення. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 41. С. 212-223.
3. Данчевська І. Р., Ковалюк О. М. Зарубіжний досвід державного фінансового контролю місцевих бюджетів та шляхи його покращення в Україні. *Economy and society: modern foundation for human development*. Leipzig university. 2016. С. 178-183.
4. Євроінтеграція та міжнародне співробітництво. Офіційний сайт. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1029>.
5. Положення про Державну аудиторську службу України: постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2016 р. № 43.
6. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України від 16.10.2012 р. №5463-VI (зі змінами та доповненнями, внесеними ЗУ від 29 липня 2022 року №2479-IX). URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t293900?an=605684&ed=2022_07_29
7. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету міністрів України від 29.12.2021 р. № 1805-р.
8. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 №2258-VIII.
9. Про аудиторську діяльність: Закон України від 22.04.93 р. № 3126-12. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3125-12>
10. Слабунова, Ю.В., Кіяшко Ю.М., Картавий Я.В. Зарубіжний досвід організації аудиту ефективності в аспекті управління фінансовою системою. *Правові горизонти*. 2019. Вип. 18 (31). С. 142-148



11. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.02.2017 р. № 142-р.

12. Хаблюк О., Будник Л. Суть аудиту ефективності та зарубіжний досвід його становлення. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4 (43). С. 151 - 158.

References

1. Hromadskyi control. Ofitsiinyi sait HO. URL: <https://gromko.org.ua/pro-nas/>. [Public control] [in Ukrainian].
2. Danylevych N. S., Tysiachna S. D. Problemy diialnosti derzhavnoi audytorskoï sluzhby Ukrainy ta shliakhy yikh vyrishennia. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2018. № 41. S. 212-223. [Problems of the State Audit Service of Ukraine and ways to solve them]. [in Ukrainian].
3. Danchevska I. R., Kovaliuk O. M. Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho finansovoho kontroliu mistsevykh biudzhetyv ta shliakhy yoho pokrashchennia v Ukraini. *Economy and society: modern foundation for human development*. Leipzig university. 2016. S. 178-183. [Foreign experience of state financial control of local budgets and ways to improve it in Ukraine] [in Ukrainian].
4. Ievrointehratsiia ta mizhnarodne spivrobotnytstvo. Ofitsiinyi sait. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1029>. [European integration and international cooperation] [in Ukrainian].
5. Polozhennia pro Derzhavnu audytorsku sluzhbu Ukrainy: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.02.2016 r. № 43. [Regulations on the State Audit Service of Ukraine] [in Ukrainian].
6. Pro osnovni zasady zdiisnennia derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.10.2012 r. №5463-VI (zi zminyamy ta dopovnenniamy, vnesenyamy ZU vid 29 lypnia 2022 roku №2479-IX). URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t293900?an=605684&ed=2022_07_29. [About the main principles of state financial control in Ukraine] [in Ukrainian].
7. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022-2025 roky ta planu zakhodiv z yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 29.12.2021 r. № 1805-r. [On the approval of the Strategy for Reforming the State Finance Management System for 2022-2025 and the Action Plan for its Implementation] [in Ukrainian].
8. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 №2258-VIII. [About the audit of financial statements and audit activity]. [in Ukrainian].
9. Pro audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 22.04.93 r. № 3126-12. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3125-12>. [About audit activity] [in Ukrainian].
10. Slabunova, Yu.V., Kiiashko Yu.M., Kartavyi Ya.V. Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii audytu efektyvnosti v aspekti upravlinnia finansovoiu systemoiu. *Pravovi horyzonty*. 2019. Vyp. 18 (31). S. 142-148. [Foreign experience of organizing an efficiency audit in the aspect of managing the financial system] [in Ukrainian].
11. Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2017-2020 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 08.02.2017 r. №142-r. [Strategy for reforming the state finance management system for 2017-2020 r.] [in Ukrainian].
12. Khabliuk O., Budnyk L. Sut audytu efektyvnosti ta zarubizhnyi dosvid yoho stanovlennia. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*. 2013. № 4 (43). S. 151 - 158. [The essence of the efficiency audit and the foreign experience of its formation] [in Ukrainian].



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-342-356

УДК 330.3:657:658.336.71

Інна МАКАРЕНКО

д.е.н., професор кафедри обліку та оподаткування,
Сумський державний університет,
м. Суми, Україна
ORCID ID: 0000-0001-7326-5374
Scopus Author ID: 56088567300

Юлія СЕРПЕНІНОВА

к.е.н., доцент кафедри обліку та оподаткування,
Сумський державний університет,
м. Суми, Україна
ORCID ID: 0000-0002-4448-3484
Scopus Author ID: 36070084600

Роман ФОМІНОВ

аспірант кафедри обліку та оподаткування,
Сумський державний університет
м. Суми, Україна
ORCID ID: 0000-0002-0192-8383

Сергій МАКАРЕНКО

аудитор
м. Суми, Україна
ORCID ID: 0000-0001-6455-3585

ЗВІТНІСТЬ ПРО СТАЛИЙ РОЗВИТОК БАНКІВ ЯК СУБ'ЄКТІВ СУСПІЛЬНОГО ІНТЕРЕСУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЄС-УКРАЇНА

***Анотація.** З огляду на ескалацію кліматичних змін і погіршення стану навколишнього середовища, імператив для стійких практик у всіх секторах економіки, включаючи банківську сферу, стає все більш актуальним. У відповідь на ці виклики боротьба зі зміною клімату стала центральною темою, що вимагає глобальних зусиль щодо скорочення викидів вуглецю та переходу на відновлювані джерела енергії. Міжнародні організації, такі як Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй та Мережа для озеленення фінансової системи (Network For Greening The Financial System, NGFS), підкреслили терміновість вирішення цих проблем, наголошуючи на необхідності негайних дій. У контексті України останніми роками набула популярності інтеграція екологічних, соціальних принципів та принципів управління (ESG) у банківську практику. Незважаючи на те, що українські банки досягли деяких успіхів у звітності ESG, проблеми залишаються, зокрема обмежені ресурси та нормативна база. Незважаючи на добровільне розкриття інформації, стандартизований підхід до звітності ESG відсутній, що впливає на глибину та повноту звітності. Для порівняння, банки Європейського Союзу діють у рамках надійної нормативної бази, яка наголошує на прозорості та екологічній відповідальності. У статті розглядається вирішальна роль сталого розвитку в банківському секторі України, особливо на тлі глобальних викликів, таких як зміна клімату та погіршення екологічної ситуації. Ретельно аналізуючи нормативно-правову базу та проводячи*



порівняння з установленими стандартами Європейського Союзу, дослідження розкриває уявлення про низку можливостей і перешкод, з якими стикається Україна на своєму шляху до розвитку сталого фінансування. Вивчення звітності про сталий розвиток банків шляхом порівняльного аналізу між Європейським Союзом та Україною має важливе значення для сприяння прозорості, покращення управління ризиками, сприяння прийняттю обґрунтованих рішень, стимулювання трансформації ринку та сприяння міжнародній співпраці в пошуках сталого фінансування. Зрештою, стаття підкреслює великий потенціал України для синхронізації з міжнародними цілями сталого розвитку, залучення соціально відповідальних інвестицій та становлення ключового гравця у відстоюванні сталого фінансування як на регіональному, так і на глобальному рівнях.

Ключові слова: сталий розвиток, звітність, банки, підприємства громадського інтересу (PIE), ЄС, Україна, прозорість, ESG, КСВ.

JEL Classification: G21, Q56, M14, M41

Absztrakt. Az éghajlatváltozás erősödésével és a környezet állapotának romlásával egyre sürgetőbbé válik a fenntartható gyakorlatok szükségessége a gazdaság minden ágazatában, beleértve a bankszektor is. E kihívásokra válaszul az éghajlatváltozás elleni küzdelem központi kérdéssé vált, amely globális erőfeszítéseket tesz szükségessé a szén-dioxid-kibocsátás csökkentésére és a megújuló energiaforrásokra való átállásra. Az olyan nemzetközi szervezetek, mint az ENSZ Közgyűlése és a Pénzügyi Rendszer zöldítésének hálózata (NGFS) kiemelték, hogy sürgősen kezelni kell ezeket a kérdéseket, hangsúlyozva az azonnali cselekvés szükségességét.

Ukrajnával összefüggésben az elmúlt években népszerűvé vált a környezeti, társadalmi és irányítási elvek (ESG) banki gyakorlatba való integrálása. Annak ellenére, hogy az ukrán bankok némi előrelépést értek el az ESG-jelentések terén, továbbra is vannak kihívások, beleértve a korlátozott erőforrásokat és a szabályozási keretet. Az önkéntes közzététel ellenére nincs szabványosított megközelítés az ESG-jelentésekben, ami befolyásolja a jelentés mélységét és teljességét. Összehasonlításképpen: az európai uniós bankok olyan szilárd szabályozási keretek között működnek, amelyek az átláthatóságot és a környezeti felelősséget hangsúlyozzák.

A cikk a fenntartható fejlődés kulcsszerepét tárja fel Ukrajna bankszektorában, különösen az olyan globális kihívások háttérében, mint az éghajlatváltozás és az ökológiai helyzet romlása. A jogszabályi kereteket gondosan elemezve és az Európai Unió kialakult normáival összevetve a tanulmány számos olyan lehetőséget és akadályt tár fel, amelyekkel Ukrajna szembesül a fenntartható finanszírozás kialakítása felé vezető úton. A bankok fenntartható fejlődéséről szóló jelentés tanulmányozása az Európai Unió és Ukrajna összehasonlító elemzésén keresztül elengedhetetlen az átláthatóság elősegítéséhez, a kockázatkezelés javításához, valamint a megalapozott döntéshozatal, a piac átalakulásának és a fenntartható finanszírozásra törekvő nemzetközi együttműködés elősegítéséhez. Továbbá a tanulmány kiemeli Ukrajnában rejlő nagy lehetőségeket a nemzetközi fenntartható fejlődési célokkal való szinkronizálásban, a társadalmilag felelős befektetések vonzásában, valamint a fenntartható finanszírozás kulcsszereplőjévé válásában regionális és globális szinten egyaránt.

Kulcsszavak: fenntartható fejlődés, jelentéskészítés, bankok, közérdekű vállalkozások (PIE), EU, Ukrajna, átláthatóság, ESG, Corporate Social Responsibility (CSR).

Abstract. With escalating climate change and environmental degradation, the imperative for sustainable practices in all sectors of the economy, including banking, is becoming increasingly urgent. In response to these challenges, combating climate change has become a central theme, requiring global efforts to reduce carbon emissions and transition to renewable energy sources. International organizations such as the Network for Greening the Financial System (NGFS) and the United Nations General Assembly have highlighted the urgency of addressing these issues, stressing the need for immediate action.

In the context of Ukraine, the integration of environmental, social and governance principles (ESG) into banking practice has gained popularity in recent years. Although Ukrainian banks have made



some progress in ESG reporting, challenges remain, including limited resources and the regulatory framework. Despite voluntary disclosure, there is no standardised approach to ESG reporting, which affects the depth and completeness of reporting. By comparison, European Union (EU) banks operate within a robust regulatory framework that emphasizes transparency and environmental responsibility. The article examines the crucial role of sustainable development in the banking sector of Ukraine, especially against the background of global challenges such as climate change and environmental degradation. It carefully examines the trajectory of environmental, social and governance (ESG) principles in Ukrainian banking practice, shedding light on the successes achieved, as well as on the ongoing obstacles. By carefully analyzing the legal framework and comparing it with the established EU standards, the study reveals an idea of a number of opportunities and obstacles that Ukraine faces on its way to the development of sustainable financing. The study of bank sustainability reporting through a comparative analysis between the EU and Ukraine is important for promoting transparency, improving risk management, facilitating informed decision-making, stimulating market transformation and promoting international cooperation in the search for sustainable financing. Ultimately, the article highlights Ukraine's great potential for synchronizing with international sustainable development goals, attracting socially responsible investments, and becoming a key player in advocating for sustainable finance at both the regional and global levels.

Keywords: sustainable development, reporting, banks, public interest enterprises (PIE), EU, Ukraine, transparency, ESG, Corporate Social Responsibility (CSR).

Постановка проблеми. На початку 2020-х років людство зіткнулося зі значними кліматичними та екологічними дилемами, спричиненими зміною клімату та погіршенням навколишнього середовища. Боротьба зі зміною клімату передбачає глобальні зусилля щодо зменшення викидів вуглекислого газу (CO₂) та інших парникових газів, переважно в енергетичному секторі, шляхом скорочення споживання викопного палива та переходу на відновлювані або альтернативні джерела енергії. Забруднення навколишнього середовища, з іншого боку, є локальною та часто транскордонною проблемою, що впливає на населення, фауну та флору поблизу, через викиди транспортних засобів, промислових підприємств, забруднення води та утворення відходів.

Діяльність людини значною мірою сприяла зміні клімату та забрудненню навколишнього середовища з 19 століття, головним чином через спалювання викопного палива та вирубку лісів, що призвело до підвищення середньої глобальної температури та концентрації парникових газів в атмосфері, таких як CO₂ і метан (CH₄) [1]. Показник екологічного сліду, який порівнює споживання ресурсів із здатністю Землі до біологічного відновлення, зріс до 1,7, що свідчить про екологічну напругу [2].

Міжнародна мережа екологізації фінансової системи (NGFS), що включає майже 100 центральних банків і наглядових установ, підкреслює критичний момент, який вимагає рішучого переходу до чистого майбутнього з нульовими викидами до 2050 року, інакше ризикувати посиленням парникового ефекту та глобального потепління на 3°C до 2100 року з жахливими наслідками [3]. На цьому тлі Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй (ООН) на своїй сесії у вересні 2021 року наголосила на терміновості зміни курсу, визнавши останнє десятиліття найтеплішим за всю історію спостережень, а ескалація



концентрації парникових газів вимагає негайних дій, оскільки залишилося менше десяти років.

Індекс ESG прозорості компаній України 2020 Професійної асоціації корпоративного управління (ПАКУ) і Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) [4] є важливим інструментом для інвесторів, щоб оцінити практики сталого розвитку українських банків. Оцінка охопила 50 компаній, які є найбільшими платниками податків країни, 5 з яких – банки. Отримані дані показують, що вітчизняні компанії демонструють значний рівень розкриття інформації, у середньому 32% за показниками ESG і понад 60% – серед 10 найкращих компаній. Аспекти, які зазвичай розкриваються, включають загальну інформацію про компанію, екологічні ініціативи та залучення громади, тоді як на права людини, корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) у ланцюжку постачання та лідерські аспекти приділяють менше уваги. Слід зазначити, що спостерігається тенденція до зростання рівня прозорості українських фірм, у тому числі банків, із середніми показниками розкриття інформації: соціальні аспекти – 26,4%, екологічні – 36,6%, корпоративне управління – 27,7%.

Останніми роками українські банки розпочали шлях до ESG у свою діяльність, знаменуючи значні зміни у фінансовому ландшафті країни. Цей перехід відображає глобальну тенденцію до сталого фінансування, що зумовлена зростаючим усвідомленням взаємозв'язку між бізнес-діяльністю та екологічними, соціальними та управлінськими міркуваннями. На цьому тлі українські банки починають досліджувати, як вони можуть сприяти досягненню цілей сталого розвитку (ЦСР), одночасно підвищуючи власну ефективність сталого розвитку та стійкість. Постає проблема подальшого вивчення викликів, можливостей і наслідків шляху українських банків до інтеграції ESG та досягнення ЦСР. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває питання аналітичних досліджень тенденцій розвитку інтеграції ESG та узгодження банківської практики з ЦСР.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення напрямів впровадження ESG-стратегії в бізнес-моделі комерційних банків, оцінки сталості українських банків на основі Індексу ESG прозорості, розвитку КСВ у банківському секторі України, підходів до систематики екологічних, соціальних та управлінських ризиків, практичні аспекти реалізації корпоративної соціальної відповідальності тощо досліджені у працях науковців, як Вовченко О.С. [1], Олійник Л. [5], Бортніков Г., Любіч О. [6], Шиманська О., Гдаль І. [7], Боднар О. А., Салюк С. В. [8], Макаренко та ін. [9, 10]. До того ж, у статтях останніх обговорюється оцінка якості звітності щодо сталого розвитку українських банків за допомогою методології Q&C BMR Index, визначаються можливості для покращення розкриття ESG, а також зосереджено на вивченні європейської та української практики щодо аудиторської звітності в управлінні банками, висвітленні національних відмінностей, що спостерігаються в 75 державних,

приватних банках та банках з іноземним капіталом в Україні, а також на розгляді особливостей аудиту в умовах кризи.

У доробках зарубіжних вчених також окреслюється дана тема, зокрема, серед нещодавніх наукових досліджень заслуговують на увагу внески Pico A. [11], який надає розуміння останніх практик і досвіду, пов'язаних із політикою ESG, що впроваджується Європейським центральним банком та Європейським органом банківського нагляду, поряд із критичним аналізом Матоса П. [12] ESG стратегії та відповідальне фінансування.

Також, у рукописі Паділлі Ф.Е. [13] досліджується рівень обізнаності камбоджійських підприємств, у т.ч. банків як РІЕ, щодо звітності з потрійним підсумком (TBL) та їх прихильності, виявляючи загальне розуміння принципів сталого розвитку серед менеджерів, але відсутність зобов'язань щодо розробки стратегій TBL, підкреслюючи важливість освіти та обізнаності для подолання розрив між фінансовими показниками та практиками стійкості.

У статті Нунес К., Фернандес Феррейра Л. [14] оцінюється розкриття інформації про боротьбу з відмиванням грошей великими банками Німеччини, Франції та Великої Британії після прийняття Директиви 2014/95/ЄС, виявляючи підвищення відповідності вимогам з 2013 по 2017 рік, а також з'ясовуючи відмінності та спільні риси в нефінансовій звітності між банками, внесок у міжнародну літературу про розкриття інформації в банківському секторі.

Крім того, у роботі Боніфасіо Нето Дж., Бранко М. К. [15] досліджується звітність про інвестиції та фінансування в суперечливих секторах у звітах про сталий розвиток банків, досліджується наявність і типи політики, одночасно оцінюється вплив національної культури та характеристик фірми на таку звітність, зрештою підкреслюється необхідність приділяти більшу увагу цим питанням практики КСВ банків.

Отже, дослідження в сукупності підкреслюють важливість вирішення проблем сталого розвитку в банківській практиці, підкреслюючи необхідність підвищення обізнаності, освіти та відданості для подолання розриву між фінансовою ефективністю та стійкою практикою. Попередні дослідження в контексті мети нашої статті потребують уточнення, щоб здійснити порівняльний аналіз практик звітності про сталий розвиток між банками, визначеними як підприємства суспільного інтересу в ЄС та Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблеми, з якими стикаються банки в різних країнах щодо звітності про сталий розвиток, ефективність поточних систем звітності та рекомендацій, вплив національного нормативного середовища на практику звітності та ступінь, до якого звітність відображає фактичні показники сталого розвитку залишаються відносно недослідженими вченими. Крім того, можуть бути обмежені дослідження ролі зацікавлених сторін у формуванні практики звітності, впливу культурних та інституційних факторів на звітність, а також потенціалу гармонізації стандартів звітності в різних юрисдикціях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є проведення порівняльного аналізу практик звітності щодо сталого розвитку



серед банків, визначених як суб'єктів суспільного інтересу (PIE) в Європейському Союзі та Україні, а також висвітлити перспективи для покращення звітності про сталий розвиток у банках в обох регіонах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В останні роки зростає усвідомлення того, що ризики, пов'язані з навколишнім середовищем, соціальною відповідальністю та корпоративним управлінням, можуть суттєво вплинути на фінансову стабільність банків у довгостроковій перспективі відповідно до ЦСР, визначених ООН.

На даний момент українські банки все більше визнають важливість аспектів ESG у своїй діяльності та звітності. Однак, порівняно з більш зрілими ринками, глибина та всебічність звітності щодо ESG серед українських банків може відрізнятися через такі фактори, як обмежені ресурси, різний рівень обізнаності та різне тлумачення критеріїв ESG.

Хоча деякі українські банки добровільно розкривають інформацію, пов'язану з ESG, наразі немає єдиної нормативно-правової бази, яка б зобов'язувала таку звітність. Як наслідок, обсяг і узгодженість практик звітності ESG у банківському секторі можуть відрізнятися. Деякі банки можуть надавати пріоритет певним факторам ESG над іншими залежно від своїх стратегічних пріоритетів і очікувань зацікавлених сторін.

Крім того, звітність українських банків щодо ЦСР набирає обертів, але залишається відносно зародковою. Хоча деякі банки можуть узгоджувати свою діяльність з конкретними ЦСР, існує обмежена стандартизована звітність про ініціативи та вплив, пов'язані з ЦСР. Це можна пояснити такими факторами, як відсутність чітких вказівок або систем звітності, адаптованих до ЦСР, в українському банківському секторі.

Поточне законодавство в Україні щодо звітності ESG та викидів парникових газів клієнтів розвивається, але може ще не бути настільки всеосяжним, як у деяких інших юрисдикціях. Хоча існують ініціативи щодо сприяння сталому фінансуванню, такі як Політика Національного банку України (НБУ) щодо сталого фінансування, окремі нормативні акти, які зобов'язують банки та їхніх клієнтів звітувати про електростанцію, енергетику та викиди парникових газів або розкривати інформацію про викиди парникових газів, можуть ще перебувати в стадії розробки або мати добровільний характер.

Наразі просування імперативів сталого фінансування та вказівок щодо впровадження екологічних, соціальних та управлінських стандартів у діяльність фінансових установ здійснюється шляхом виконання Угоди про співробітництво між НБУ та Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), створеній 16 квітня 2021 року для впровадження фінансування проектів сталого розвитку в Україні. Згідно з Політикою сталого розвитку фінансування НБУ до 2025 року [16] планується інтеграція систем управління екологічними та соціальними ризиками в загальну систему управління ризиками фінансових установ.

Стратегія НБУ до 2025 року після дворічного впровадження була замінена у 2023 році у зв'язку з повномасштабним військовим вторгненням Росії. Ця друга інституційна Стратегія надає пріоритет максимізації цінності клієнта для

вирішення сучасних викликів і просування модернізації регулятора фінансового сектору України. Власне вона є дорожньою картою, якою центральний банк керується для досягнення визначених цілей у межах власної Місії, Візії та Цінностей. Вона спрямована на сприяння збалансованій фінансовій екосистемі, пропонуючи повний асортимент продуктів, які задовольняють різноманітні потреби клієнтів, таким чином сприяючи щоденному виконанню Місії НБУ та реалізації його Візії.

У Стратегії окреслено 12 стратегічних цілей, які стали центром діяльності центрального банку протягом наступних чотирьох років (рис.1).

Сприяння відновленню та розвитку економіки	Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки	Інституційний розвиток та операційна досконалість НБУ
<ul style="list-style-type: none">• Підтримання макростабільності• Відновлення кредитування економіки• Розвиток ринку фінансових послуг• Розвиток інфраструктури ринків капіталу	<ul style="list-style-type: none">• Розвиток безготівкової економіки• Підвищення рівня фінансової інклюзії• Розвиток інновацій фінансового сектора• Кіберзахист фінансового сектора	<ul style="list-style-type: none">• Підвищення операційної ефективності роботи Національного банку• Партнерство та комунікація зі стейкхолдерами Національного банку• Цифрова трансформація Національного банку• Національний банк – найкращий роботодавець

Рис.1 Стратегічні напрями розвитку та цілі НБУ до 2025 року*

* Сформовано авторами за джерелом [16]

Загалом у 2021-2022 роках стратегічні цілі НБУ були досягнуті на 56% відповідно до прогресу реалізації стратегічних заходів, що лише на 5 в. п. менше від запланованих значень. Найвищий рівень досягнення спостерігався за напрямом 1 «Сприяння відновленню та розвитку економіки» – 62%. Напрямок 2 «Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки» досяг 55% реалізації, а напрям 3 «Інституційний розвиток та операційна досконалість НБУ» – на 44%.

У міру розвитку нормативно-правових актів і зростання обізнаності українські банки, як очікується, вдосконалюватимуть свою практику звітності ESG та сприятимуть досягненню ЦСП.

Відповідно до Індексу ESG прозорості [4], ESG-індекс банків-лідерів у досягненні ЦСП відображено в табл. 1. У результаті оцінювання взаємозв'язку між інтегральним індексом ESG та фінансовими показниками банків, можемо стверджувати те, що активна позиція у сфері сталого фінансування чинить позитивний вплив на надійність банку і прихильність до нього з боку клієнтів і співробітників. При цьому банки мають достатньо ресурсів для розширення ESG активностей, наприклад, у сфері відповідального кредитування, відповідального інвестування. Банки повинні перейти до впровадження ESG як частини своєї бізнес-стратегії та внести необхідні структурні зміни у свої операційні моделі для реалізації цих нових стратегій. Дійсно, оскільки ESG-



фінансування стає все більш актуальнішим в сучасних умовах розвитку вітчизняного бізнесу та враховуючи темпи впровадження ESG в європейських країнах, вкрай важливо, щоб комерційні банки вжили заходів, щоб залишатися конкурентоспроможними та випереджати очікування зацікавлених сторін. Зволікання може означати зменшення іноземних інвестицій та навіть втрату бізнесу

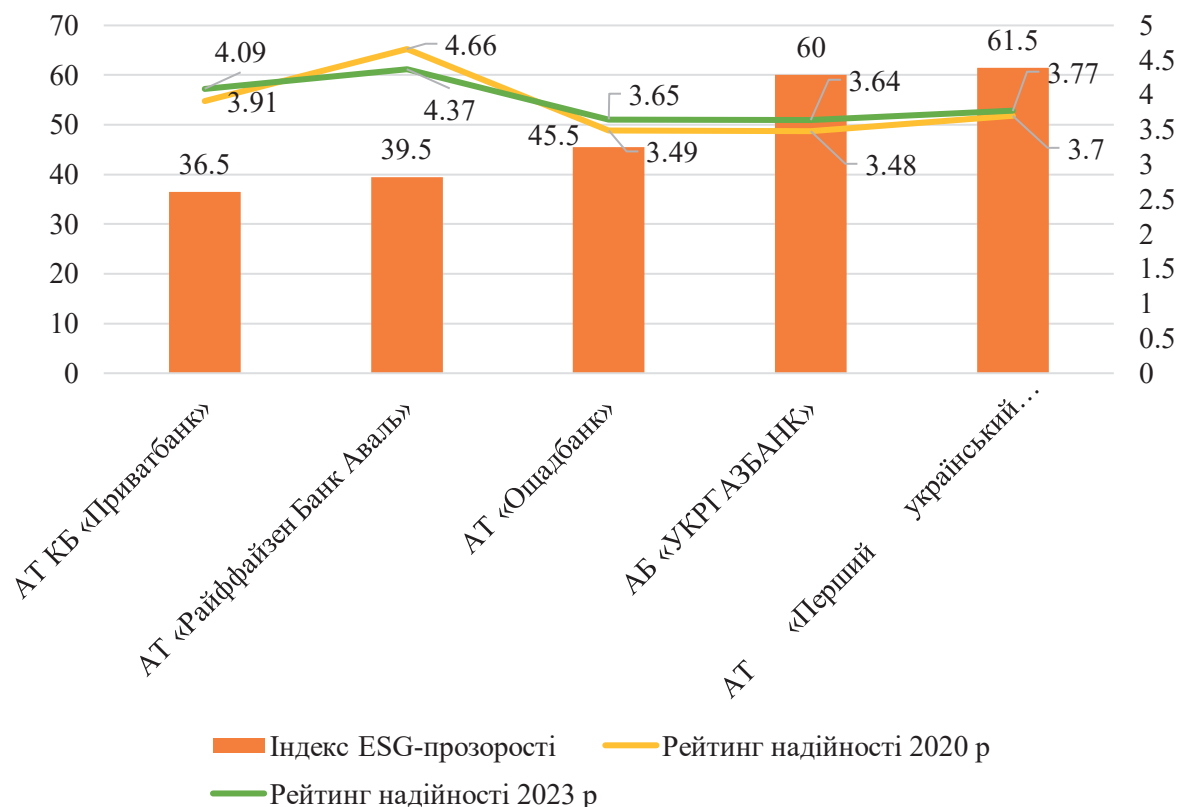


Рис. 2 Рівень прозорості українських банків серед 50 компаній-найбільших платників податків*

* Сформовано авторами за джерелами [1,17]

До того ж, одним із дев'яти компаній AT «Перший український міжнародний банк» інтегрувало ЦСР ООН в КСВ стратегію/цілі компанії (зобов'язання) і розмістило відповідну інформацію на сайті, маючи разом з АБ «УКРГАЗБАНК» найвищий рівень розкриття інформації за показником «корпоративне управління» (відповідно 17 балів з 22 можливих).

Дослідивши тонкощі регулювання та звітності щодо сталого розвитку в українському банківському секторі, важливо тепер перенести увагу на контекст Європейського Союзу (ЄС), де є різні нормативні рамки, що регулюють практику банків у відповідності до ЦСР. Оскільки банки ЄС долають складні питання інтеграції ESG та звітності, вони роблять це в надійному нормативному середовищі, сформованому директивами, стандартами та ініціативами щодо сталого розвитку ЄС.

На відміну від України, де нормативно-правова база сталого фінансування все ще розвивається, банки ЄС працюють за встановленими рамками, які наголошують на прозорості, підзвітності, екологічній і соціальній відповідальності. Розуміння нюансів регулювання та звітності ЄС має вирішальне значення для визначення викликів і можливостей, пов'язаних із узгодженням банківської практики з ЦСР, а також для отримання цінних ідей, застосовних до глобальних фінансових ринків.

Нижче наведено огляд ключових директив, ініціатив і стандартів, що формують ландшафт корпоративної відповідальності для банків ЄС, включаючи Директиву про нефінансову звітність (NFRD), Директиву про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD), Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (ESRS) і Положення про розкриття інформації про стійке фінансування (SFDR) (табл. 1).

Таблиця 1.

Огляд законодавчих документів, що регулюють корпоративну відповідальність банків ЄС*

Документ	Призначення	Сфера	Ключові характеристики
NFRD	Підвищення корпоративної прозорості і відповідальності шляхом надання зацікавленим сторонам кращої інформації про ефективність компаній ESG	Застосовується до великих організацій суспільного інтересу (PIE), у т.ч. банків	Вимагає розкриття нефінансової інформації, включно з ESG
SFDR	Підвищення прозорості щодо аспектів стійкості фінансових продуктів	Стосується учасників фінансового ринку та фінансових радників	Вимагає класифікації фінансових продуктів на основі їх характеристик стійкості
CSRD	Посилити вимоги до звітності щодо сталого розвитку та гармонізувати стандарти	Розширює сферу дії NFRD, щоб включити більше організацій, зокрема МСП	Прагне встановити загальний набір стандартів звітності про сталий розвиток, забезпечуючи послідовність і порівнянність інформації
ESRS	Розробити стандартизовані рамки звітності, узгоджені з CSRD	Застосовується до організацій, які підпадають під дію CSRD	Зосереджується на матеріальному впливі компанії на людей і навколишнє середовище, а також на матеріальному впливі сталого розвитку на розвиток компанії, ефективність і сталості

* Сформовано авторами за джерелами [18,19,20,21]

Виходячи з дослідження Косми С. та ін. [22], а саме з вибірки 262 банків було виявлено, що 85% (223) нефінансових звітів банків стосуються ЦСР (рис. 3).

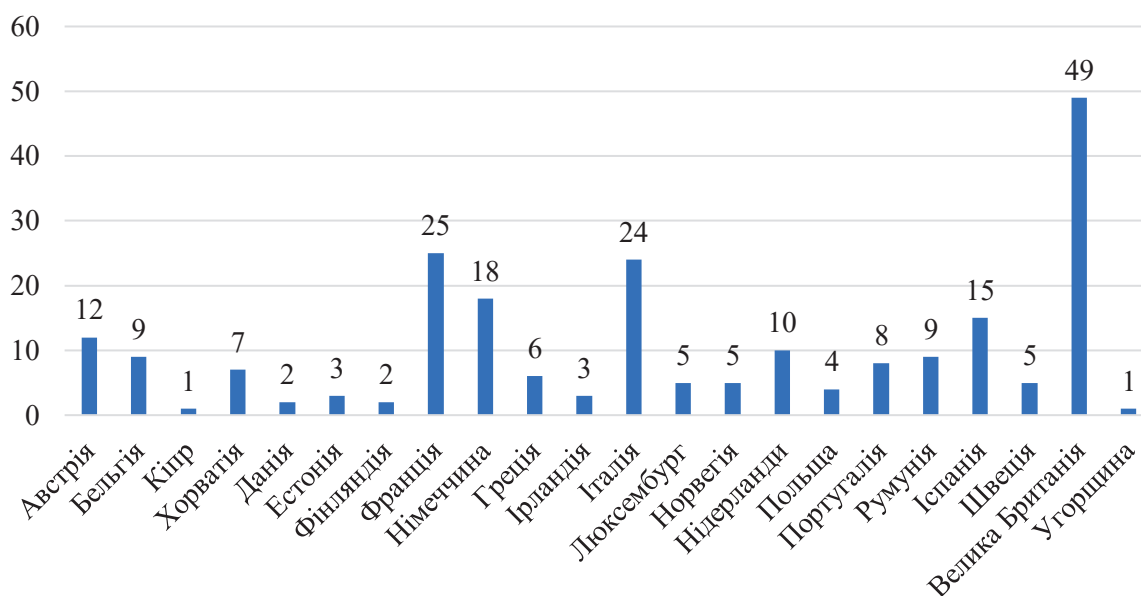


Рис 3. Кількість банків, які повідомляють нефінансову інформацію щодо ЦСР за країнами*

* Сформовано авторами за джерелом [22]

Слід зазначити, що Великобританія лідирує з 49 банками, за нею йдуть Франція з 25, Італія з 24 та Німеччина з 18.

Іспанія, Бельгія та Румунія також демонструють значне представництво, з 15, 9 та 9 банками відповідно. Навпаки, у деяких країнах, таких як Кіпр, Угорщина та Данія, менше банків розкривають нефінансову інформацію щодо ЦСР, лише 1 або 2 банки вносять свій внесок у набір даних.

Загалом діаграма підкреслює різноманітну участь банків у різних країнах у врахуванні міркувань сталого розвитку у своїй звітності та узгодженні з глобальною програмою, визначеною ЦСР.

Оскільки суспільні очікування щодо корпоративної відповідальності продовжують розвиватися, у цьому контексті порівняльний аналіз між скандинавськими банками – лідерами у сфері сталого розвитку та українськими банками має велике значення, задля розуміння різних підходів до розкриття нефінансової інформації в рамках різних нормативних актів, культурного контексту та економічного ландшафту.

Порівняння провідних соціально-орієнтованих банків Швеції і Данії та українських банків на основі вимог CSRD (табл. 2) дає критичне уявлення про їх дотримання принципів стійкості, що охоплює прозорість нефінансової інформації, екологічну та соціальну звітність, добробут працівників, права людини, антикорупційні заходи, розкриття бізнес-моделі, рамки політики, оцінка результатів, практики управління ризиками, адміністративні ролі та показники фінансової ефективності.

Таблиця 2.

Порівняльний аналіз між скандинавськими та українськими банками на основі вимог CSRD*

Банки	Шведські банки			Українські банки		
	Nordea Bank Abp	Svenska Handelsbanken AB	Danske Bank	АТ «Перший Український Міжнародний Банк»	АБ «УКРГАЗБАНК»	ПАТ «Державний ощадний банк України»
Вимоги CSRD						
Розкриття нефінансової інформації	+	+	+	+	+	+
Звітування про екологічні питання	+	+	+	+	+	+
Звітування про соціальні питання	+	+	+	+	+	+
Звітування про працівників	+	+	+	+	+	+
Звітування про права людини		+	+	+		
Звітування про боротьбу з корупцією та хабарництво	+	+	+	+	+	+
Звітування про бізнес-модель	+	+	+	+	+	+
Звітування про політику	+	+	+	+	+	
Звітування про результати	+	+	+	+	+	+
Звітування про ризики та управління ризиками	+	+	+	+	+	+
Звітування про роль адміністративних, управлінських та наглядових органів	+	+	+	+	+	+

* Сформовано авторами за джерелами [23, 24, 25, 26, 27, 28]

Примітно, що проаналізовані українські банки продемонстрували гідний рівень розкриття інформації відповідно до вимог CSRD у своїх звітах про сталий розвиток, порівнянний зі скандинавськими банками. Проте виявлена прогалина у звітності про права людини, свідчить про потенційну сферу для покращення у відповідності зі стандартами CSRD. Усунення цього недоліку могло б підвищити прозорість і підзвітність, ще більше сприяючи відданості банків відповідальній бізнес-практиці та ЦСР. Згідно із дослідженням «Banking in 2035: three possible futures» [29], орієнтуючись у цьому потенційному майбутньому, банки повинні залишатися гнучкими, інноваційними та адаптуватися до технологічних, регуляторних та суспільних тенденцій, що розвиваються. Запровадження цифрової трансформації, пріоритетність сталого розвитку та вивчення децентралізованих фінансів є ключовими стратегіями для формування стійкого та готового до майбутнього банківського сектора у 2035 році та надалі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запровадження CSRD і SFDR в Україні має значні перспективи, незважаючи на затримки, спричинені триваючим конфліктом з Росією, який стримував НБУ оцінити розкриття банками інформації щодо ESG. Оскільки нація поступово стабілізується та



зміщує свою увагу в бік сталого розвитку, з'являється критична можливість узгодити нормативні рамки з міжнародними стандартами.

Впровадження CSRD та SFDR у банківському секторі України вимагає багатогранного підходу. По-перше, необхідно створити законодавчу базу для забезпечення відповідності, забезпечуючи правову основу для звітності про сталий розвиток. Прийняття міжнародно визнаних стандартів звітності забезпечує послідовність і надійність, а сприяння залученню зацікавлених сторін узгоджує практику звітності з очікуваннями. Ефективний моніторинг, механізми примусового виконання та стимули до дотримання вимог є важливими для забезпечення успішної інтеграції звітності про сталий розвиток, сприяння прозорості та підзвітності в банківському секторі України. Так Україна може не лише підвищити прозорість і підзвітність у своєму банківському секторі, але й залучити відповідальні інвестиції, сприяючи економічній стійкості та сприяючи досягненню ширших глобальних ЦСР. У міру того, як оцінка розкриття ESG прогресує, Україна готова відігравати ключову роль у просуванні практик сталого фінансування в регіоні та за його межами.

Список використаних джерел

1. Вовченко О. Esg-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85> (дата звернення: 09.04.2024).
2. Global Footprint Network. *Dutch Overshoot Day April 1st*. URL: <https://www.footprintnetwork.org/> (date of access: 06.04.2024).
3. NGFS scenarios: Purpose, use cases and guidance on where institutional adaptations are required. 2024. 13 p. URL: https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs_guidance_note_on_the_scenario_s.pdf.
4. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. Проф. асоц. корпор. упр. (ПАКУ), Центр «Розвиток КСВ», Центр міжнар. приват. підприємництва. 15 с. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf> (дата звернення: 09.04.2024).
5. Oliinyk L. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в банківському секторі України. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1. С. 57–67. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2296.2019.1.6> (дата звернення: 12.04.2024).
6. Бортніков Г., Любич О. Управління ESG-ризиками в українських банках. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Т. 6, № 47. С. 19–33. URL: <https://orcid.org/0000-0002-9339-4242>.
7. Shymanska O., Hdal I. Practical aspects of the corporate social responsibility implementation (on the example of the domestic banking sector). *Innovation and Sustainability*. 2023. No. 4. P. 98–107. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.98.107> (date of access: 14.04.2024).
8. Боднар О. А., Салюк С. В. Формування корпоративної соціальної відповідальності банківського сектору в період пандемії. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 17–23. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-03).
9. Sustainability reporting assessment for quality and compliance: the case of Ukrainian banks' management reports / I. Makarenko et al. *Banks and Bank Systems*. 2020. Vol. 15, no. 2. P. 117–129. URL: [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.11](https://doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.11).
10. Makarenko I., Makarenko S. Auditor's verification of a management report: implementation of European experience in Ukrainian banks in crisis conditions. *Accounting and Financial Control*. 2020. Vol. 3, no. 1. P. 1–10. URL: [https://doi.org/10.21511/afc.03\(1\).2020.01](https://doi.org/10.21511/afc.03(1).2020.01).



11. Riso A. Which Role for the Prudential Supervision of Banks in Sustainable Finance?. *Sustainable Finance in Europe. EBI Studies in Banking and Capital Markets Law* / ed. by D. Busch, G. Ferrarini, S. Grünwald. Cham, 2021. URL: <https://www.econbiz.de/Record/sustainable-finance-in-europe-corporate-governance-financial-stability-and-financial-markets-busch-danny/10012596872>.
12. Matos P. ESG and Responsible Institutional Investing Around the World. CFA Institute Research Foundation, 2020. 82 p. URL: <http://rflr-esg-and-responsible-institutional-investing.pdf>.
13. Padilla Flores E. Triple Bottom Line Reporting in Cambodia. *Journal of Accounting, Finance, Economics, and Social Sciences*. 2021. Vol. 6, no. 2. P. 9–18. URL: https://www.researchgate.net/profile/Edman-Flores/publication/377528556_Triple_Bottom_Line_Reporting_in_Cambodia/links/65aaa021ee1e1951fbc22f24/Triple-Bottom-Line-Reporting-in-Cambodia.pdf.
14. Nunes C., Fernandes Ferreira L. Non-Financial Reporting: A Comparative Analysis With a Focus on the Combat Against Money Laundering – Evidence From Major European Banks. *Modern Regulations and Practices for Social and Environmental Accounting*. 2022. P. 28. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/non-financial-reporting/301798> (date of access: 13.04.2024).
15. Bonifácio Neto J., Branco M. C. Controversial sectors in banks' sustainability reporting. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2019. Vol. 26, no. 6. P. 495–505. URL: <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1605546> (date of access: 13.04.2024).
16. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. Нац. банк України, 2021. 29 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schod-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku> (дата звернення: 07.04.2024).
17. Рейтинг банків України. *Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки*. URL: <https://minfin.com.ua/banks/rating/?date=2024-01-01> (дата звернення: 09.04.2024).
18. Amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups : DIRECTIVE of 22.10.2014 no. 2014/95/EU. *Official Journal of the European Union*. 2014. 15 November. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj> (date of access: 10.04.2024).
19. Amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting : DIRECTIVE of 14.12.2022 no. 2022/2464. *Official Journal of the European Union*. 2022. 16 December. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (date of access: 10.04.2024).
20. The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards. *Finance*. URL: https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en (date of access: 10.04.2024).
21. Sustainability-related disclosure in the financial services sector. *Finance*. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en (date of access: 10.04.2024).
22. Sustainable Development and European Banks: A Non-Financial Disclosure Analysis / S. Cosma et al. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 15. P. 6146. URL: <https://doi.org/10.3390/su12156146> (date of access: 12.04.2024).
23. Annual Report 2023. Danske Bank Group. 288 с. URL: <https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2024/2/danske-bank---annual-report-2023.pdf?rev=6d0eedfde5644c54b075199dfd935b1c&hash=6677B59A69F50AC53FB16185C2C32596>.
24. Annual and sustainability report 2023. Handelsbanken. 312 с. URL: <https://www.handelsbanken.com/tron/xgpu/info/contents/v1/document/72-169032>.
25. Sustainability Report 2022. Nordea. 2023. 20 с. URL: <https://www.nordea.com/en/doc/nordea-sustainability-indices-2022.pdf>.
26. Звіт про прогрес АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК» за 2021-2022 роки. 43 с.



URL: <https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/1877670b-148a-4322-b5d5-31d61cde32bc/fuib-cop-2021-2022-ua.pdf>.

27. Звіт зі сталого розвитку 2020. АБ «УКРГАЗБАНК». 105 с.
URL: http://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb_report_2020.pdf.

28. Звіт про управління. Окрема фінансова звітність разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». 166 с. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 12.04.2024).

29. Banking in 2035: three possible futures / Y. Lin et al. ; ed. by A. Simms. The Economist Group, 2022. 27 p.

URL: https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/banking_in_2035_three_possible_futures_briefing_paper.pdf.

References

1. Vovchenko, O. (2023). Esg-strategy as the basis of sustainable development risk management in banks. *Economy and society*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
2. *Global Footprint Network*. (b. d.). Dutch Overshoot Day April 1st. <https://www.footprintnetwork.org/>
3. *NGFS scenarios: Purpose, use cases and guidance on where institutional adaptations are required* (An explanatory note). (2024). https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs_guidance_note_on_the_scenarios.pdf
4. *ESG index of transparency of Ukrainian companies 2020*. (b. d.). Professional Association of Corporate Governance (PACU), Center for CSR Development, Center for International Private Entrepreneurship. <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf>
5. Oliinyk, L. (2019). Development of corporate social responsibility in the banking sector of Ukraine. *Finance, accounting, banks*, (1), 57–67. <https://doi.org/10.31558/2307-2296.2019.1.6>
6. Bortnikov, G., & Lyubich, O. (2022). ESG RISK MANAGEMENT IN UKRAINIAN BANKS. *FINANCIAL AND CREDIT ACTIVITY: problems of theory and practice*, 6(47), 19–33. <https://orcid.org/0000-0002-9339-4242>
7. Makarenko, I., Sukhonos, V., V. Zhuravlyova, I., Legenchuk, S., & Szolno, O. (2020). Sustainability reporting assessment for quality and compliance: the case of Ukrainian banks' management reports. *Banks and Bank Systems*, 15(2), 117–129. [https://doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.11](https://doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.11)
8. Bodnar, O. A., & Salyuk, S. V. (2021). Formation of corporate social responsibility of the banking sector during the pandemic. *Modern Economics*, (29), 17–23. [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-03)
9. Shymanska, O., & Hdal, I. (2023). Practical aspects of the corporate social responsibility implementation (on the example of the domestic banking sector). *Innovation and Sustainability*, (4), 98–107. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.98.107>
10. Makarenko, I., & Makarenko, S. (2020). Auditor's verification of a management report: implementation of European experience in Ukrainian banks in crisis conditions. *Accounting and Financial Control*, 3(1), 1–10. [https://doi.org/10.21511/afc.03\(1\).2020.01](https://doi.org/10.21511/afc.03(1).2020.01)
11. Riso, A. (2021). *Which Role for the Prudential Supervision of Banks in Sustainable Finance?* V D. Busch, G. Ferrarini & S. Grünwald (Peđ.), *Sustainable Finance in Europe. EBI Studies in Banking and Capital Markets Law*. Palgrave Macmillan. <https://www.econbiz.de/Record/sustainable-finance-in-europe-corporate-governance-financial-stability-and-financial-markets-busch-danny/10012596872>
12. Matos, P. (2020). *ESG and Responsible Institutional Investing Around the World (A Critical Review)*. CFA Institute Research Foundation. <http://rflr-esg-and-responsible-institutional-investing.pdf>



13. Padilla Flores, E. (2021). Triple Bottom Line Reporting in Cambodia. *Journal of Accounting, Finance, Economics, and Social Sciences*, 6(2), 9–18. https://www.researchgate.net/profile/Edman-Flores/publication/377528556_Triple_Bottom_Line_Reporting_in_Cambodia/links/65aaa021ee1e1951fbc22f24/Triple-Bottom-Line-Reporting-in-Cambodia.pdf
14. Nunes, C., & Fernandes Ferreira, L. (2022). *Non-Financial Reporting: A Comparative Analysis With a Focus on the Combat Against Money Laundering – Evidence From Major European Banks. Modern Regulations and Practices for Social and Environmental Accounting*, 28. <https://www.igi-global.com/chapter/non-financial-reporting/301798>
15. Bonifácio Neto, J., & Branco, M. C. (2019). *Controversial sectors in banks' sustainability reporting. International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(6), 495–505. <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1605546>
16. *Policy on the development of sustainable financing for the period until 2025.* (2021). National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schod-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku>
17. *Rating of Ukrainian banks.* (b. d.). Ministry of Finance - everything about finance: news, exchange rates, banks. <https://minfin.com.ua/banks/rating/?date=2024-01-01>
18. Amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups, DIRECTIVE No. 2014/95/EU (2014, November 15). *Official Journal of the European Union*, (L 330/1). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>
19. Amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting, DIRECTIVE № 2022/2464 (2022, December 16). *Official Journal of the European Union*, (L 322/15). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
20. *The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards.* (b. d.). Finance. https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en
21. *Sustainability-related disclosure in the financial services sector.* (b. d.). Finance. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en
22. Cosma, S., Venturelli, A., Schwizer, P., & Boscia, V. (2020). *Sustainable Development and European Banks: A Non-Financial Disclosure Analysis. Sustainability*, 12(15), 6146. <https://doi.org/10.3390/su12156146>
23. *Annual Report 2023. Danske Bank Group.* (b. d.). <https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2024/2/danske-bank---annual-report-2023.pdf?rev=6d0eedfde5644c54b075199dfd935b1c&hash=6677B59A69F50AC53FB16185C2C32596>
24. *Annual and sustainability report 2023. Handelsbanken.* (b. d.). <https://www.handelsbanken.com/tron/xgpu/info/contents/v1/document/72-169032>
25. *Sustainability Report 2022. Nordea.* (2023). <https://www.nordea.com/en/doc/nordea-sustainability-indices-2022.pdf>
26. *Report on the progress of the JOINT STOCK COMPANY "FIRST UKRAINIAN INTERNATIONAL BANK" for 2021-2022.* (b. d.). <https://apim.pumb.ua/api/assets/pumb/1877670b-148a-4322-b5d5-31d61cde32bc/fuib-cop-2021-2022-ua.pdf>
27. *SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT 2020. JSC "UKRGASBANK".* (b. d.). http://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb_report_2020.pdf
28. *Management report. Separate financial statements together with the independent auditor's report for the year ended 31 December 2022. JOINT STATE COMPANY "STATE SAVINGS BANK OF UKRAINE".* (b. d.). <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist>
29. Lin, Y., Chesnut, K., Saliba, E., & Gantz, J. (2022). *Banking in 2035: three possible futures.* The Economist Group. https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/banking_in_2035_three_possible_futures_briefing_paper.pdf



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-357-369
УДК 657.1

Вікторія МАКАРОВИЧ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II,
м. Берегове, Україна

ORCID ID: 0000-0002-0684-7072

ResearcherID: C-1755-2017

Scopus Author ID: 57210844509

MTMT: 10079063

НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ІННОВАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

***Анотація.** Зміни в зовнішньому середовищі підприємств з кінця ХХ-го століття зумовили зміни в управлінському обліку, що призвели до винайдення та впровадження нових методів та інструментів, які дозволили забезпечити релевантність облікової інформації новим інформаційним потребам і запитам користувачів в умовах економіки знань. Еволюція управлінського обліку від засобу реалізації контрольних механізмів до інструменту інформаційної підтримки управлінських рішень, політик та стратегій шляхом надання релевантної фінансової та нефінансової інформації зробила його найбільш перспективною інформаційною системою, впровадження якої дозволяє забезпечити створення довгострокової вартості підприємства в умовах ускладнення бізнес-середовища та діджиталізації економіки. В статті обґрунтовано необхідність розвитку системи інформаційного забезпечення інноваційного менеджменту в умовах економіки знань. Проаналізовано основні вимоги, яким повинні відповідати інформаційні системи для формування інформації про інноваційний капітал підприємства. Охарактеризовано зміну методології управлінського обліку як реакцію системи на необхідність забезпечення вирішення проблеми релевантності інформації, що надається менеджменту. Виділено причини необхідності застосування системи управлінського обліку в інноваційному менеджменті. Визначено обмеженість системи фінансового обліку та пріоритетність застосування управлінського обліку для інформування менеджменту про стан та результати інноваційної діяльності підприємства. Обґрунтовано важливість розвитку управлінського контролю витрат інноваційної діяльності. Проаналізовано аналітичні можливості системи управлінського обліку як засобу управління інноваційним капіталом підприємства. Досліджено безпеку інформації про інноваційний капітал в системі управлінського обліку в умовах формування економіки знань. Визначено та описано проактивну роль управлінських бухгалтерів в управлінні інноваційною діяльністю підприємства в умовах формування економіки знань. Окреслені причини характеризують основні тенденції, які відбуваються в управлінському обліку (розвиток методології відповідно до потреб менеджменту, формування економіки знань та цифровізація бізнес-процесів), що надає йому значні переваги у порівнянні з іншими інформаційними системами, та підтверджує необхідність використання як основи для формування інформаційного простору для управління інноваційною діяльністю підприємства.*

***Ключові слова:** економіка знань, інноваційна діяльність, інноваційний капітал, інноваційний менеджмент, управлінський облік.*



JEL Classification: M49, O31

Absztrakt. A vállalkozások külső környezetében a 20. század végétől bekövetkezett változások a vezetői számvitelben olyan változásokhoz vezettek, amelyek új módszerek és eszközök feltalálásához és bevezetéséhez vezettek, amelyek lehetővé tették a számviteli információk relevanciájának biztosítását a felhasználók új információigényei és kérései szempontjából a tudásgazdaság körülményei között. A vezetői számvitel fejlesztése a kontrollmechanizmusok megvalósításának eszközéből, a vezetői döntések, politikák és stratégiák meghozatalához megfelelő pénzügyi és nem pénzügyi információk biztosításával a legígéretesebb információs rendszer eszközévé vált, amelynek megvalósítása lehetővé teszi a vállalkozás hosszú távú értékteremtését az üzleti környezet összetettsége és a gazdaság digitalizációja mellett. A cikk alátámasztja az innovációmenedzsment információs támogatási rendszerének kialakításának szükségességét a tudásgazdaság körülményei között. A tanulmány elemzi azokat a főbb követelményeket, amelyeknek az információs rendszereknek meg kell felelniük a vállalkozás innovációs tőkéjére vonatkozó információk képzéséhez. Továbbá a vezetői számviteli módszertanban bekövetkezett változást rendszerszintű válaszként írja le a vezetés számára szolgáltatott információk relevanciájának problémájának megoldására. A cikk rávilágít arra, hogy miért szükséges a vezetői számviteli rendszer alkalmazása az innovációmenedzsmentben. Meghatározásra kerülnek a pénzügyi számviteli rendszer korlátai, valamint a vezetői számvitel alkalmazásának prioritásai a menedzsment tájékoztatására a vállalkozás innovációs tevékenységének állapotáról és eredményeiről. A cikk alátámasztja az innovációs tevékenység költségei feletti vezetői kontroll kialakításának fontosságát. Továbbá a vezetői számviteli rendszer elemző képességeit elemzi, mint a vállalkozás innovációs tőkéjének kezelésének eszközét. A cikk az innovációs tőkével kapcsolatos információbiztonságot vizsgálja a vezetői számviteli rendszerben a tudásgazdaság fejlesztésének összefüggésében. Meghatározásra és leírásra került a innovációs vezetői számviteli könyvelők proaktív szerepe a vállalkozás innovációs tevékenységeinek irányításában a tudásgazdaság fejlődésének feltételei között. A tanulmányban felvázolt okok jellemzik a vezetői számvitelben előforduló főbb trendeket (a vezetési igényeknek megfelelő módszertan fejlesztése, a tudásgazdaság kialakítása és az üzleti folyamatok digitalizálása), ami jelentős előnyöket biztosít a többi információs rendszerhez képest, és megerősíti egy információs tér létrehozásának szükségességét a vállalkozás innovációs tevékenységeinek irányításához.

Kulcsszavak: tudásgazdaság, innovációs tevékenység, tőke, innovációmenedzsment, vezetői számvitel.

Abstract. Changes in the external environment of enterprises since the late 20th century have necessitated alterations in managerial accounting, leading to the invention and implementation of new methods and tools. These adaptations aim to ensure the relevance of accounting information to the emerging informational needs and inquiries of users in the knowledge-based economy. The evolution of managerial accounting from a mechanism for enforcing control mechanisms to a tool for providing informational support for managerial decisions, policies, and strategies by furnishing relevant financial and non-financial information has rendered it the most promising informational system. Its implementation enables the creation of long-term enterprise value amidst the complexities of the business environment and the digitization of the economy. This article substantiates the necessity for developing the information provision system of innovation management within the context of the knowledge-based economy. It analyzes the primary requirements that information systems must meet to generate information about enterprise innovation capital. The shift in managerial accounting methodology is characterized as a response to the need to ensure the relevance of information provided to management. The reasons for the necessity of employing managerial accounting in innovation management are identified. The limitations of financial accounting systems and the priority of using managerial accounting to inform management about the state and results of enterprise innovation activities are determined. The importance of developing cost management control in innovation activities is substantiated. The analytical capabilities of managerial accounting systems as a means of managing enterprise innovation capital are examined. Information security about innovation capital in the managerial accounting system in the formation of the knowledge-based



economy is investigated. The proactive role of management accountants in managing enterprise innovation activities in the formation of the knowledge-based economy is described. The outlined reasons characterize the main trends occurring in managerial accounting (development of methodology according to management needs, formation of the knowledge-based economy, and digitization of business processes), providing significant advantages over other information systems and confirming the necessity of using it as a basis for shaping the informational space for managing enterprise innovation activities.

Keywords: knowledge economy, innovation activities, innovation capital, innovation management, managerial accounting

Постановка проблеми. В забезпеченні ефективного управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах формування економіки знань важливу роль відіграє система управлінського обліку. На сьогодні значна кількість провідних компаній світу на систематичній основі займаються розробкою та впровадженням інноваційних продуктів, розвитком технологічних вмінь та навичок працівників, що призводить до здійснення значних інвестицій в інноваційний капітал.

Технологічні знання для сучасних підприємств є не лише засобом, впровадження якого дозволяє удосконалити бізнес-процеси, зменшуючи витрати або збільшуючи доходи підприємства, оптимізувати потужності, підвищити гнучкість або покращити якість продукції та послуг, а також є цінним активом (продуктом інтелектуальної діяльності), який може бути комерціалізований та забезпечуватиме генерування економічних вигід для підприємства у вигляді доходів від продажу інноваційної продукції або послуг, роялті або паушальних платежів. Для того, щоб забезпечити інноваційний розвиток підприємства з метою досягнення конкурентних переваг необхідно налагодити процеси створення нових технологічних знань, їх впровадження в господарську діяльність та забезпечити комерціалізацію наукомісткої продукції або послуг, що можливо здійснити лише за умови повної керованості даними процесами на основі використання облікової інформації.

Зміна пріоритетів розвитку бізнесу в напрямі його унікальності та інноваційності, збільшення частки працівників, що займаються інтелектуальною працею, трансформували конкурентне бізнес-середовище, що характеризується високим рівнем складності та мінливості. Інвестиції в інноваційний капітал мають високий рівень невизначеності та ризиків щодо одержання майбутніх економічних вигід у порівнянні із активами фізичної природи, від кількості та якості яких залежить ефективність основної діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність пошуку таких інструментів, які дозволять показати роль інноваційного капіталу в покращенні функціонування основних бізнес-процесів підприємства. В результаті Т.А. Стюарт відмічає, що на сьогодні компонентами витрат на створення продукції переважно є дослідження та розробки, інтелектуальні активи та послуги, а стара система бухгалтерського обліку, яка розкриває інформацію про вартість матеріалів і праці, є непридатною [12].



Існування такої проблеми створює потребу у впровадженні на підприємствах інформаційних систем, які б дозволили більш ефективно використовувати, контролювати та розподіляти інноваційні ресурси, вимірювати ефективність інноваційних ініціатив підприємства (стратегій, проектів, окремих розробок тощо) та які б в цілому забезпечували інформаційну підтримку інноваційного менеджменту на оперативному та стратегічному рівнях, оскільки традиційні інформаційні системи проектувались під управління активами фізичної природи та на сьогодні вже не задовольняють сучасних вимог суб'єктів управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням удосконалення інформаційного забезпечення системи інноваційного менеджменту присвячені дослідження М.І. Бондаря, Л.О. Волощук, Н.Ю. Єршової, О.В. Кантаєвої, Л.В. Кононенко, Н.В. Курган, С.В. Лабунської, О.О. Левицької, В.І. Миценко, О.А. Мошковської, О.В. Пальчук, О.В. Прокопшиної, С. Семенової, О.В. Фоміної, Т.І. Хомуляка, Т. Чайки та ін. Основна увага в таких дослідженнях приділяється розвитку інструментів та методів, які б дозволили розширити інформаційні можливості системи бухгалтерського обліку в напрямі подолання проблеми релевантності облікової інформації, яка необхідна інноваційним менеджерам.

Безпосередньо питанням розвитку управлінського обліку як основного джерела інформації для управління інноваційним капіталом підприємства в своїх дослідженнях приділяють увагу А.М. Аркарі, Р.Й. Бачо, Л.О. Волощук, Т. Давіла, М.К. Дарабан, Д.М. Дідух, Н.Ю. Єршова, В.М. Іванков, Н.В. Курган, С.В. Лабунська, Г.С. Лучанінова, С. Пелусо, Т. Песх, А. Пістоні, О.С. Роева, І.Б. Садовська, В. Семанюк, Х. Сільвола, М.Є. Скрипник, С.В. Сирцева та ін. Система управлінського обліку, виходячи з позиції даних авторів, дозволяє сформулювати необхідне підґрунтя для прийняття рішень, розробки політик та стратегій, що стосуються інноваційного капіталу підприємства.

Метою статті є виділення основних причин застосування системи управлінського обліку для формування інформаційної основи управління інноваційним капіталом підприємства в системі інноваційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під впливом змін в зовнішньому середовищі підприємств з кінця ХХ-го століття почались позитивні зміни в управлінському обліку, що призвели до винайдення та впровадження нових методів та інструментів, які дозволили забезпечити релевантність облікової інформації новим інформаційним потребам і запитам користувачів в умовах економіки знань.

Еволюція управлінського обліку від засобу реалізації контрольних механізмів до інструменту інформаційної підтримки управлінських рішень, політик та стратегій шляхом надання релевантної фінансової та нефінансової інформації зробила його найбільш перспективною інформаційною системою, впровадження якої дозволяє забезпечити створення довгострокової вартості підприємства в умовах ускладнення бізнес-середовища та діджиталізації економіки. Це підтверджують дослідження Е. Педросо та К.Ф. Гомеса, які проаналізували публікації з управлінського обліку за 1958-2019 роки, що були



опубліковані у 220 наукових журналах, індексованих у наукометричній базі Web of Science. Автори встановили, що управлінський облік на сьогодні стає багатовимірним інструментом підтримки прийняття управлінських рішень, який охоплює всі організаційні виміри [11]. Як адаптивний інструмент, він забезпечує формування релевантної інформації для менеджменту підприємств виходячи з викликів, які постали перед системою обліку в останні роки (формування економіки знань, функціонування підприємств у відповідності до цілей сталого розвитку, цифровізація бізнес-процесів, вплив досягнень Індустрії 4.0 на методи управлінського обліку тощо).

Виходячи з нових можливостей системи управлінського обліку у XXI-му столітті внаслідок розвитку його теоретичних, методологічних та організаційних засад М.К. Дарабан вважає, що саме управлінський облік дозволяє організувати наявні на підприємстві знання, які створюють цінність для підприємств та забезпечують стійку конкурентну перевагу, що дозволяє їм конкурувати, адаптуватися та виживати в динамічному та вимогливому бізнес-середовищі XXI століття [5, с. 167]. Тобто система управлінського обліку, яка збагатилась в останні десятиліття новим методологічним інструментарієм (стратегічний управлінський облік, облік зовнішнього середовища, «ощадливий» облік, облік «пропуску» тощо), тепер дозволяє формувати розширену інформацію для менеджменту не лише про внутрішнє, а й про зовнішнє середовище підприємства та аспекти його сталого розвитку, дозволяє забезпечити формування інформації про інноваційний капітал, потенціал та ризики його примноження, що є важливою передумовою для ефективного управління інноваційно-місткими підприємствами в умовах економіки знань.

Без ефективно налагодженої системи управлінського обліку в умовах розширення інформаційного простору менеджмент підприємства не має можливості одержувати своєчасну, достатню, достовірну та релевантну інформацію для забезпечення планування, підтримки та контролю за використанням інноваційного капіталу підприємства. Управлінські бухгалтери, використовуючи спеціалізований методологічний інструментарій, здатні формувати, зберігати, візуалізувати та передавати фінансову та нефінансову інформацію про інноваційний капітал підприємства суб'єктам прийняття управлінських рішень різних рівнів, допомагаючи при цьому досягати оперативних та стратегічних цілей, що висуваються до реалізації інноваційної діяльності підприємства.

На сьогодні управлінські бухгалтери стають повноправними учасниками системи інноваційного менеджменту підприємства, оскільки враховуючи їх професійні здібності формувати облікову інформацію та розраховувати ефективність окремих етапів або всієї інноваційної діяльності підприємства, вони можуть як брати участь в розробці політик та інноваційних стратегій, так і вносити рекомендації щодо фізичного коригування інноваційних ініціатив, зокрема, задля оптимізації витрат на створення та впровадження продуктів та процесів, що забезпечуватиме досягнення необхідних показників ефективності. Зокрема, дослідження Т. Песха дозволили встановити, що збільшення обсягів

інновацій і зменшення рутинних завдань вимагають більшої участі бухгалтерів з управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень [10, с. 239]. Тому при інтенсифікації інноваційної діяльності на підприємствах в умовах формування економіки знань та при зменшенні бухгалтерської рутинної роботи внаслідок застосування сучасних програмних засобів стає більш активною роль управлінських бухгалтерів в функціонуванні системи інвестиційного менеджменту на підприємстві (консультування щодо виявлення проблем здійснення інноваційної діяльності, підготовка проектів прийняття рішень, участь в розробці політик та стратегій).

Як відмічає з цього приводу Б. Ніксон, управлінський облік виконує роль народної інтеграційної мови, яка об'єднує всіх учасників команди інноваційного проекту [9, с. 329], оскільки виступає каналом зв'язку між суб'єктами реалізації інноваційної діяльності та суб'єктами інноваційного менеджменту оперативного та стратегічного рівнів, забезпечуючи координацію розрізних дій всіх учасників протягом реалізації інноваційної ініціативи. Подібну позицію також займає Т. Давіла, на думку якого управлінський облік сприяє розвитку інновацій, оскільки він надає набір інструментів і методів (таргет костинг, управлінський контроль), які виробляють інформацію, здатну зменшити невизначеність [6, с. 386]. Здійснення калькуляційних розрахунків виступає відправною точкою для коригування інноваційної діяльності (скорочення, розширення), інформуючи її виконавців про наявні фінансові обмеження, узгоджуючи їх цілі та полегшуючи координацію дій виконавців в процесі реалізації інноваційних ініціатив.

Можна виділити наступні причини необхідності застосування системи управлінського обліку як інформаційної основи для забезпечення ефективного функціонування системи інноваційного менеджменту підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Причини застосування системи управлінського обліку в інноваційному менеджменті*

*Джерело: розроблено авторкою.

1. *Обмеженість системи фінансового обліку.* Пріоритетність застосування управлінського обліку в системі інноваційного менеджменту визначається його



можливостями більш якісно забезпечувати задоволення інформаційних потреб щодо інноваційного капіталу підприємства. Чинна система фінансового обліку, інформація з якої також використовується менеджментом підприємства, виходячи з реалізованої в національних та міжнародних облікових стандартах (МСФЗ 38, НП(С)БО 8) методології обліку, обмежена обліковим відображенням витрат на дослідження і розробки та внутрішньостворених нематеріальних активів, внаслідок чого сформована фінансовим обліком інформація має недостатньо високу цінність для менеджменту через її високий рівень агрегації та незначну прогностичну здатність. Зокрема, на її основі дуже складно визначити ефективність окремих інноваційних проектів підприємства та інноваційної діяльності в цілому, оскільки в чинній системі фінансового обліку відсутня можливість відокремити витрати та доходи, пов'язані з ними.

У порівнянні з іншими інформаційними системами система управлінського обліку дозволяє подолати такі обмеження шляхом надання релевантної за змістом інформації про всі фази здійснення інноваційної діяльності та представити її в такій формі, що відповідає інформаційним потребам суб'єктів системи інноваційного менеджменту. Використання сучасного інструментарію управлінського обліку дозволяє створити систему знань про інноваційну діяльність підприємства, розширюючи набір об'єктів, якими інноваційний менеджмент може управляти (витрати, доходи, ризики, нематеріальні активи, резерви, продукція тощо), з метою досягнення поставлених перед такою діяльністю цілей.

2. Управлінський контроль витрат інноваційної діяльності. Для забезпечення управлінського контролю ресурсів, які використовуються в процесі створення інновацій, їх впровадження, та комерціалізації, на підприємстві має бути побудована деталізована система управлінського обліку витрат інноваційної діяльності, що дозволить забезпечити моніторинг ресурсів на різних фазах її реалізації та більш ефективний їх розподіл між різними інноваційними ініціативами (кластерами, проектами, центрами тощо) для досягнення загальних стратегічних цілей підприємства. За підходом Р.Х Ченхолла системи управлінського контролю передбачають систематичне використання управлінського обліку та інших засобів управління (особистий і груповий контроль) для досягнення певних цілей [4, с. 129]. Таким чином, його мета майже збігається з метою управлінського обліку та в контексті інноваційної діяльності полягає в наданні інноваційному менеджменту інформації, корисної для прийняття рішень, планування та оцінки інноваційних ініціатив та інноваційних стратегій підприємства.

Як відмічають А.М. Аркарі, А. Пістоні та С. Пелусо, на сьогодні використання правильно спроектованих систем управлінського контролю є потужним механізмом, що забезпечує розвиток інноваційних процесів на підприємствах та реалізацію інноваційної бізнес-стратегії [3, с. 351]. Під «правильністю» в даному випадку розуміється створення та використання таких механізмів управлінського контролю, які сприятимуть: 1) На тактичному рівні - координації, комунікації та навчанню суб'єктів, долучених до реалізації

інноваційної діяльності на підприємстві; 2) На стратегічному рівні - заохоченню таких суб'єктів до генерації нових ідей, реалізації інноваційних ініціатив і формулювання нових інноваційних стратегій. При цьому основним об'єктом управлінського контролю є інноваційні витрати, тому особлива увага має приділятися їх моніторингу з метою мінімізації втрат та підвищення ефективності інноваційних процесів, що в кінцевому випадку має призвести до збільшення прибутковості підприємства та зростання його ринкової вартості.

Основною формою представлення інформації про інноваційні витрати підприємства є управлінська звітність, яка може бути сформована виходячи з різних моделей прийняття управлінських рішень, реалізованих на підприємстві, або розроблена під конкретні інформаційні запити суб'єктів управління інноваційною діяльністю. Формування управлінської звітності дозволяє зменшити інформаційну невизначеність менеджменту щодо інноваційної діяльності підприємства, зокрема, дозволяючи встановити наявність відхилень від планів та стандартів її здійснення, прийнятих на підприємстві. В залежності від виду інформаційної невизначеності розробляється структура управлінських звітів, яка є комбінацією фінансових та нефінансових даних (показників) про процеси створення, використання та комерціалізації інноваційного капіталу підприємства. На основі аналізу інформації з управлінської звітності суб'єктами управління інноваційною діяльністю визначається доцільність винагороди / покарання суб'єктів її реалізації за досягнення / недосягнення визначених цілей інноваційної діяльності, а також встановлюється необхідність пошуку нових можливостей, резервів і доцільність підвищення кваліфікації працівників підприємства, що займаються інтелектуальною працею.

3. Аналіз ефективності інноваційної діяльності. Ще однією з причин використання системи управлінського обліку для інформування менеджменту про стан та результати інноваційної діяльності підприємства, є можливість його окремих методів забезпечувати формування показників ефективності її здійснення, а також показників ефективності окремих етапів її реалізації та складових елементів (інноваційних проектів, інноваційних кластерів, центрів виникнення інноваційних доходів і витрат тощо). Такі показники, які можуть бути фінансовими (наприклад, ефективність витрат на дослідження) та нефінансовими (наприклад, частка активних інноваційних проектів), відіграють важливу роль в забезпеченні функціонування систем оперативного та стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства шляхом покращення ефективності використання інноваційних ресурсів, визначення фактичного внеску інноваційної діяльності та її складових елементів в прибутковість підприємства, таким чином дозволяючи менеджменту коригувати політику підприємства в сфері інновацій та розробляти нові інноваційні стратегії.

4. Безпека інформації про інноваційний капітал. Системи управлінського обліку, що впроваджуються на сучасних підприємствах, мають забезпечувати високий рівень інформаційної безпеки через те, що її втрата, розкриття або оприлюднення може негативно вплинути на конкурентоспроможність



підприємства. Дане завдання значно ускладнюється внаслідок впровадження в діяльність підприємства технологій Індустрії 4.0, зокрема, хмарних технологій. Так, активне використання децентралізованих облікових систем на основі комплексного використання інтернету та впровадження хмарних технологій для ведення управлінського обліку призводить до виникнення ще більшої кількості загроз інформаційної безпеки.

На думку Е. Аль-Нсоур, С. Вешаха та А. Дахіята впровадження хмарних облікових систем може зіткнутися з загрозами, особливо через несанкціонований доступ і порушення приватності та конфіденційності, а також з недоліками їх використання внаслідок переривання підключення до Інтернету між клієнтом і сервером, або низької пропускну здатності компанії, де деякі компоненти можуть бути втрачені під час оновлення системи [2, с. 880]. Таким чином, використання хмарних технологій при розгортанні та використанні систем управлінського обліку ставить суб'єкта організації обліку в залежність від якості і надійності інтернет-підключення та від доброчесності і надійності суб'єкта надання хмарних послуг. Це зумовлює необхідність ретельного врахування всіх переваг та недоліків застосування хмарних технологій, перед тим як приймати рішення щодо їх використання в системах управлінського обліку.

Проблему інформаційної безпеки системи управлінського обліку актуалізує стратегічно важлива роль інноваційного капіталу в діяльності підприємств в умовах економіки знань та його здатність до втрати своєї вартості внаслідок втрати монополії на технологічні секрети та унікальні знання, що покладені в його основі. Інформація про інноваційну діяльність підприємства через її вагому роль в забезпеченні конкурентної боротьби має високий рівень конфіденційності, а тому процеси її створення, збереження та передачі кінцевим користувачами повинні мати високий рівень захисту. Про це безпосередньо наголошують С. Лабунська та О. Прокопішина, на думку яких бухгалтерський облік є невід'ємним елементом системи управління економічною безпекою інноваційної діяльності. Зокрема, система управлінського обліку має забезпечити планування, розробку та впровадження процесу оцінки та аналізу економічної безпеки інноваційної діяльності підприємства [7, с. 108]. Окрім цього, існують різні види загроз (стихійні лиха, пошкодження апаратного та програмного забезпечення, бухгалтерські помилки, комп'ютерні віруси, умисний вплив сторонніх осіб через маскування або несанкціоноване підключення тощо), які можуть понижувати ефективність системи управлінського обліку, негативно впливаючи на доречність і надійність облікової інформації, що може призвести до прийняття неефективних рішень суб'єктами системи інноваційного менеджменту.

Оскільки система управлінського обліку, реалізована в сучасному програмному середовищі, має налагоджений організаційний та методологічний інструментарій для забезпечення безпеки генерованої в ній інформації від різних видів загроз, то саме вона має виступати інформаційною основою для управління інноваційним капіталом підприємства. Це підтверджують



В. Семанюк та С. Жукевич, на думку яких використання методів і технологій управлінського обліку дає можливість генерувати достовірну інформацію для ухвалення обґрунтованих, своєчасних управлінських рішень, які можуть вчасно враховувати зміни внутрішнього середовища та загрози й ризики зовнішнього середовища [1, с. 140-141].

Для посилення ролі системи управлінського обліку в забезпеченні інформаційної безпеки підприємств, зокрема, для мінімізації та усунення загроз на різних етапах формування облікових даних (збір, обробка, збереження, передача), слід додатково впроваджувати засоби контролю безпеки (застосування ефективних контрольних процедур, що враховують специфіку системи; формування контрольного середовища системи управлінського обліку; розвиток комунікаційних взаємодій облікових працівників та вмінь використання хмарних технологій; розвиток каналів передачі облікових даних; розширення вмінь і навичок контролерів для перевірки хмарних сервісів, що використовуються при реалізації систем управлінського обліку).

5. Проактивна роль управлінських бухгалтерів. В умовах формування економіки знань управлінські бухгалтери здійснюють не лише виконання технічної роботи по формуванню інформації про інноваційний капітал, її збереження та захист від виникнення потенційних загроз, надання користувачам в найбільш прийнятному для прийняття рішень вигляді. Вони також беруть активну участь в розробці інноваційної політики підприємства шляхом інтерпретації одержаної інформації, займаються формуванням проектів оперативних та стратегічних управлінських рішень, що стосуються інноваційної діяльності. Т. Песх з цього приводу відмічає, що управлінські бухгалтери є невід'ємною частиною процесу управління, беручи участь при прийнятті стратегічних рішень та при реалізації пошукових інновацій [10, с. 214], таким чином наближаючись до статусу «ділового партнера», що передбачає тісну співпрацю управлінських бухгалтерів з інноваційним менеджментом підприємства щодо надання інформації, розробки політик та стратегій, встановлення порогових показників прибутковості інноваційних ініціатив, забезпечення взаємодії між функціями та між рівнями системи інноваційного менеджменту, структурування практик з комерціалізації інноваційного капіталу підприємства тощо.

Набуття статусу «ділового партнера» управлінськими бухгалтерами пов'язано зі значним розширенням та ускладненням інформаційного простору, що стосується інноваційної діяльності підприємства. Управлінські бухгалтери, використовуючи сучасні програмно-технічні засоби (інтелектуальний аналіз даних, Інтернет речей, Великі дані, системи зі штучним інтелектом тощо), не лише зводять та агрегують інформацію про інноваційний капітал підприємства з внутрішнього середовища, а формують, видобувають та створюють її з усіх можливих джерел даних (внутрішнє та зовнішнє середовища), перетворюючи її на фахові знання, що можуть використовуватись для прийняття рішень. В результаті чого управлінські бухгалтери стають фахівцями, які розуміють приховані в сформованих управлінських звітах тенденції, закономірності та



взаємозв'язки, а тому здатні найбільш компетентно їх інтерпретувати і забезпечувати належну інформаційну підтримку менеджменту в процесі розробки проектів управлінських рішень та при формуванні інноваційної політики й інноваційної стратегії підприємства. Внаслідок цього М.К. Дарабан [5, с. 166] називає управлінський облік діяльністю, яка створює цінність, оскільки шляхом забезпечення інформаційної підтримки рішень (формування суджень, створення висновків, рекомендацій та проектів) дозволяє генерувати вартість для підприємств шляхом найбільш ефективного використання інноваційних ресурсів та мінімізації ризиків інноваційної діяльності.

Окрім цього, реалізуючи контрольну функцію, управлінські бухгалтери сприяють діалогу та взаємодії між розробниками-новаторами та інноваційним менеджментом підприємства щодо створення інноваційної продукції та її комерціалізації на ринку, усуваючи невизначеність та зменшуючи інноваційні ризики. Й. Моурітсен, Й. Хансен та К.О. Хансен [8, с. 739] відмічають, що все частіше науковцями наголошується про те, що системи управлінського контролю дозволяють здійснювати та стимулювати інновації, що є прикладом прояву конститутивної ролі управлінського обліку, який таким чином виконує свою проактивну роль в системі інноваційного менеджменту. Передусім вона проявляється в тому, що управлінські бухгалтери допомагають вдосконалювати внутрішні процеси та робочі процедури, пов'язані зі створенням, впровадженням та комерціалізацією інновацій, на основі виявлення конкретних проблем та через ініціювання дій (зменшення або збільшення фінансування, прискорення темпів дослідницьких робіт тощо) в процесі здійснення інноваційних ініціатив.

Висновки та пропозиції. В умовах формування економіки знань значна кількість провідних підприємств активно займається інноваційною діяльністю як з метою удосконалення власних бізнес-процесів, для виробництва та реалізації інноваційно-місткої продукції так і задля комерціалізації інновацій. Для її ефективного управління на підприємствах необхідно впроваджувати відповідні системи інформаційного забезпечення, які б дозволили формувати достовірну та релевантну інформацію для суб'єктів системи інноваційного менеджменту підприємства.

На основі дослідження та аналізу переваг системи управлінського обліку було обґрунтовано доцільність її використання в якості системи інформаційної підтримки процесів прийняття управлінських рішень, розробки політик та стратегій, що стосуються інноваційного капіталу підприємства. Зокрема, було виділено та охарактеризовано основні причини застосування системи управлінського обліку в інноваційному менеджменті: 1) Обмеженість системи фінансового обліку; 2) Управлінський контроль витрат інноваційної діяльності; 3) Аналіз ефективності інноваційної діяльності; 4) Безпека інформації про інноваційний капітал; 5) Проактивна роль управлінських бухгалтерів. Вищенаведені причини характеризують основні тенденції, які відбуваються в управлінському обліку (розвиток методології відповідно до потреб менеджменту, формування економіки знань та цифровізація бізнес-процесів), що надає йому значні переваги у порівнянні з іншими інформаційними системами,



та підтверджує необхідність використання як основи для формування інформаційного простору для управління інноваційною діяльністю підприємства.

Перспективою подальших досліджень є вивчення процесів розширення ролі управлінських бухгалтерів в реалізації інноваційних ініціатив підприємства, зокрема, при розробці та реалізації інноваційних політик та стратегій підприємства.

Список використаних джерел

1. Семанюк В., Жукевич С. Управлінський облік як інформаційна складова діагностики фінансової безпеки підприємств. *Світ фінансів*. 2023. № 1(74). С. 133-144.
2. Al-Nsour E., Weshah S., Dahiyat A. Cloud accounting information systems: threats and advantages. *Accounting*. 2021. Vol. 7. P. 875-882.
3. Arcari A.M., Pistoni A., Peluso S. The role of managerial control in innovation processes: an empirical analysis among Italian firms. *International Journal of Business Performance Management*. 2018. Vol. 19, No. 3. P. 349-370.
4. Chenhall R.H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*. 2003. Vol. 28. P.127-168.
5. Daraban M.C. Management Accounting as a Knowledge Based Organization Value Driver for the 21st Century Business. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*. 2017. Vol. XVII, Iss. 1. P. 162-167.
6. Davila T. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting Organizations and Society*. 2000. Vol. 25(4-5). P. 383-409.
7. Labunska S., Prokopishyna O. Specific tasks of accounting as the subsystem of economic safety management of an enterprise's innovation activity. *Economics of Development*. 2012. Vol. 2(2). P. 103-110.
8. Mouritsen J., Hansen A., Hansen C.Ø. Short and long translations: Management accounting calculations and innovation management. *Accounting, Organization and Society*. 2009. Vol. 34, Iss. 6-7. P. 738-754
9. Nixon B. Research and development performance measurement: a case study. *Management Accounting Research*. 1998. Vol. 9, Iss. 3. P. 329-355.
10. Pasch T. Strategy and innovation: the mediating role of management accountants and management accounting systems' use. *Journal of Management Control*. 2019. Vol. 30. P. 213-246.
11. Pedroso E., Gomes C.F. The current role of management accounting: paradigm shift and future challenges. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2023. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-05-2022-0086/full/html> (дата звернення 29.02.2024)
12. Stewart, T.A. Intellectual capital: your company's most valuable. *Fortune*. 1994. URL: https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/10/03/79803/ (дата звернення 29.02.2024)

References

1. Semanyuk, V., Zhukevich, S. (2023). Upravlinskyi oblik yak informatsiina skladova diahnostryky finansovoi bezpeky pidpriemstv. [Management accounting as an informational component of diagnostics of financial security of enterprises]. *Svit finansiv [The world of finance]*. Vol. 1(74). P. 133-144.
2. Al-Nsour, E., Weshah, S., Dahiyat, A. (2021). Cloud accounting information systems: threats and advantages. *Accounting*. Vol. 7. P. 875-882.



3. Arcari, A.M., Pistoni, A., Peluso, S. (2018). The role of managerial control in innovation processes: an empirical analysis among Italian firms. *International Journal of Business Performance Management*. Vol. 19, No. 3. P. 349-370.
4. Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*. Vol. 28. P.127-168.
5. Daraban, M.C. (2017). Management Accounting as a Knowledge Based Organization Value Driver for the 21st Century Business. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*. Vol. XVII, Iss. 1. P. 162-167.
6. Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems’ design in new product development. *Accounting Organizations and Society*. Vol. 25(4-5). P. 383-409.
7. Labunska, S., Prokopishyna, O. (2012). Specific tasks of accounting as the subsystem of economic safety management of an enterprise’s innovation activity. *Economics of Development*. Vol. 2(2). P. 103-110.
8. Mouritsen, J., Hansen, A., Hansen, C.Ø. (2009). Short and long translations: Management accounting calculations and innovation management. *Accounting, Organization and Society*. Vol. 34, Iss. 6-7. P. 738-754.
9. Nixon, B. (1998). Research and development performance measurement: a case study. *Management Accounting Research*. Vol. 9, Iss. 3. P. 329-355.
10. Pasch, T. (2019). Strategy and innovation: the mediating role of management accountants and management accounting systems’ use. *Journal of Management Control*. Vol. 30. P. 213-246.
11. Pedroso, E., Gomes, C.F. (2023). The current role of management accounting: paradigm shift and future challenges. *Journal of Accounting & Organizational Change*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-05-2022-0086/full/html> (last accessed: 29.02.2024)
12. Stewart, T.A., (1994). Intellectual capital: your company’s most valuable. *Fortune*. URL: https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/10/03/79803/ (last accessed: 29.02.2024)



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-370-378

УДК 657.6

Наталія МОСКАЛЬ

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту Львівського національного університету ім. І. Франка
Львів, Україна
ORCID ID: 0000-0002-8761-2426

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АУДИТОРСЬКОЇ ФІРМИ

Анотація. Впровадження нових Міжнародних стандартів управління якістю стало викликом для аудиторських фірм, адже зумовило необхідність переходу від «контролю якості» до «управління якістю» та оновлення внутрішніх системи управління якістю. Зважаючи на це, дослідження ключових аспектів ризик-орієнтованого підходу до системи управління якістю аудиторської фірми є надзвичайно актуальним. Ризик-орієнтований підхід сфокусований на ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками, що впливають на якість аудиторських послуг. Цей підхід ґрунтується на трьох взаємопов'язаних елементах: встановлення цілей якості; визначення ризиків якості; впровадження дій у відповідь на ризики якості. Ризик-орієнтований підхід дає змогу аудиторським фірмам виявляти та вирішувати потенційні проблеми для забезпечення кращої якості аудиторських послуг. Фірми зосереджують свої зусилля на найістотніших ризиках, ефективно використовують час і ресурси. Ризики визначено як основу, оскільки цілі якості та дії у відповідь на ризики неможливо ефективно встановити без чіткого розуміння ризиків, що впливають на аудиторську діяльність. Класифікація цілей якості за функціональним призначенням може включати цілі щодо управління та розвитку, щодо етики та доброчесності, щодо персоналу, ресурсів, процесів, результатів, інформації та цілі щодо суспільства. Визначення цілей вимагає підбору адекватних вимірюваних показників досягнення цілей та регулярного моніторингу і оцінки прогресу у досягненні цих цілей. До переліку ризиків якості на нашу думку варто включити ризики, пов'язані з невідповідністю аудиторських послуг високим стандартам якості, ризики, пов'язані з низькою ефективністю роботи фірми, втратою клієнтів, нездатністю до розвитку та вдосконалення фірми, ризики, пов'язані з порушенням етичних принципів та норм професійної поведінки. Ризики можна перетворити на стимули для розвитку та досягнення конкурентних переваг. Дії у відповідь повинні бути пропорційними ризику та ґрунтуватися на результатах його оцінки. Дії у відповідь можуть бути запобіжними, тобто такими, які застосовуються для того, щоб ризик не виник, та коригуючими, які вживаються для того, щоб виправити ситуацію після того, як ризик виник. Ефективність дій у відповідь повинна постійно контролюватися та при необхідності переглядатися. Цілі якості слугують основою для ідентифікації ризиків. Оцінка ризиків допомагає зрозуміти ймовірність та вплив ризиків. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо того, які дії у відповідь вжити.

Ключові слова: цілі якості, ризик якості, дії у відповідь, система управління якістю, ризик-орієнтований підхід, аудиторська фірма, аудиторські послуги.

JEL Classification: M42

Abstract. Az új Nemzetközi Minőségirányítási Szabványok bevezetése kihívást jelentett a könyvvizsgáló cégek számára, mivel a „minőségellenőrzésről” a „minőségirányításra” való átállást és a belső minőségirányítási rendszer frissítését igényelte. Ennek fényében rendkívül fontos a könyvvizsgáló cég minőségirányítási rendszerének kockázatorientált megközelítésének kulcsfontosságú szempontjainak tanulmányozása. A kockázatorientált megközelítés a könyvvizsgálói szolgáltatások



minőségét befolyásoló kockázatok azonosítására, értékelésére és kezelésére összpontosít. Ez a megközelítés három egymással összefüggő elemen alapul: minőségi célok kitűzése; minőségi kockázatok meghatározása; a minőségi kockázatokra reagáló intézkedések végrehajtása. A kockázatorientált megközelítés lehetővé teszi a könyvvizsgáló cégek számára, hogy azonosítsák és kezeljék a lehetséges problémákat a jobb minőségű könyvvizsgálati szolgáltatások nyújtása érdekében. A vállalatok a legjelentősebb kockázatokra összpontosítják erőfeszítéseiket, és hatékonyan használják fel az időt és az erőforrásokat. A kockázatokat azért határozzák meg alapként, mert a minőségi célkitűzések és a kockázatokra válaszul szolgáló intézkedések nem határozhatók meg hatékonyan az ellenőrzési tevékenységeket érintő kockázatok világos megértése nélkül. A minőségi célok funkcionális cél szerinti osztályozása magában foglalhatja az irányítási és fejlesztési célokat, az etikai és integritási célokat, valamint személyzeti, erőforrás-, folyamat-, eredmény-, információ- és társadalmi célokat. A célok kitűzése megköveteli a célteljesítés megfelelő mérhető mutatóinak kiválasztását, valamint a célok elérésében elért előrehaladás rendszeres nyomon követését és értékelését. Véleményünk szerint a minőségi kockázatok listájának tartalmaznia kell azokat a kockázatok, amelyek a könyvvizsgálati szolgáltatások magas minőségi szabványoknak való meg nem feleléséből adódnak; a vállalat alacsony hatékonyságával, az ügyfelek elvesztésével, a vállalat fejlesztésének lehetetlenségével kapcsolatos kockázatok; az etikai elvek és a szakmai magatartási normák megsértésével kapcsolatos kockázatok. A kockázatok a fejlődés és a versenyelőnyök elérését szolgáló ösztönzőkké alakíthatók át. A válaszlépéseknek arányosnak kell lenniük a kockázattal, és annak értékelésének eredményein kell alapulniuk. A válaszlépések lehetnek megelőző jellegűek, vagyis azok, amelyek a kockázat bekövetkezésének megelőzésére szolgálnak, vagy korrekciós jellegűek, amelyek a kockázat bekövetkezése utáni helyzet javítására szolgálnak. A válaszlépések hatékonyságát folyamatosan figyelemmel kell kísérni, és szükség esetén felül kell vizsgálni. A minőségi célok a kockázatok azonosításának alapjául szolgálnak. A kockázateértékelés segít megérteni a kockázatok valószínűségét és hatását. Ez lehetővé teszi, hogy megalapozott döntéseket hozzon arról, hogy milyen válaszlépéseket kell tennie.

Kulcsszavak: minőségi célok, minőségi kockázat, válaszlépések, minőségirányítási rendszer, kockázatorientált megközelítés, könyvvizsgáló cég, könyvvizsgálati szolgáltatások.

Abstract. The implementation of new International Standards on Quality Management has posed a challenge for auditing firms, as it has necessitated a transition from "quality control" to "quality management" and the updating of internal quality management systems. Consequently, investigating key aspects of a risk-oriented approach to the quality management system of an auditing firm is extremely relevant. The risk-oriented approach focuses on identifying, assessing, and managing risks that affect the quality of auditing services. This approach is based on three interconnected elements: setting quality objectives, identifying quality risks, and implementing actions in response to quality risks. The risk-oriented approach enables auditing firms to identify and address potential issues to ensure better quality of auditing services. Firms concentrate their efforts on the most significant risks, effectively utilizing time and resources. Since a clear understanding of the risks affecting auditing activities is essential, risk identification serves as the foundation for establishing quality objectives and corresponding actions in response. Classification of quality objectives by functional purpose may include objectives related to management and development, ethics and integrity, personnel, resources, processes, outcomes, information, and societal objectives. Defining objectives requires selecting appropriate measurable indicators of goal achievement and regularly monitoring and evaluating progress toward these objectives. We believe that the list of quality risks should include risks associated with non-compliance of auditing services with high quality standards, risks related to the low efficiency of firm operations, client loss, inability to develop and improve the firm, risks associated with breaches of ethical principles and norms of professional conduct. Risks can be transformed into incentives for development and achieving competitive advantages. Actions in response should be proportionate to the risk and based on the results of its assessment. Response actions can be preventive, aimed at preventing the risk from occurring, and corrective, aimed at correcting the situation after the risk has occurred. The effectiveness of response actions should be



constantly monitored and reviewed as necessary. Quality objectives serve as the basis for risk identification. Risk assessment helps understand the probability and impact of risks, enabling informed decisions on which response actions to take.

Key words: quality objectives, quality risk, response actions, quality management system, risk-oriented approach, audit company, audit services.

Постановка проблеми. Нові Міжнародні стандарти управління якістю, що були впроваджені наприкінці 2022 року, внесли суттєві зміни в підхід до управління якістю аудиторських послуг. Міжнародний стандарту з управління якістю 1 «Управління якістю для фірм, що виконують аудити чи огляди фінансової звітності, або інші завдання з надання впевненості чи супутніх послуг» (МСУЯ 1) вимагає від суб'єктів аудиторської діяльності застосовувати ризик-орієнтований підхід при розробці, впровадженні та використанні компонентів системи управління якістю взаємопов'язаним і скоординованим чином, щоб аудиторська фірма активно управляла якістю виконуваних завдань [1]. Даний підхід включає в себе три взаємопов'язаних елементи: 1) встановлення цілей якості; 2) ідентифікацію та оцінювання ризиків якості; 3) розробку та впровадження дій у відповідь на ризики якості [1, с. 5].

Міжнародний стандарт управління якістю 2 «Перевірки якості завдання» (МСУЯ 2) доповнює МСУЯ 1, надаючи детальні інструкції щодо перевірок якості завдання, встановлює вимоги до планування, проведення та документування перевірок якості, визначає відповідальність за їх проведення [2]. МСУЯ 1 фокусується на загальних принципах системи управління якістю аудиторської фірми, а МСУЯ 2 фокусується на конкретних процедурах перевірки якості завдань. Разом ці стандарти забезпечують всебічний підхід до управління якістю в аудиторських фірмах.

Суб'єкти аудиторської діяльності повинні були розробити та впровадити системи управління якістю до грудня 2022 року, а протягом 2023 року проводилась внутрішня та зовнішня оцінка ефективності цих систем. Результати зовнішньої оцінки були представлені п. Оксаною Царенко, головою комітету з контролю якості аудиторських послуг АПУ на вебінарі «Актуальні питання контролю якості аудиторських послуг крізь призму результатів зовнішніх перевірок системи управління якістю», що відбувся 01.04.2024 р. [3]. Серед виявлених значущих недоліків варто виділити такі: аудиторською фірмою не розпочато роботу над розбудовою системи управління якістю; відсутній адекватний процес оцінки ризиків; неналежне документування виконаних процедур оцінки якості; не дотримано вимоги щодо об'єктивності та компетентності осіб, відповідальних за перевірку якості.

Впровадження МСУЯ 1 та МСУЯ 2 стало викликом для аудиторських фірм, адже зумовило необхідність переходу від «контролю якості» до «управління якістю» та оновлення внутрішніх системи управління якістю. За результатами зовнішнього контролю якості за 2023 рік було виявлено ряд суттєвих недоліків у системах управління якістю аудиторських фірм. Ці недоліки свідчать про те, що



аудиторським фірмам необхідно вжити заходів для покращення своїх систем управління якістю. Зважаючи на це, дослідження ключових аспектів ризик-орієнтованого підходу до системи управління якістю аудиторської фірми є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти застосування у практичному середовищі нових стандартів управління якістю аудиторських послуг викликають значний інтерес в наукових дослідженнях. На міжнародній веб-конференції «ISQM 2022: Міжнародні стандарти з управління якістю» [4], проведеної Аудиторською палатою України та Федерацією професійних бухгалтерів і аудиторів України 14-15 грудня 2022 року своє бачення та рекомендації представили такі науковці та практики: Л. Гапоненко, Т. Каменська, П. Кричун, J. Hooper, S. Gagnon, J. Knafo, В. Волотовська, С. Зубілевич, О. Царенко, О. Кузуб, О. Богданова, О. Дячук, С. Поліщук, О. Михайлова, Ю. Циганок, С. Мінін та ін. Керівництво із першого впровадження МСУЯ розглянуто Світланою Зубілевич. Особливості застосування стандартів з управління якістю середніми та малими аудиторськими компаніями досліджені Михайлом Кондратьєвим. Оксаною Царенко запропоновано погляд на розбудову системи управління якістю крізь призму зовнішнього контролю якості аудиторських послуг. Олександром Кузубом представлено процес оцінки ризиків для встановлення цілей якості, ідентифікації та оцінювання ризиків якості, розробки та реалізації дій у відповідь на ризики якості згідно МСУЯ 1. Ольга Богданова розробила вимоги до інформації та комунікації в системі управління якістю [4].

Незважаючи на актуальність та важливість нових МСУЯ, наукових досліджень, присвячених системі управління якістю за цими стандартами, не достатньо. Це стосується як теоретичних, так і практичних аспектів ризик-орієнтованого підходу. Потребує вивчення та узагальнення досвід впровадження нових стандартів. Недостатність наукових досліджень може ускладнити впровадження МСУЯ аудиторськими фірмами.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі ключових аспектів ризик-орієнтованого підходу до системи управління якістю аудиторської фірми з урахуванням нових міжнародних стандартів управління якістю.

Формулювання цілей статті. Наукова стаття покликана допомогти суб'єктам аудиторської діяльності краще зрозуміти МСУЯ 1, МСУЯ 2 та ефективно впроваджувати ризик-орієнтований підхід до управління якістю. Цілями наукової статті є розробка теоретичних засад ризик-орієнтованого підходу до системи управління якістю аудиторської фірми, обґрунтування рекомендацій щодо впровадження ризик-орієнтованого підходу до внутрішньої системи управління якістю аудиторських послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик-орієнтований підхід сфокусований на ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками, що впливають на якість аудиторських послуг. Цей підхід ґрунтується на трьох взаємопов'язаних елементах:

- встановлення цілей якості, визначення очікувань щодо якості аудиту;
- визначення ризиків, що можуть завадити досягненню цілей якості;
- впровадження дій у відповідь на ризики якості.

У найменуванні та змісті цього підходу зроблено акцент на ризиках. Ризик-орієнтований підхід дає змогу аудиторським фірмам виявляти та вирішувати потенційні проблеми для забезпечення кращої якості аудиторських послуг. Фірми зосереджують свої зусилля на найістотніших ризиках, ефективно використовують час і ресурси. Ризик-орієнтований підхід стимулює постійне вдосконалення систем управління якістю за рахунок моніторингу та оцінки ризиків. Ризики визначено як основу, оскільки цілі якості та дії у відповідь на ризики неможливо ефективно встановити без чіткого розуміння ризиків, що впливають на аудиторську діяльність.

Для побудови концепції ризик-орієнтованого підходу розглянемо послідовно цілі, ризики та дії у відповідь, враховуючи взаємообумовленість цих елементів.

Цілі якості (quality objectives) – це бажані результати щодо компонентів системи управління якістю, які повинні бути досягнуті аудиторською фірмою [1, с. 10]. Цілі якості повинні включати цілі щодо управління фірмою, щодо дотримання етичних вимог та незалежності, щодо відносин з клієнтами і виконання завдань, та цілі щодо ресурсів, зокрема, людських [5, с. 25].

На зміст цілей якості аудиторської фірми впливає її розмір. Великі мережеві фірми та міжнародні корпорації формують свої внутрішні системи управління якістю на підставі усіх сучасних досягнень науки та практики. Можливість скористатись їхнім досвідом та здобутками є обмеженою конфіденційністю. На нашу думку, доцільно досліджувати середні та невеликі аудиторські фірми, системи управління якістю яких потребують розвитку та вдосконалення. Пропонуємо перелік цілей якості для середньої за розміром аудиторської фірми, згруповані за функціональним призначенням:

1. Цілі щодо управління: забезпечення ефективного управління аудиторською фірмою; впровадження та функціонування системи управління якістю; забезпечення відповідальності керівництва за якість; постійне вдосконалення системи управління.

2. Цілі щодо розвитку: забезпечення безперервного розвитку; розширення спектра послуг; збільшення частки ринку; підвищення конкурентоспроможності.

3. Цілі щодо етики та доброчесності: дотримання етичних принципів та норм професійної поведінки; забезпечення доброчесності та прозорості в діяльності; запобігання конфліктам інтересів.

4. Цілі щодо персоналу: підвищення кваліфікації та компетентності персоналу; розвиток професійних навичок та знань; підвищення мотивації та залученості персоналу; формування команди з високим рівнем корпоративної культури;

5. Цілі щодо ресурсів: забезпечення відповідності ресурсів потребам аудиторської фірми; ефективне та раціональне використання ресурсів; впровадження сучасних технологій та інструментів аудиту.



6. Цілі щодо процесів: впровадження та дотримання стандартів аудиту; оптимізація аудиторських процедур; забезпечення ефективного та результативного виконання завдань; постійне вдосконалення процесів; забезпечення контролю якості на всіх етапах надання аудиторських послуг.

7. Цілі щодо результатів: висока якість аудиторських послуг; об'єктивність та неупередженість аудиторських висновків; задоволення потреб та очікувань клієнтів; зміцнення репутації аудиторської фірми.

8. Цілі щодо інформації: забезпечення достовірності та надійності інформації; ефективна комунікація з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами; забезпечення конфіденційності та захист інформації від несанкціонованого доступу.

9. Цілі щодо суспільства: задоволення суспільних інтересів через послідовне виконання високоякісних завдань; підвищення рівня довіри до аудиторської професії; сприяння розвитку економіки та суспільства.

Зазначені цілі можуть бути доповнені та конкретизовані з урахуванням специфіки та потреб конкретної аудиторської фірми. Визначення цілей вимагає підбору адекватних вимірюваних показників досягнення цілей та регулярного моніторингу і оцінки прогресу у досягненні цих цілей.

Ризик якості (quality risk) – це ризик, який обґрунтовано може виникнути і окремо або в поєднанні з іншими ризиками негативно вплинути на досягнення однієї або декількох цілей якості [1, с. 10]. Перелік ризиків якості для середньої за розміром аудиторської фірми:

1. Ризики, пов'язані з невідповідністю аудиту та інших завдань з надання впевненості високим стандартам якості: недотримання МСА, МСУЯ та інших нормативних актів; недосконалість системи управління якістю; низька кваліфікація та мотивація персоналу; недостатній контроль за якістю аудиторських послуг; необ'єктивність та упередженість аудиторських висновків; невиявлення суттєвих помилок у фінансовій інформації.

2. Ризики, пов'язані з низькою ефективністю роботи фірми: застарілі аудиторські процедури; недосконалість інструментів і технологій; низька ефективність праці; нераціональне використання ресурсів; надмірні витрати на ведення діяльності; недотримання термінів виконання завдань.

3. Ризики, пов'язані зі втратою клієнтів: низька конкурентоспроможність фірми; негативна репутація на ринку аудиторських послуг; втрата довіри клієнтів; зниження попиту на аудиторські послуги.

4. Ризики, пов'язані з нездатністю до розвитку та вдосконалення фірми: недосконала система самоаналізу та оцінки якості роботи; відсутність чіткої стратегії розвитку; нездатність до інновацій; низький рівень мотивації персоналу до саморозвитку.

5. Ризики, пов'язані з порушенням етичних принципів та норм професійної поведінки: недотримання Кодексу етики професійних бухгалтерів; розголошення конфіденційної інформації клієнтів; конфлікт інтересів; недоброчесність та непрозорість в діяльності фірми.

Виявлення та врахування ризиків якості створює можливості для їх попередження й усунення. Ризики можна перетворити на стимули для розвитку та досягнення конкурентних переваг. Ризики є також можливостями, якщо певний вид ризику стосується усіх суб'єктів аудиторської діяльності, то швидкі та ефективні дії у відповідь можуть виділити аудиторську фірму серед інших. Наприклад, ризик втрати клієнтів може бути стимулом для покращення якості аудиторських послуг, розширення спектру послуг, або вдосконалення маркетингової стратегії. Ризик застарілих технологій може мотивувати аудиторську фірму інвестувати в нові технології, які імовірно підвищать її ефективність та конкурентоспроможність [6, с. 57]. Ризик невиконання завдань в строк може стимулювати вдосконалення процесів планування та управління проектами.

Дія у відповідь (response) (щодо системи управління якістю) – це політики або процедури, розроблені і впроваджені фірмою у відповідь на один або декілька ризиків якості. Політики – це положення про те, що слід або не слід робити у відповідь на ризик якості. Процедури – це дії для реалізації політик [1, с. 10].

Діями у відповідь є заходи, які аудиторська фірма вживає для запобігання ризикам якості або для їх зменшення до прийняттого рівня. Дії у відповідь повинні бути пропорційними ризику та ґрунтуватися на результатах його оцінки [5, с. 26]. Цілі якості необхідно визначити, ризики якості – ідентифікувати та оцінити, дії у відповідь – розробити та виконувати. Цілі якості слугують основою для ідентифікації ризиків. Оцінка ризиків допомагає зрозуміти ймовірність та вплив ризиків. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо того, які дії у відповідь вжити. Зв'язок між цілями якості, ризиками якості та діями у відповідь є динамічним. Зміни в одному з цих компонентів можуть призвести до змін в інших.

Дії у відповідь можуть бути запобіжними, тобто такими, які застосовуються для того, щоб ризик не виник, та коригуючими, які вживаються для того, щоб виправити ситуацію після того, як ризик виник. Ефективність дій у відповідь повинна постійно контролюватися та при необхідності переглядатися.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Дослідження ключових аспектів ризик-орієнтованого підходу до побудови системи управління якістю аудиторської фірми є актуальним та має значну практичну цінність. Впровадження нових Міжнародних стандартів управління якістю спричинило перехід аудиторських фірм від «контролю якості» до «управління якістю» та застосування ризик-орієнтованого підходу до системи управління якістю. Цей підхід ґрунтується на трьох взаємопов'язаних елементах: встановлення цілей якості; визначення ризиків якості; впровадження дій у відповідь на ризики якості. Ризик-орієнтований підхід дає змогу аудиторським фірмам виявляти та вирішувати потенційні проблеми для забезпечення кращої якості аудиторських послуг. Фірми зосереджують свої зусилля на найістотніших ризиках, ефективно використовують час і ресурси. До ризиків якості відносяться ризики, пов'язані з невідповідністю аудиторських послуг високим стандартам



якості, ризику, пов'язані з низькою ефективністю роботи фірми, втратою клієнтів, нездатністю до розвитку та вдосконалення фірми, ризику, пов'язані з порушенням етичних принципів та норм професійної поведінки. Ризики можна перетворити на стимули для розвитку та досягнення конкурентних переваг. Цілі якості слугують основою для ідентифікації ризиків. Оцінка ризиків допомагає зрозуміти ймовірність та вплив ризиків. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо того, які дії у відповідь є необхідними.

Зважаючи на новизну та актуальність теми, варто виділити перспективи подальших досліджень. Перспективним, на нашу думку, може бути розробка методичних рекомендацій щодо впровадження ризик-орієнтованого підходу до системи управління якістю в аудиторських фірмах; дослідження особливостей застосування ризик-орієнтованого підходу в аудиторських фірмах різного розміру та спеціалізації; розробка практичних інструментів для ідентифікації, оцінки та управління ризиками якості в аудиторській діяльності; вивчення впливу ризик-орієнтованого підходу на якість аудиторських послуг та конкурентоспроможність аудиторських фірм. Дослідження в даному напрямку мають важливе значення для підвищення якості аудиторських послуг, а також для розвитку теорії та практики управління якістю в аудиторській діяльності. Результати дослідження можуть бути використані аудиторськими фірмами для вдосконалення своїх систем управління якістю аудиторських послуг.

Список використаних джерел

1. Міжнародний стандарт з управління якістю (МСУЯ) 1 «Управління якістю для фірм, що виконують аудити чи огляди фінансової звітності, або інші завдання з надання впевненості чи супутніх послуг». Рада з Міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості МФБ. 2022. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/4_ISQM_1_Final_Standard_\(Not_Formatted\)\(uk\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/4_ISQM_1_Final_Standard_(Not_Formatted)(uk).pdf) (дата звернення: 01.04.2024).
2. Міжнародний стандарт управління якістю (МСУЯ) 2 «Перевірки якості завдання». Рада з Міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості Міжнародної федерації бухгалтерів. 2022. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/5_ISQM_2_Final_Standard_Not_Formatted_uk.pdf (дата звернення: 01.04.2024).
3. Царенко О.В. Аналіз порушень суб'єктами аудиторської діяльності професійних вимог щодо якості аудиторських послуг за 2023 рік. *Актуальні питання контролю якості аудиторських послуг крізь призму результатів зовнішніх перевірок системи управління якістю*: матеріали вебінару комітету з контролю якості аудиторських послуг АПУ (01.04.2024 р.). URL: <https://www.apu.com.ua/2024/04/01/актуальні-питання-контролю-якості-a/> (дата звернення: 01.04.2024).
4. ISQM 2022: Міжнародні стандарти з управління якістю: матеріали міжнародної веб-конференції (14-15 грудня 2022 р.). URL: <https://www.apu.com.ua/2022/12/18/матеріали-міжнародної-веб-конференції/> (дата звернення: 01.04.2024).
5. Москаль Н.В., Бандура З.Л., Кріль Я.Я. Сучасні аспекти управління якістю аудиторських послуг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 10. С. 24–27. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.5>
6. Карпенко Є. А., Коба О. В. Підвищення якості аудиту в умовах діджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-9>



References

1. International Standard on Quality Management (ISQM) 1. (2022). Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements. International Auditing and Assurance Standards Board of International Federation of Accountants. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/4_ISQM_1_Final_Standard_\(Not_Formatted\)\(uk\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/4_ISQM_1_Final_Standard_(Not_Formatted)(uk).pdf) [in Ukrainian].
2. International Standard on Quality Management (ISQM) 2. (2022). Engagement Quality Reviews. International Auditing and Assurance Standards Board of International Federation of Accountants. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/5_ISQM_2_Final_Standard_Not_Formatted_uk.pdf [in Ukrainian].
3. Tsarenko O.V. (2024). Analiz porushen subyektamy audytorskoyi diyalnosti profesiynykh vymoh shchodo yakosti audytorskykh posluh za 2023 rik. *Aktualni pytannya kontrolyu yakosti audytorskykh posluh kriz pryzmu rezultativ zovnishnikh perevirok systemy upravlinnya yakistyu: materialy vebinaru komitetu z kontrolyu yakosti audytorskykh posluh APU: materials of the webinar of the audit services quality control committee of the APU.* (01.04.2024 p.). URL: <https://www.apu.com.ua/2024/04/01/актуальні-питання-контролю-якості-а/> [in Ukrainian].
4. ISQM 2022: International Standard on Quality Management (2022).: materials of the International Web Conference. URL: <https://www.apu.com.ua/2022/12/18/матеріали-міжнародної-веб-конференції/> [in Ukrainian].
5. Moskal N.V., Bandura Z.L., Krill Ya.Ya. (2023). Suchasni aspekty upravlinnya yakistyu audytorskykh posluh [Contemporary aspects of quality management in audit services]. *Ekonomika. Finansy. Pravo. – Economy. Finances. Right. Issue 10, 24–27.* DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.5> [in Ukrainian].
6. Karpenko E.A., Koba O.V. (2022). Pidvyshchennya yakosti audytu v umovakh didzhitalizatsiyi [Improving the quality of audit in conditions of digitalization]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security. Issue 1(01), 56–61.* DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-9> [in Ukrainian].

DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-379-391
УДК 657.37

Галина НАШКЕРСЬКА

к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна
ORCID ID: 0000-0003-0461-2920

ПРИБУТОК, ЗБИТОК ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД: РОЗКРИТТЯ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ

Анотація. Прибуток або збиток, який визначається підприємством у звітному періоді залежить не тільки від поточних доходів і витрат від операційної та іншої діяльності. Значний вплив на його обсяг можуть здійснювати доходи і витрати, що визнаються унаслідок незавершених операцій змін оцінок раніше визнаних активів і зобов'язань, які залишаються на балансі. Здійснення таких операцій за нереалізованими активами або непогашеними зобов'язаннями зумовлює визнання іншого сукупного доходу, який може бути врахований для визначення чистого фінансового результату в наступних звітних періодах унаслідок коригування перекласифікації. Подання у фінансовій звітності іншого сукупного доходу у складі загального прибутку або збитку підприємства покращує її порівняльність, узгодженість та прозорість. Метою статті є визначення переваг і обмежень розкриття у фінансовій звітності статей іншого сукупного доходу у складі сукупного доходу з урахуванням можливості проведення коригувань перекласифікації. Основними методами дослідження були загальнонаукові та спеціальні підходи до теоретичного узагальнення та групування, систематизації, порівняльного аналізу, логічного узагальнення. Визначені головні проблеми використання показника іншого сукупного прибутку при формуванні звіту про сукупний дохід, зокрема, недостатнє представлення Концептуальною основою фінансової звітності змісту та розкриття іншого сукупного доходу, відсутність чіткого розмежування між статтями доходів і витрат, які формують чистий прибуток (збиток) та інший сукупний дохід, недостатнє розкриття умов та термінів коригування перекласифікації статей іншого сукупного доходу у прибуток або збиток у поточному періоді, невизначеність розкриття коригувань перекласифікації у фінансовій звітності, проведення коригувань на помилки попередніх періодів, що призводять до визнання іншого сукупного доходу. Встановлено, що формат звіту про сукупний дохід, який складається українськими підприємствами не забезпечує можливість розподілу статей іншого сукупного доходу за критеріями та термінами коригування перекласифікації. Це потребує внесення додаткових показників, які підвищать корисність та прозорість подання інформації для зацікавлених користувачів.

Ключові слова: прибуток, збиток, сукупний дохід, інший сукупний дохід, коригування перекласифікації, звіт про сукупний дохід.

JEL Classification: M41

Absztrakt. A vállalkozás által a beszámolási időszakban megállapított nyereség vagy veszteség nemcsak a működési és egyéb tevékenységek aktuális bevételeitől és kiadásaitól függ. Volumenét jelentősen befolyásolhatják a korábban nyilvántartott eszközök és a mérlegben maradó források értékelésében bekövetkezett változások, a befejezetlen tevékenység eredményeként elszámolt eszközök és kötelezettségek. A nem realizált eszközökön vagy fennálló kötelezettségeken végzett ilyen műveletek egyéb átfogó jövedelem elszámolását vonják maguk után, ami az átsorolási korrekció eredményeként a



következő beszámolási időszakokban a nettó pénzügyi eredmény meghatározásakor figyelembe vehető. Az egyéb átfogó jövedelemnek a gazdálkodó teljes nyereségének vagy veszteségének részeként történő bemutatása a pénzügyi kimutatásokban javítja annak összehasonlíthatóságát, következetességét és átláthatóságát. A tanulmány célja, hogy meghatározza az egyéb átfogó jövedelem tételeinek az átfogó jövedelem részeként történő közzétételének előnyeit és korlátait a pénzügyi kimutatásokban, figyelembe véve az átsorolási kiigazítások lehetőségét. A fő kutatási módszerek az elméleti általánosítás és csoportosítás általános tudományos és speciális megközelítései, a rendszerezés, az összehasonlító elemzés és a logikai általánosítás voltak. Az átfogó eredménykimutatás összeállításánál az egyéb átfogó jövedelem mutató használatának fő problémái kerülnek azonosításra, különösen: az egyéb átfogó jövedelem tartalmának nem megfelelő megjelenítése és közzététele a Pénzügyi Jelentés fogalmi alapjában; a nettó nyereséget (veszteséget) és az egyéb átfogó jövedelem alkotó bevételi és kiadási tételek egyértelmű megkülönböztetésének hiánya; az egyéb átfogó jövedelem tételeinek eredménybe történő átsorolására vonatkozó korrekciós feltételek nem megfelelő közzététele a tárgyidőszakban; a pénzügyi kimutatásokban az átsorolási módosítások közzétételének bizonytalansága; a korábbi időszakok azon hibáinak kijavítása, amelyek az egyéb átfogó jövedelem elszámolását eredményezik. Megállapítást nyert, hogy az ukrán vállalkozások által készített átfogó eredménykimutatás formátuma nem teszi lehetővé az egyéb átfogó jövedelem tételeinek felosztását az átsorolási kiigazítás kritériumai és feltételei szerint. Ehhez további mutatók bevezetésére van szükség, amelyek növelik az érdeklődő felhasználók számára az információk bemutatásának hasznosságát és átláthatóságát.

Kulcsszavak: nyereség, veszteség, átfogó jövedelem, egyéb átfogó jövedelem, átsorolási korrekció, átfogó eredménykimutatás.

Abstract. The profit or loss determined by the companies in the reporting period depends not only on current income and expenses from operating and other activities. Its volume can be significantly influenced by income and expenses recognized as a result of unfinished operations of changes in the valuations of previously recognized assets and liabilities that remain on the balance sheet. The implementation of such transactions on unrealized assets or outstanding liabilities results in the recognition of other comprehensive income, which may be taken into account to determine the net financial result in subsequent reporting periods as a result of the reclassification adjustment. The presentation of other comprehensive income in the financial statements as part of the total profit or loss of the company improves its comparability, consistency and transparency. The purpose of the article is to determine the advantages and limitations of disclosure in financial statements of items of other comprehensive income as part of comprehensive income, taking into account the possibility of reclassification adjustments. The main research methods were general scientific and special approaches to theoretical generalization and grouping, systematization, comparative analysis, and logical generalization. The main problems of using the indicator of other comprehensive income in the formation of the report on comprehensive income are identified, in particular, the insufficient presentation by the Conceptual Framework of the content and disclosure of other comprehensive income, the lack of a clear distinction between the items of income and expenses that form net profit (loss) and other comprehensive income, insufficient disclosure of the conditions and timing of adjustments for the reclassification of items of other comprehensive income to profit or loss in the current period, uncertainty of disclosure of adjustments of reclassification in financial statements, making adjustments for errors of previous periods that lead to the recognition of other comprehensive income. It has been established that the format of the report on total income, which is compiled by Ukrainian enterprises, does not provide the possibility of distributing items of other total income according to the criteria and terms of adjustment of reclassification. This requires the introduction of additional indicators that will enhance the utility and transparency of information presentation for stakeholders.

Keywords: profit, loss, comprehensive income, other comprehensive income, reclassification adjustments, statement of comprehensive income.



Постановка проблеми. Збільшення повторних оцінок об'єктів обліку призводить не тільки до зміни вартості активів і зобов'язань, а також до збільшення (зменшення) окремих статей власного капіталу, окремі з яких згодом можуть бути перекласифіковані до доходів або витрат поточного періоду, які враховуються при визначенні фінансового результату. Відкладені наслідки операцій переоцінювання призводять до визнання іншого сукупного доходу який разом із чистим фінансовим результатом формують сукупний дохід підприємства.

Розкриття сукупного доходу в одному або у двох послідовних звітах, першим із яких є звіт про фінансові результати (чистий прибуток або збиток) з додаванням структурованої інформації про інший сукупний дохід забезпечує точний розрахунок змін чистих активів звітного періоду, унаслідок яких формується фінансовий результат та визнається відкладений дохід або втрати, які можуть вплинути на прибуток або збиток майбутніх періодів унаслідок операцій коригування перекласифікації.

Відокремлене подання в окремому звіті статей іншого сукупного доходу, які раніше агреговано відображались тільки у звіті про власний капітал, потребує формування нової методологічної основи для розкриття, подання і коригування показників, яка може бути сформована шляхом внесення змін і доповнень до нормативних актів, які регулюють ведення обліку і складання фінансової звітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інформаційної корисності визнання, відображення та прозорості розкриття у фінансовій звітності сукупного доходу та іншого сукупного доходу досліджували зарубіжні науковці, зокрема С. Лін, О. Рамонд, Дж.Ф. Каста [6], Д.А. Джонс і К.Дж. Сміт [7], Д. Чемберс, Т. Дж. Лінсмаєр, К. Шекспір і Т. Сугіаніс [9], Т. М. Юсефінежад, А. Ахмад та З. Ембонг [10] та ін., які встановили доцільність окремого розкриття іншого сукупного доходу у складі сукупного доходу. Автори Б. Лев, Ф. Гу [11], І. Дічев і В. Тан [12], А. Мечеллі та Р. Чиміні [13] вважають, що відображення іншого сукупного доходу разом із чистим прибутком зменшує корисність фінансової звітності для вимірювання довгострокової вартості та прогнозування майбутнього чистого прибутку.

Незначна кількість наукових праць українських авторів, опублікованих за досліджуваною тематикою, зводяться інтерпретації змісту сукупного доходу та іншого сукупного доходу і характеристик другого розділу звіту про фінансовий стан (звіту про сукупний дохід).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні недостатньо дослідженими є проблеми розкриття у звітності статей іншого сукупного доходу, включаючи проблему коригування перекласифікації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення переваг і обмежень розкриття у фінансовій звітності статей іншого сукупного доходу у



складі сукупного доходу з урахуванням можливості проведення коригувань перекласифікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сукупний дохід формується шляхом сумування чистого прибутку або збитку, визначеного підприємством за вимогами національних або міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та іншого сукупного доходу, який виникає за незавершеними операціями іншої (фінансової та/або інвестиційної) діяльності, відображення наслідків яких у поточному періоді не надає підстав для визнання доходів або витрат, проте очікується у майбутніх періодах за умови, що відбудуться відповідні операції. Таким чином, статті іншого сукупного включають нереалізовані прибутки або збитки, які ймовірно можуть бути враховані для визначення чистого фінансового результату в наступних звітних періодах унаслідок коригування перекласифікації і найчастіше визнаються унаслідок повторної оцінки раніше визнаних активів або зобов'язань.

Складання звіту про сукупний дохід за вимогами МСБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» стало обов'язковим для усіх суб'єктів господарювання, які складають звітність за вимогами МСФЗ починаючи з 2009 року [1], в Україні – із 2014 року, після затвердження Міністерством фінансів України нової редакції НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» 07 лютого 2013 року [2] для усіх підприємств, що складають звітність як за вимогами МСФЗ, так і НП(С)БО, оскільки затверджений стандартом формат звітності є однаковим для обох груп.

Рішення Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB) щодо необхідності виокремлення у фінансовій звітності показників сукупного доходу, який включає чистий прибуток за усіма видами діяльності та інший сукупний дохід, що структуровано розкриває нереалізовані доходи і витрати, забезпечує підвищення її корисності та прозорості розкриття. Накопичення підприємствами значних сум нереалізованих доходів або витрат, які не включаються до складу фінансового результату звітного періоду за вимогами стандартів бухгалтерського обліку, може суттєво вплинути на фінансовий стан та результати діяльності суб'єкта господарювання у майбутніх періодах, що важливо для зовнішніх користувачів фінансової звітності, таких як інвестори та кредитори.

У 2011 році Рада зі стандартів фінансового обліку (Financial Accounting Standards Board, FASB) випустила Оновлення до стандартів бухгалтерського обліку (Accounting Standards Update, ASU) 2011-05 «Подання сукупного доходу». Метою цього Оновлення є «покращити зіставність, узгодженість і прозорість фінансової звітності та привернути більшу увагу до статей, які звітуються в іншому сукупному доході» [3], зближення показників фінансової звітності, складених за вимогами FASB та IASB. Крім інших нововведень, цим нормативним документом було заборонено здійснювати розкриття показників іншого сукупного доходу у звіті про зміни в акціонерному капіталі. Здійснені доповнення вимагають, щоб усі зміни в капіталі (без урахування операцій акціонерів) були подані або в одному безперервному звіті про сукупний дохід,



або в двох окремих. У обох варіантах суб'єкт зобов'язаний представити кожен складову чистого прибутку разом із загальним чистим прибутком, кожний компонент іншого сукупного доходу разом із загальною сумою іншого сукупного доходу і загальну суму сукупного доходу [3].

МСБО 1 «Подання фінансової звітності» загальний сукупний прибуток визначений як зміна у власному капіталі протягом періоду внаслідок операцій та інших подій, окрім тих змін, що виникли внаслідок операцій з власниками, які діють відповідно до повноважень. Загальний сукупний прибуток включає всі компоненти «прибутку або збитку» та «іншого сукупного прибутку». Інший сукупний прибуток містить статті доходів або витрат (включаючи коригування перекласифікації), які не визнані у прибутку або збитку, як вимагають або дозволяють інші МСФЗ [1].

Детальне структурування та інтерпретація складових сукупного доходу наведено у Концепції No 6 Положення про фінансовий облік «Елементи фінансової звітності» (FASB), якою визначено, що сукупний дохід підприємства є результатом:

- а) операцій обміну та інших розрахунків між підприємством та іншими суб'єктами, які є не його власниками;
- б) здійснення основної діяльності підприємства;
- с) зміни цін, втрат та інших наслідків взаємодії між підприємством і економічним, правовим, соціальним, політичним та фізичним середовищем, частиною якого воно є [4].

Проведення основної діяльності та більшість операцій обміну формують основну діяльність підприємства відповідно до мети його створення власниками, розрахункові операції у більшості випадків не призводять до визнання прибутків або збитків, за винятком випадків визнання доходу за касовим методом, тоді як зміни оцінок призводять до визнання статей іншого сукупного доходу.

Визнані статті доходів і витрат, які формують чистий прибуток або збиток звітного періоду мають тимчасовий характер (відкриваються на фінансовий рік і закриваються при його завершенні) і не завжди відразу враховують наслідки переоцінок активів і зобов'язань, які здійснюються після первинного визнання. Це може відбутись у майбутніх періодах із визнанням поточних доходів і витрат [5].

Статті іншого сукупного доходу (нереалізованого прибутку або збитку) виникали на підприємствах задовго до визначення МСБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» вимоги щодо його відокремленого розкриття, але відображались як коригування статей власного капіталу. Виокремлення у звітності іншого сукупного доходу дає змогу визначити його загальну суму, окремі складові та забезпечити контроль за проведенням перекласифікації у наступних після звітного періодах.

Розглянуті зміни до стандартів бухгалтерського обліку, які зумовлюють необхідність розкриття у фінансовій звітності сукупного доходу, чистого прибутку та іншого сукупного доходу в окремому звіті (або у двох послідовних звітах) спонукали дослідників до проведення численних дискусій щодо змісту і

складових іншого сукупного доходу, доцільності та критеріїв проведення коригувань перекласифікації, наслідків відокремленого подання іншого сукупного доходу у звітності. Значна частина наукових досліджень присвячена розгляду нормативного забезпечення відображення сукупного прибутку, зокрема Концептуальною основою фінансової звітності та міжнародними стандартами фінансової звітності. Для порівняння впливу відображення іншого сукупного доходу у складі сукупного доходу було проведено низку емпіричних досліджень, які показують результати нового формату розкриття, реакцію ринків та інвесторів

Автори С. Лін, О. Рамонд, Дж.Ф. Каста, провівши емпіричне дослідження виявили, що інший сукупний дохід забезпечує додаткову цінність унаслідок збільшення чистого прибутку для більшості компаній Європейського Союзу, досліджених у їхній вибірці [6]. Подібне дослідження було проведене науковцями Д.А. Джонс і К.Дж. Сміт (2011) за даними 236 фірм США з 1986 по 2005 рр., яке дало змогу встановити корисність розкриття іншого сукупного доходу [7].

Результати емпіричного дослідження, проведені П. Гаццола і С. Амеліо з використанням даних фірм, які котируються на основному ринку Чеської фондової біржі (2010-2012 рр.) встановили, що сукупний дохід має інформативний зміст і надає додаткову інформацію для оцінки продуктивності, тому може бути корисним для прийняття рішень інвесторами [8]. Д. Чемберс, Т. Дж. Лінсмаер, К. Шекспір і Т. Сугіаніс, переконані, що елементи іншого сукупного доходу, такі як нереалізовані прибутки та збитки від перерахунку іноземних валют і коригування ринкових цінних паперів надають додаткову інформаційну цінність до визнаної суми прибутку чи збитку [9].

М. Юсефінежад, А. Ахмад та З. Ембонг вважають, що ціннісна корисність іншого сукупного доходу орієнтована на розвинені країни, де ринок капіталу більш ефективний. У випадку існування активного ринку, оцінка активів за справедливою вартістю не буде серйозною проблемою. Тому авторами були проведені додаткові дослідження, необхідні для кращого розуміння актуальності іншого сукупного доходу в країнах, що розвиваються і мають меншу ефективність ринку. Спостереження, проведені на основному фондовому ринку Малайзії «Бурса» (Bursa Malaysia, KLSE) із вибіркою з 1419 зареєстрованих фірм за 2011-2013 рр. надало додаткові докази цінності іншого сукупного доходу, збільшення інформативності фінансової звітності при складанні звіту про сукупний дохід [10].

Водночас автори Б. Лев, Ф. Гу вважають, що звітні прибутки вже значною мірою відокремлені від довгострокових змін вартості компаній унаслідок заміни чистого прибутку, як ключового показника ефективності діяльності, на сукупний дохід [11], І. Дічев і В. Тан дійшли до висновку, що прибутки стали значно менш корисними за останні 40 років. Крім того, переважаюча філософія та конкретна поточна програма як FASB, так і IASB припускають, що ця тенденція продовжуватиметься, і, отже, у майбутньому звітні прибутки перетворяться на щось, що відокремлене від їхньої класичної ролі вимірювача довгострокової



цінності [12]. А. Мечеллі та Р. Чиміні переконані, що прибуток чи збиток є більш корисним і відповідним, ніж сукупний дохід для прогнозування майбутнього чистого прибутку [13].

Вивчення праць закордонних авторів дало нам змогу визначити головні проблеми використання показників іншого сукупного доходу (прибутку), (табл. 1).

Таблиця 1.

Головні проблеми використання показника іншого сукупного прибутку при формуванні звіту про сукупний дохід

Перелік проблем	Інтерпретація
Недостатнє представлення Концептуальною основою змісту та розкриття іншого сукупного доходу	Відсутнє визначення терміну, не здійснена концептуалізація його визнання та розкриття у фінансовій звітності
Відсутність чіткого розмежування між статтями доходів і витрат, які формують чистий прибуток (збиток) та інший сукупний дохід	Концептуальною основою та МСФЗ не визначені чинники, за якими можна відрізнити прибуток (збиток) та інший сукупний дохід
Недостатнє розкриття умов та термінів коригування перекласифікації статей іншого сукупного доходу у прибуток або збиток у поточному періоді	МСБО 1 наведені приклади коригувань перекласифікації за окремими операціями та операцій, за якими вони не здійснюються, але не визначені загальні критерії проведення/не проведення коригувань
Невизначеність розкриття коригувань перекласифікації у фінансовій звітності	МСБО 1 передбачене розкриття коригувань перекласифікації у звіті про сукупні доходи або у примітках
Відображення коригувань на помилки попередніх періодів, що призводять до визнання іншого сукупного доходу	Відображаються у звіті про зміни у власному капіталі

Сформовано автором за джерелами [1, 6, 8, 9,10, 14, 15, 16]

Недостатнє теоретичне обґрунтування визнання, розкриття та коригування перекласифікації іншого сукупного доходу у Концептуальній основі фінансової звітності та МСБО 1 «Подання фінансової звітності» частково компенсуються багаторічною практикою відображення нереалізованих прибутків або збитків. Проте збільшення переліку й обсягу статей іншого сукупного доходу унаслідок значного поширення використання справедливої вартості при оцінці активів і зобов'язань та необхідність деталізованого й відокремленого подання в окремому звіті про сукупний дохід, замість поширеної раніше практики розкриття у звіті про зміни у власному капіталі, з одночасним відображенням чистого прибутку (збитку) звітного періоду, збільшує вимоги до концептуалізації змісту й використання показника іншого сукупного доходу у Концептуальній основі фінансової звітності та МСФЗ. Особливої уваги потребують операції розмежування у поточному періоді статей, що формують чистий прибуток або збиток та інший сукупний дохід і визначення умов та термінів подальшого проведення коригувань перекласифікації у майбутньому.

У МСБО 1 «Подання фінансової звітності» наведено, що коригування перекласифікації – це суми, перекласифіковані у прибуток або збиток у поточному періоді, які були визнані в іншому сукупному прибутку у поточному чи попередньому періодах [1]. Питання проведення коригування перекласифікації окремими юрисдикціями вирішується по-різному. Так, FASB спершу вимагав проведення коригувань за усіма без винятку статтями іншого сукупного доходу відповідно до Оновлення стандартів бухгалтерського обліку (ASU) 2011-05 «Подання сукупного доходу» [3], дата набуття чинності якого була відкладена Оновленням ASU 2011-12 [17] через занепокоєння користувачів щодо можливості його виконання у повному обсязі.

МСФЗ 1 «Подання фінансової звітності» не вимагає проведення суцільного коригування перекласифікації і визнає, що вона потрібна, наприклад при вибутті закордонної господарської одиниці за МСБО 21 «Вплив зміни валютних курсів» та коли хеджований прогнозний грошовий потік впливає на прибуток чи збиток за МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка». Водночас, стандартом визначений перелік операцій, за якими коригування перекласифікації не виникають, зокрема унаслідок змін у надлишку переоцінки основних засобів і нематеріальних активів, за операціями визнання актуарних прибутків або збитків за програмами з визначеною виплатою та ін. [1].

Важливою проблемою звіту про сукупний дохід є невизначеність розкриття коригувань перекласифікації у фінансовій звітності, яке можливе як безпосередньо у звіті, так і у примітках до фінансової звітності. Формати звітності, які визначені практикою обліку США і регламентовані FASB, та інших країн, які використовують міжнародні стандарти фінансової звітності, не пристосовані до розкриття коригувань перекласифікації з урахуванням їхнього впливу на чистий фінансовий результат та інший сукупний дохід безпосередньо у звіті про сукупний дохід або у двох послідовних звітах, рекомендованих FASB і IASB, що потребує доопрацювання.

У практиці ведення обліку українських підприємств інший сукупний дохід найчастіше виникає унаслідок операцій дооцінки (уцінки) основних засобів, нематеріальних активів та фінансових інструментів, накопичення курсових різниць за внесками до статутного капіталу закордонних компаній, за прибутками (збитками) асоційованих, дочірніх і спільних підприємств та ін. Незначна кількість українських підприємств формують програми із визначеною виплатою для працівників, тому для їхнього відображення (при наявності) підприємство може відкрити додатковий рядок за вимогою Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності [18], (табл. 2).

У другому розділі звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід), розміщеному за вимогами МСБО 1 «Подання фінансової звітності» після розкриття чистого фінансового результату звітного періоду, наведений перелік статей іншого сукупного доходу, який має розкриватись підприємствами без вказівки на необхідність проведення коригування перекласифікації для окремих показників та можливих термінів її здійснення. Наявність значних сум за окремими статтями іншого сукупного доходу, які можуть бути



перекласифіковані у збитки у майбутніх періодах може ввести в оману важливих для підприємства користувачів фінансової звітності при відсутності доступної інформації щодо умов та термінів проведення коригувань.

Проведений аналіз нормативного регулювання засвідчує, що рівень методологічного забезпечення визнання, розкриття та подання статей іншого сукупного доходу для українських підприємств є досить обмеженим, порівняно із FASB і IASB.

Таблиця 2.
Розкриття у звітності сукупного доходу українськими підприємства

Статті сукупного доходу	Інтерпретація
Дооцінка (оцінка) необоротних активів	Сума дооцінки об'єктів основних засобів та нематеріальних активів, зменшена на суму уцінки таких об'єктів протягом звітного періоду в межах суми раніше проведених дооцінок
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	Сума зміни балансової вартості об'єктів хеджування у порядку, визначеному НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти»
Накопичені курсові різниці	Сума курсових різниць, які відповідно НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів», що відображаються у складі власного капіталу та визнаються в іншому сукупному доході
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	Частка іншого сукупного доходу асоційованих, дочірніх або спільних підприємств, облік фінансових інвестицій в які ведеться за методом участі в капіталі
Інший сукупний дохід	Сума іншого сукупного доходу, для відображення якого за ознаками суттєвості не можна було виділити окрему статтю, або який не може бути включений до інших статей
Інший сукупний дохід до оподаткування	Підсумок дооцінки (уцінки) необоротних активів, дооцінки (уцінки) фінансових інструментів, накопичених курсових різниць, частки іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств та іншого сукупного доходу.
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	Сума податку на прибуток, що пов'язаний з іншим сукупним доходом.
Інший сукупний дохід після оподаткування	Сума іншого сукупного доходу після вирахування податку на прибуток.
Сукупний дохід	Сума чистого фінансового результату та іншого сукупного доходу після оподаткування

Сформовано автором за джерелами [2, 18,20]

У зв'язку з цим нами визначені такі головні проблеми, які потребують доопрацювання:

1. Відсутність жодної інформації про сукупний дохід та інший сукупний дохід у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [19].

2. Недостатнє розкриття іншого сукупного доходу в НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Зокрема у стандарті наведене визначення термінів, міститься вказівка про те, що у звіті про фінансові результати розкривається інформація про доходи, витрати, прибутки і збитки, інший сукупний дохід та сукупний дохід підприємства за звітний період. У затвердженій формі звіту здійснюється розкриття показників сукупного доходу. Таким чином, у тексті НП(С)БО 1 відсутній перелік статей іншого сукупного доходу з інтерпретацією його складових і умов визнання, не міститься жодної вказівки щодо необхідності проведення коригування перекласифікації та його розкриття не тільки безпосередньо у звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід), а й у примітках до річної фінансової звітності.

3. Часткове розкриття інформації щодо подання та припинення подання іншого сукупного доходу наведене у НП(С)БО 2 «Консолідована фінансова звітність», НП(С)БО 7 «Основні засоби», НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи», 13 «Фінансові інструменти», НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» [20].

4. Формат звіту про сукупний дохід, наведений у другому розділі звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід) не забезпечує можливість розподілу статей іншого сукупного доходу за критеріями та термінами коригування перекласифікації, що знижує прозорість подання інформації для зацікавлених користувачів.

Врегулювання перелічених проблем потребує оновлення нормативної бази, яка використовується для регулювання ведення обліку і складання фінансової звітності українськими підприємствами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сукупний дохід включає чистий прибуток або збиток звітного періоду, який розраховується за операційною та іншими видами діяльності підприємства, включає коригування перекласифікації за статтями іншого сукупного доходу та інший сукупний дохід за незавершеними операціями фінансової та інвестиційної діяльності.

Виокремлення у фінансовій звітності сукупного доходу із поданням в одному звіті або у двох послідовних звітах, першим із яких є звіт про фінансові результати, покращує зіставність, узгодженість та прозорість фінансової звітності, привертає увагу до статей іншого сукупного доходу, що можуть містити як значні суми прибутків, так і збитків, які підприємство має визнати у майбутніх звітних періодах і може суттєво вплинути на результат діяльності.

Питання змісту та можливості проведення (або не проведення) коригування перекласифікації статей іншого сукупного доходу українськими підприємствами повинно мати відповідну методологічну основу у нормативних документах, які регулюють ведення обліку та складання фінансової звітності.

Формат звіту про сукупний дохід, наведений у другому розділі звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід) не забезпечує можливість розподілу статей іншого сукупного доходу за критеріями та термінами коригування перекласифікації. Це потребує внесення додаткових показників, які підвищать прозорість подання інформації для зацікавлених користувачів безпосередньо у звіті або у примітках до річної звітності.



Подальші дослідження проблем розкриття іншого сукупного доходу будуть зосереджені на розробці формату розкриття у звітності інформації про інший сукупний дохід та його зміни.

Список використаних джерел

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text (дата звернення: 10.04.2024).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. No 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 10.04.2024).
3. Accounting Standards Update. Presentation of Comprehensive Income. Comprehensive Income (Topic 220). FASB. No. 2011-05. 2011. URL: <https://www.fasb.org/page/ShowPdf?path=ASU2011-05.pdf&title=> (дата звернення: 10.04.2024).
4. Statement of Financial Accounting Concepts No. 6 Elements of Financial Statements a replacement of FASB Concepts Statement No. 3 (incorporating an amendment of FASB Concepts Statement No. 2). URL: <https://dart.deloitte.com/USDART/pdf/70ad65f0-3f34-11e6-95db-f1943c29e60b> (дата звернення: 10.04.2024).
5. Нашкерська Г.В. Оцінка прибутку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. №577. С. 266-277.
6. Lin S., Ramond O., Casta J.F., Value Relevance of Comprehensive Income: Evidence from Major European Capital Markets. European Accounting Association. 2007. P. 1-56. URL: https://www.researchgate.net/publication/46432362_Value_relevance_of_comprehensive_income_and_its_components_Evidence_from_major_European_capital_markets (дата звернення: 10.04.2024).
7. Jones D.A., Smith K.J. Comparing the Value Relevance, Predictive Value, and Persistence of Other Comprehensive Income and Special Items. *The Accounting Review*. 2011. No. 86(6). P. 2047-2073. URL: <https://www.jstor.org/stable/4140804> (дата звернення: 10.04.2024).
8. Gazzola P., Amelio, S. Is total comprehensive income or net income better for the evaluation of companies financial performance? *Central European Review of Economic*. 2014. No. 17. P. 39-51. DOI: 10.7327/cerei.2014.03.04
9. Chambers D., Linsmeier T.J., Shakespeare C., Sougiannis, T. An evaluation of SFAS No. 130 comprehensive income disclosures. *Review of Accounting Studies*. 2007. No. 12(4): 557-593. URL: <https://experts.illinois.edu/en/publications/an-evaluation-of-sfas-no-130-comprehensive-income-disclosures> (дата звернення: 10.04.2024).
10. Yousefinejad M., Ahmad A., Embong Z. Value Relevance of Other Comprehensive Income and Its Available-For-Sale Financial Instruments (AFS) and Revaluation Surplus of Property, Plant and Equipment (REV) Components. *Asian Journal of Accounting and Governance*. 2017. No. 8. P. 133–143. URL: https://www.researchgate.net/publication/322307018_Value_Relevance_of_Other_Comprehensive_Income_and_Its_Available-For-Sale_Financial_Instruments_AFS_and_Revaluation_Surplus_of_Property_Plant_and_Equipment_REV_Components (дата звернення: 10.04.2024).
11. Lev B. Gu F. The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers. 2016. 288 p. URL: <https://www.wiley.com/en-br/The+End+of+Accounting+and+the+Path+Forward+for+Investors+and+Managers-p-9781119191094> (дата звернення: 10.04.2024).
12. Dichev I.D., Tang V.W. Matching and the changing properties of accounting earnings over the last 40 years. *The Accounting Review*. 2008. Vol. 83. No. 6. P. 1425–1460. URL: <https://www.jstor.org/stable/30243802> (дата звернення: 10.04.2024).
13. Mecelli A., Cimini R. Is comprehensive income value relevant and does location matter? A European study, *Accounting in Europe*. 2014. No. 11(1). P. 59–87. URL:



https://econpapers.repec.org/article/tafaccueur/v_3a11_3ay_3a2014_3ai_3a1_3ap_3a59-87.htm (дата звернення: 10.04.2024).

14. Нашкерська Г.В. Концептуальні основи оцінювання об'єктів бухгалтерського обліку. Бухгалтерський облік і аудит. 2018. №1. С. 14-21.

15. Нашкерська Г.В. Бізнес-модель та наміри керівництва як основа для відображення в обліку та оцінки активів підприємств. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 2023. Львів. ЛНУП. С. 376-377.

16. Концептуальна основа фінансової звітності (2018). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009 (дата звернення: 10.04.2024).

17. Accounting Standards Update. Comprehensive income (Topic 220): deferral of the effective date for amendments to the presentation of reclassifications of items out of accumulated other comprehensive income in accounting standards. Update no. 2011-12. URL: <https://www.fasb.org/page/ShowPdf?path=ASU2011-12.pdf&title=> (дата звернення: 10.04.2024).

18. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності: Наказ Міністерства фінансів України від 28.03.2013 р. №433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Text> (дата звернення: 10.04.2024).

19. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 року № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 10.04.2024).

20. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 10.04.2024).

References

1. Mizhnarodnyy standart bukhalters'koho obliku 1 «Podannya finansovoyi zvitnosti». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text

2. Natsional'ne polozhennya (standart) bukhalters'koho obliku 1 «Zahal'ni vymohy do finansovoyi zvitnosti» : nakaz Ministerstva finansiv Ukrayiny vid 07.02.2013 r. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Tekst>

3. Accounting Standards Update. Presentation of Comprehensive Income. Comprehensive Income (Topic 220). FASB. No. 2011-05. 2011. URL: <https://www.fasb.org/page/ShowPdf?path=ASU2011-05.pdf&title=>

4. Statement of Financial Accounting Concepts No. 6 Elements of Financial Statements a replacement of FASB Concepts Statement No. 3 (incorporating an amendment of FASB Concepts Statement No. 2). URL: <https://dart.deloitte.com/USDART/pdf/70ad65f0-3f34-11e6-95db-f1943c29e60b>

5. Nashkers'ka H.V. Otsinka prybutku pidpryyemstva. Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnikha». Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku. 2007. №577. С. 266-277 [in Ukrainian]

6. Lin S., Ramond O., Casta J.F., Value Relevance of Comprehensive Income: Evidence from Major European Capital Markets. European Accounting Association. 2007. P. 1-56. URL: https://www.researchgate.net/publication/46432362_Value_relevance_of_comprehensive_income_and_its_components_Evidence_from_major_European_capital_markets

7. Jones D.A., Smith K.J. Comparing the Value Relevance, Predictive Value, and Persistence of Other Comprehensive Income and Special Items. The Accounting Review. 2011. No. 86(6). P. 2047-2073. URL: <https://www.jstor.org/stable/4140804>

8. Gazzola P., Amelio, S. Is total comprehensive income or net income better for the evaluation of companies financial performance? Central Europe Review of Economic. 2014. No. 17. P. 39-51. DOI: 10.7327/cerei.2014.03.04

9. Chambers D., Linsmeier T.J., Shakespeare C., Sougiannis, T. An evaluation of SFAS No. 130 comprehensive income disclosures. Review of Accounting Studies. 2007. No. 12(4): 557-593. URL:



<https://experts.illinois.edu/en/publications/an-evaluation-of-sfas-no-130-comprehensive-income-disclosures>

10. Yousefinejad M., Ahmad A., Embong Z. Value Relevance of Other Comprehensive Income and Its Available-For-Sale Financial Instruments (AFS) and Revaluation Surplus of Property, Plant and Equipment (REV) Components. *Asian Journal of Accounting and Governance*. 2017. No. 8. P. 133–143. URL:

https://www.researchgate.net/publication/322307018_Value_Relevance_of_Other_Comprehensive_Income_and_Its_Available-For-Sale_Financial_Instruments_AFS_and_Revaluation_Surplus_of_Property_Plant_and_Equipment_REV_Components

11. Lev B. Gu F. The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers. 2016. 288 p. URL: <https://www.wiley.com/en-br/The+End+of+Accounting+and+the+Path+Forward+for+Investors+and+Managers-p-9781119191094>

12. Dichev I., Tang V.W. Matching and the changing properties of accounting earnings over the last 40 years. *The Accounting Review*. 2008. Vol. 83. No. 6. 1425–1460. URL: <https://www.jstor.org/stable/30243802>

13. Mecelli A., Cimini R. Is comprehensive income value relevant and does location matter? A European study, *Accounting in Europe*. 2014. No.11(1). P. 59–87. URL: <https://econpapers.repec.org/article/tafaccour/v3a113ay3a20143ai3a13ap3a59-87.htm>

14. Nashkers'ka H.V. Kontseptual'ni osnovy otsynuyvannya ob'ektiv bukhhalters'koho obliku. *Bukhhalters'kyy oblik i audyt*. 2018. №1. S. 14-21. [in Ukrainian]

15. Nashkers'ka H.V. Biznes-model' ta namiry kerivnytstva yak osnova dlya vidobrazhennya v ta obliku otsinky aktyviv pidpryyemstv. Aktual'ni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyy ta upravlins'kyy aspekty: materialy V Mizhnarodnoyi naukovy-praktychnoyi internet-konferentsiyi. 2023. L'viv. LNUP. S. 376-377. [in Ukrainian]

16. Концептуальна основа фінансової звітності (2018). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009 [in Ukrainian]

17. Accounting Standards Update. Comprehensive income (Topic 220): deferral of the effective date for amendments to the presentation of reclassifications of items out of accumulated other comprehensive income in accounting standards. Update no. 2011-12. URL: <https://www.fasb.org/page/ShowPdf?path=ASU2011-12.pdf&title=>

18. Metodychni rekomendatsiyi shchodo zapovnennya form finansovoyi zvitnosti: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrayiny vid 28.03.2013 r. №433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Tekst> [in Ukrainian]

19. Pro bukhhalters'kyy oblik i finansovu zvitnist' v Ukrayini: Zakon Ukrayiny vid 16.07.1999 roku № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian]

20. Normatyvno-pravove zabezpechennya bukhhalters'koho obliku v pidpryyemnyts'kii sferi. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> [in Ukrainian]



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-392-405

УДК 657.631.6

Оксана НЕСТЕРЕНКО

д.е.н., професор, завідувачка кафедри статистики, обліку та аудиту
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0002-9516-0917

Scopus Author ID: 57217018525

ФОРЕНЗИК АУДИТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ПРОТИДІЇ ВНУТРІШНЬО-КОРПОРАТИВНОМУ ШАХРАЙСТВУ В УМОВАХ ВІЙНИ

***Анотація.** У період воєнних конфліктів схеми внутрішньо-корпоративного шахрайства розвиваються швидко, що призводить до серйозних фінансових втрат та загроз для репутації вітчизняних підприємств, які вже працюють у складних умовах непередбачуваного та нестабільного середовища. Ключовим інструментом для забезпечення фінансової стабільності вітчизняних підприємств, боротьби з корупцією та підтримки правопорядку в країні має стати застосування методів форензик аудиту. Метою дослідження є обґрунтування значення та необхідності проведення форензик аудиту як засобу протидії внутрішньо-корпоративному шахрайству під час війни, установлення його ролі і місця серед інших форм контролю та визначення й опис методів його здійснення. В статті проаналізовано першоджерела виникнення поняття «форензик». Досліджено причини виникнення внутрішньо-корпоративних шахрайств в 2023 р. та розроблено їх типологізацію за видами: шахрайство з інформацією; правопорушення вчинені в зв'язку з доступом до майна; фінансове шахрайство; корупційні правопорушення. Сформовано рейтинг злочинів та правопорушень, які вчиняються внутрішньо корпоративними шахраями, а саме: «Привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем»; «Підкуп службової особи юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми»; «Невжиття заходів щодо протидії корупції»; «Фальсифікація фінансових документів та звітності фінансової організації»; «Незаконне використання інсайдерської інформації». Доведено, що для забезпечення фінансової безпеки та запобігання економічним правопорушенням для різних суб'єктів господарювання необхідно застосовувати сучасні інноваційні методи та інструменти протидії внутрішньо-корпоративним шахрайствам, найбільш ефективним з яких на сьогодні є форензик аудит. Під форензик аудитом запропоновано розуміти процес систематичного дослідження фінансової інформації, документів та електронних даних з метою виявлення, аналізу та документування можливих фінансових злочинів, неправомірних дій або порушень в бізнес-практиках. Визначено місце форензик аудиту серед інших форм контролю та доведено, що він об'єднує положення аудиту та судово-бухгалтерської експертизи. Розроблено континуум методичних прийомів форензик аудиту. Визначено етапи форензик аудиту, а саме: планування і організація; збір і аналіз інформації; експертна оцінка; інтерв'ю та анкетування; аналіз електронних даних; підготовка звіту за результатами форензик аудиту і рекомендацій; підтримка у судових процедурах.*

***Ключові слова:** форензик аудит, внутрішньо-корпоративні шахрайства, корупція, військові дії, судово-бухгалтерська експертиза.*

JEL Classification: M14, G 30

***Absztrakt.** A katonai konfliktusok során rohamosan fejlődnek a vállalatokon belüli családi rendszerek, amelyek komoly anyagi veszteségekhez vezetnek, és veszélyeztetik az amúgy is nehéz körülmények*



között, kiszámíthatatlan és instabil környezetben működő hazai vállalkozások hírnevét. A törvényszéki könyvvizsgálat (un. forensic audit) módszereinek alkalmazása kulcsfontosságú eszköz a hazai vállalkozások pénzügyi stabilitásának biztosításához, a korrupció elleni küzdelemhez és az ország közrendjének fenntartásához. A kutatás célja az, hogy alátámassza a törvényszéki könyvvizsgálat fontosságát és szükségességét, mint a belső vállalati csalás elleni intézkedést a háború körülményeiben, meghatározza annak szerepét és helyét az egyéb ellenőrzési formák között, valamint leírja a végrehajtási módjait. A tanulmány a „forensic” fogalmának elsődleges forrásait elemzi. A cikk megvizsgálja a 2023-as vállalaton belüli csalások okait, és típusok szerint fejleszti azok tipológiáját: információs csalás; a tulajdonhoz való hozzáféréssel összefüggésben elkövetett bűncselekmények; pénzügyi csalás; korrupciós bűncselekmények. A kutatás eredményeként kialakult a vállalaton belüli csalók által elkövetett bűncselekmények és szabálysértések rangsora, nevezetesen: „A vagyon eltulajdonítása, sikkasztása vagy birtoklása hivatali helyzettel visszaéléssel”; „Magánjogi jogi személy tisztségviselőjének megvesztegetése, függetlenül annak szervezeti és jogi formájától”; „A korrupció elleni küzdelemre irányuló intézkedések meghozatalának elmulasztása”; „Pénzügyi dokumentumok és pénzügyi társasági jelentések hamisítása”; „Bennfentes információ illegális felhasználása” Bebizonyosodott, hogy a különböző gazdasági társaságok pénzügyi biztonságának biztosítása és a gazdasági visszaélések megelőzése érdekében szükséges a vállalaton belüli csalások elleni küzdelem korszerű innovatív módszereinek és eszközeinek alkalmazása, amelyek közül jelenleg a törvényszéki könyvvizsgálat a leghatékonyabb. A javaslat szerint a forensic audit a pénzügyi információk, dokumentumok és elektronikus adatok szisztematikus kutatásának folyamata az esetleges pénzügyi bűncselekmények, jogellenes cselekmények vagy az üzleti gyakorlatban elkövetett jogsértések azonosítása, elemzése és dokumentálása érdekében. A cikk meghatározza a forensic audit helyét az egyéb ellenőrzési típusok között, és alátámasztja, hogy a forensic audit egyesíti a könyvvizsgálat és a törvényszéki számviteli szakértelmet. A forensic audit módszertani technikák kontinuumába kerül fejlesztésre. Meghatározásra kerülnek a forensic audit szakaszai, nevezetesen: tervezés és szervezés; információk gyűjtése és elemzése; szakértői értékelés; interjúk és kérdőívek; elektronikus adatelemzés; bírósági ellenőrzés eredményei és ajánlásai alapján jelentés készítése; támogatást a bírósági eljárásokban.

Kulcsszavak: forensic audit, belső vállalati csalás, korrupció, katonai műveletek, törvényszéki számviteli szakértelem.

Abstract. In times of military conflict, internal corporate fraud schemes grow rapidly, leading to serious financial losses and threats to the reputation of domestic enterprises that already operate in a difficult and unpredictable environment. A key tool for ensuring the financial stability of domestic enterprises, fighting corruption and maintaining law and order in the country should be the use of forensic audit methods. The purpose of the study is to substantiate the importance and necessity of forensic audit as a means of counteracting internal corporate fraud during the war, to establish its role and place among other forms of control, and to define and describe the methods of its implementation. The article analyses the primary sources of the concept of "forensic audit". The reasons for the emergence of intra-corporate fraud in 2023 are investigated and their typology by type is developed: information fraud; offences committed in connection with access to property; financial fraud; corruption offences. A rating of crimes and offences committed by internal corporate fraudsters has been formed, namely: "Misappropriation, embezzlement or seizure of property through abuse of office"; "Bribery of an official of a legal entity of private law regardless of its legal form"; "Failure to take measures to combat corruption"; "Falsification of financial documents and reports of a financial organisation"; "Illegal use of insider information". It is proved that in order to ensure financial security and prevent economic offences for various business entities, it is necessary to use modern innovative methods and tools to counteract internal corporate fraud, the most effective of which is currently forensic audit. The author suggests that forensic audit is understood as the process of systematic research of financial information, documents and electronic data with a view to identifying, analysing and documenting possible financial crimes, misconduct or violations in business practices. The author defines the place of forensic audit among other forms of control and proves that it



combines the provisions of audit and forensic accounting. A continuum of forensic audit methodological techniques has been developed. The stages of forensic audit are defined, namely: planning and organisation; collection and analysis of information; expert assessment; interviews and questionnaires; analysis of electronic data; preparation of a report on the results of forensic audit and recommendations; support in judicial procedures.

Keywords: *forensic audit, internal corporate fraud, corruption, military operations, forensic accounting expertise.*

Постановка проблеми. Під час війни на території нашої держави схеми внутрішньо-корпоративного шахрайства розвиваються з геометричною прогресією, що призводить до значних фінансових втрат та ризиків для репутації вітчизняних суб'єктів господарювання, які і так працюють в умовах непередбачуваних обставин турбулентного середовища. За різними оцінками, одним із найпоширеніших видів шахрайств є незаконне присвоєння майна, яке стало причиною значної кількості збитків для багатьох компаній. Іншим поширеним видом злочинів є корупція та хабарництво, які також мають серйозний вплив на фінансову стабільність та ділову репутацію суб'єктів господарювання. В умовах військової агресії росії проти України виникають також нові види злочинів, наприклад, незаконне використання з метою отримання прибутку гуманітарної допомоги, благодійних пожертв або безоплатної допомоги соціально-незахищеним верствам населення.

Фактори, що сприяють цим проблемам, включають слабку корпоративну культуру, погано розвинену систему внутрішнього контролю, відсутність культури безпеки на підприємствах в цілому, недостатню інтеграцію та контроль над інформаційними системами, а також, в деяких випадках, недостатній контроль за аутсорсингом ключових обліково-аналітичних та податкових функцій. Щоб ефективно протистояти цим загрозам, суб'єктам господарювання необхідно розробляти та впроваджувати інноваційні стратегії контролю, одним з яких є інструменти форензику. Саме методи форензик аудиту в період війни мають стати ключовим інструментом для забезпечення фінансової стабільності вітчизняних підприємств, боротьби з корупцією та підтримки правопорядку в країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інструменти форензику набули значного поширення та популярності в зарубіжній практиці, але практично відсутній практичний досвід їх застосування в Україні. Це призводить до недостатньої актуалізації дослідження питань, пов'язаних саме з вибором та використанням різних інструментів форензику, а також оцінюванням ефективності їх застосування і в наукових працях.

До сьогодні немає обґрунтованих доказів щодо виникнення першоджерел поняття «форензик». Деякі автори вважають, що перша згадка про форензик була в роботі іспанського вченого XIX ст. П. Аларкона [1]. Інші науковці зазначають, що словосполучення «forensic accounting examination», що в перекладі на українську означає «судово-бухгалтерська експертиза», було



застосовано американськими судовими експертами у справі зі спричинення банкрутства проти Steftona Meyer у 1817 р. [2]. Проте більшість дослідників вважають, що вперше поняття «форензик» було застосовано у 1946 р. у роботі М. Пелубета [3] і саме він по праву є «батьком форензіку» [4]. Деякі автори зазначають, що першою науковою працею присвяченою форензику є робота Ф. Дайкман, яка була опублікована у 1982 р. [3; 5]. Але й до цього часу тривають дискусії науковців щодо сучасного визначення поняття «форензик», зокрема теоретичним аспектам вивчення цього інструменту присвячені праці Т. Климко, О. Мельник [6], Г. Стівенсон, Д. Крамблей [7], Н. Якименко-Терещенко, С. Кузнецова [8], К. Мисник [9]. Поняття форензик аудиту запропонувала ввести в сучасну облікову теорію А. Семенець, та запропонувала трактувати його як процес вивчення звітності та господарських операцій компанії з метою розробки заходів з реагування, управління та запобігання шахрайству на підставі експертного судження про наявність фактів: порушення співробітниками і керівництвом компанії чинного законодавства; фальсифікації бухгалтерської та податкової звітності; випадків розкрадання або неналежного використання активів; корупції та зловживання повноваженнями; ризику шахрайства [10, с. 282]. С. Сирцева, К. Недбайло, Т. Янковська визначають форензик аудит як комплекс заходів щодо врегулювання фінансових, економічних, правових, комерційних та інших питань, які містять у собі істотні економічні ризики, що здійснюються аудиторськими, консалтинговими та спеціалізованими компаніями для задоволення інтересів власників (акціонерів) компаній різних організаційно-правових форм [11, с. 65]. Як супутню аудиту послугу розглядає форензик Д. Долбнєва та приходиться в своєму дослідженні до важливого висновку, що саме професійна спільнота бухгалтерів та аудиторів повинна стати активним учасником процесу підготовки фахівців у сфері форензик-аудиту [12]. Науковці К. Назарова, М. Нежива, Т. Лосіцька, В. Міняйло, Н. Новікова розкривають сутність поняття «форензик» як виявлення потенційних проблем за допомогою проведення юридичного і фінансового аудиту та змістовно досліджують процедури форензику як перспективного способу захисту бізнесу в умовах глобальних трансформацій та виникаючими кіберризиками в дедалі складнішому цифровому бізнес-середовищі [13]. У практичній площині питання форензику активно піднімаються аудиторськими компаніями Великої четвірки (Deloitte, KPMG, Ernst&Young, PwC), які і пропонують в основному такі послуги вітчизняним суб'єктам господарювання [14; 15; 16; 17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналізуючи науковий внесок вчених та практику діяльності аудиторських компаній, необхідно зазначити про недостатню розробленість організаційно-методичних аспектів форензик аудиту для практичного застосування цього інструменту як засобу протидії внутрішньо-корпоративному шахрайству під час війни, що є достатньо актуальним питанням та потребує дослідження. Це допоможе вітчизняним суб'єктам господарювання ефективно управляти своїми матеріальними ресурсами та фінансами, контролювати ризики економічній, інформаційній та фінансовій безпеці, приймати ефективні рішення на основі

аналізу даних отриманих в процесі форензик аудиту та стане підґрунтям для розробки нових методів та інструментів корпоративного управління сталим господарюванням в умовах війни та нестабільності, а також в період повоєнного відновлення українського бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування значення та необхідності проведення форензик аудиту як засобу протидії внутрішньо-корпоративному шахрайству під час війни, установлення його ролі і місця серед інших форм контролю та визначення й опис методів його здійснення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В українському законодавстві відсутнє чітке розуміння категорії «внутрішньо-корпоративне шахрайство» як злочин чи правопорушення, проте це не заважає швидкому поширенню та процвітанню цього явища та його успішному розвитку, особливо під час військових дій на території нашої держави. Як цілком слушно зазначає сертифікований аудитор з боротьби із фінансовим шахрайством, член ASIS, ACFE, ASCP, співзасновник Crowe Erfolg, автор книги «Forensic. Хроніки аудитора. Злочин і кара», А. Ковбель: «...війна в країні – це час, коли обсяг ліквідності на ринку зменшується, позаяк гроші завжди прямують у більш захищені гавані, а ризики недобросовісних дій зростають» [18]. За даними опитування, проведеного серед 400 керівників компаній по всьому світу в 2023 р., основні глобальні фактори, що сприяють збільшенню ризиків внутрішньо-корпоративних шахрайств у наступні 12 місяців, включають кібербезпеку та витоки даних (33%), фінансовий тиск (16%), вплив корпоративної культури (14%), посилення регуляторних заходів (13%) та геополітична напруга (12%) (рис. 1) [19].



Рис. 1. Причини внутрішньо-корпоративних шахрайств в 2023 р.

Шахрайство найчастіше розглядається як глобальне явище, сформоване складною взаємодією економічних, психологічних та соціальних умов [20, с. 74]. Вивчення ситуації в українському законодавстві у цій сфері дозволяє нам виявити різноманітні категорії злочинів та порушень, які можуть виникати у сфері внутрішньо-корпоративного шахрайства, найбільш поширені наведені на рисунку 2.

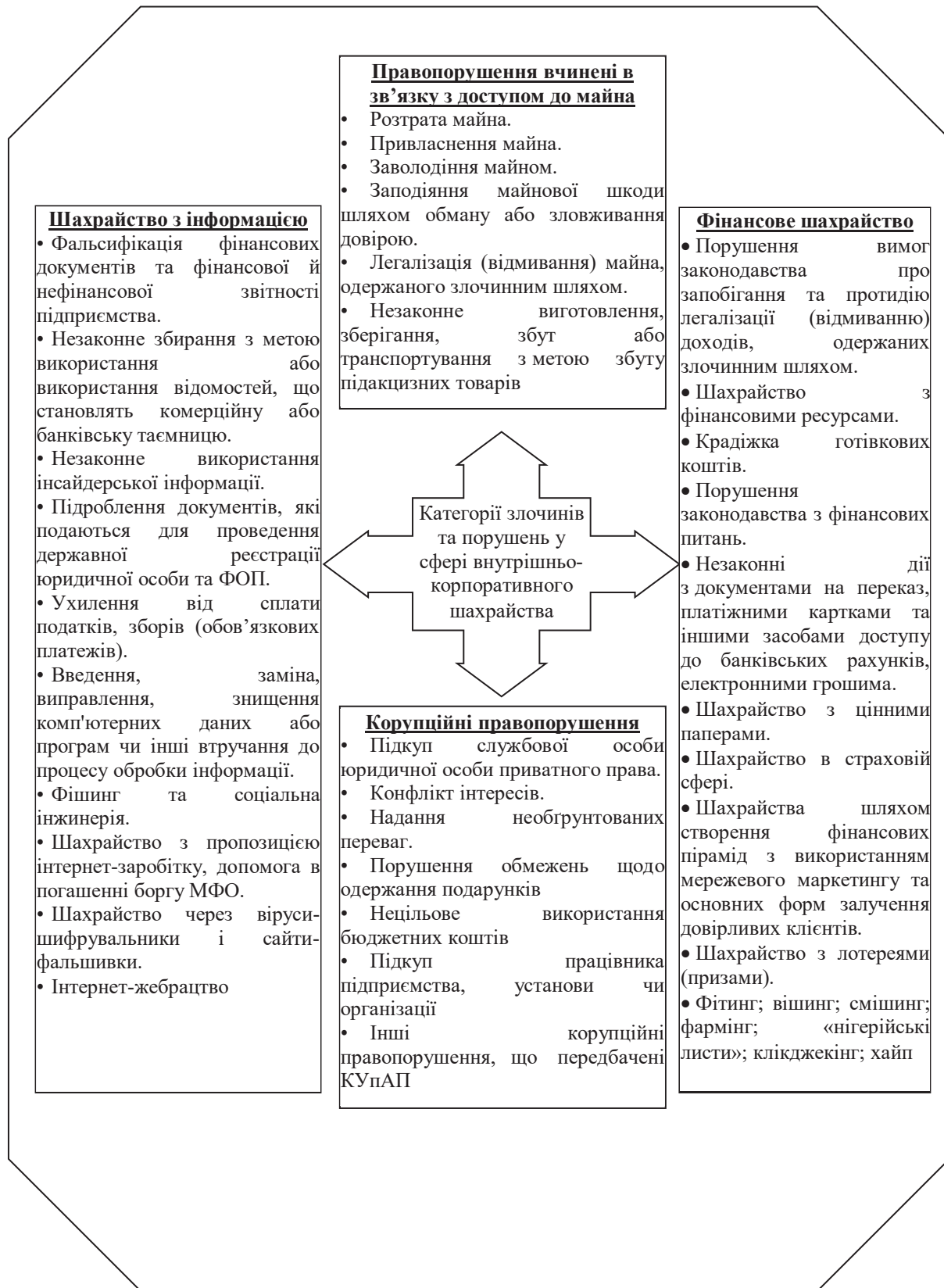


Рис. 2. Типологізація внутрішньо-корпоративних шахрайств

* Розроблено автором за джерелами [19;23]

Згідно з опитуванням, проведеним в Україні в рамках Всесвітнього дослідження економічних злочинів та шахрайства 2021 року, 51 % українських респондентів заявили, що стали жертвами шахрайства за останні 24 місяці. Цей показник вищий, ніж середній у світі та збільшився порівняно з 2018 роком на 48 %. Привласнення активів та шахрайство у сфері закупівель є злочинами, які мають найбільш негативний вплив на українські компанії. Разом з тим, 26 % українських компаній зазнали збитків у розмірі від 50 тис. до 1 млн. дол. США через шахрайство за останні 24 місяці. 3 % українських респондентів повідомили про збитки від шахрайства на суму понад 5 млн. дол. США [20, с. 74; 21].

За дослідженням аналізу практики Юриджної компанії «АРМАДА» було виокремлено та сформовано рейтинг злочинів та правопорушень, які вчиняються внутрішньо корпоративними шахраями (табл. 1).

Таблиця 1.

Рейтинг злочинів та правопорушень, які вчиняються внутрішньо корпоративними шахраями *

Місце в рейтингу	Стаття ККУ чи КУпАП	% справ	Передбачені штрафні санкції
1	Ч. 1 ст. 191 ККУ «Привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем»	61,4	Відповідальність у вигляді штрафу від двох тисяч до п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправні роботи на строк до двох років, або обмеження волі на строк до чотирьох років, або позбавлення волі на строк до чотирьох років, з позбавлення права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років або без такого
2	Ст. 368-3 ККУ «Підкуп службової особи юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми»	30,5	Відповідальність, яка коливається від штрафу в розмірі однієї тисячі неоподатковуваних мінімумів доходів громадян до позбавлення волі на строк до семи років з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років, з конфіскацією майна.
	Ст. 172-9 КУпАП «Невжиття заходів щодо протидії корупції»		Накладення штрафу від ста двадцяти п'яти до двохсот п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.
3	Ст. 220 – 2 ККУ «Фальсифікація фінансових документів та звітності фінансової організації» та Ст. 232-1 ККУ «Незаконне використання інсайдерської інформації»	8,1	Відповідальність у вигляді штрафу від однієї тисячі до чотирьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеження волі на строк до чотирьох років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

* Сформовано автором за джерелами [19;23]



Світова статистика засвідчує втрати у бізнесі від 5-15% щорічної виручки компанії через недобросовісні дії третіх осіб і менеджерів компанії, в українському бізнесі суми нерідко сягають 50% і навіть 70% річного обороту компанії. Здебільшого гроші безповоротно виводяться за межі компанії недобросовісними менеджерами вищої ланки і бізнес-партнерами.

Згідно з цією самою статистикою середні суми грошових втрат унаслідок недобросовісних (white collar managers) – білих комірців та бізнеспартнерів – у рази більші, ніж втрати внаслідок діяльності middle та bottom-менеджерів – менеджерів середньої ланки і співробітників вищої ланки [22].

Забезпечення фінансової безпеки та запобігання економічним правопорушенням для різних суб'єктів господарювання вимагає застосування сучасних інноваційних методів та інструментів протидії внутрішньо-корпоративним шахрайствам, найбільш ефективним з яких на сьогодні є форензик аудит.

В наукових джерелах є різні думки щодо визначення місця форензик аудиту серед інших форм контролю.

В. Шикун та Д. Булик зазначають, що форензик-спеціаліст може здійснювати більш широкий аналіз, ніж аудиторська перевірка. Аудитор висловлює думку про фінансово-бухгалтерську звітність, а спеціаліст з форензик виявляє дані, що вказують на ознаки порушень і злочинів [20, с. 76].

Таку думку мають і практикуючі аудитори та пропонують чітко розрізняти різницю між аудитом і форензик-перевіркою: аудит покликаний підвищити довіру до фінансової звітності компанії, ключовий момент – операції перевіряються з урахуванням вибірки, тоді як форензик передбачає всебічний аналіз, що стосується як фінансових і юридичних питань, а й усіх нематеріальних аспектів. Він спрямований на запобігання випадкам шахрайства і допомагає мінімізувати ризики вчинення недобросовісних дій, що завдають шкоди компанії [24].

О. Рябчук та С. Твердун вважають, що форензик за своєю сутністю об'єднує положення аудиту та економічної експертизи, але потім переходить в окреме поняття та охоплює ширше поле перевірки, ніж аудит або експертиза. Оскільки аудитор перевіряє здебільшого дані бухгалтерського обліку та звітності і на їх основі формує аудиторський звіт, а під час експертизи експерт досліджує окреме питання, яке іноді вимагає лише перевірки декількох документів [5].

Цілком погоджуємося з думкою авторів, але вважаємо все ж таки, що форензик аудит об'єднує положення аудиту та судово-бухгалтерської експертизи, яка є одним із найпоширеніших видів судових експертиз. Та й сам термін «форензик» походить від англійського «forensic» – «судовий».

Такий підхід до місця аудиту серед інших форм контролю пропонують також С. Сирцева, К. Недбайло та Т. Янковська, й зазначають, що він поєднує юридичний і фінансовий аудит та судово-бухгалтерську експертизу [11, с. 65]. Тому до проведення форензик-аудиту мають бути залучені фахівці всіх цих



профілів, які зможуть комплексно перевірити абсолютно кожну транзакцію, знайти порушення там, де його, на перший погляд, немає.

М. Доан та Д. Маккай зазначають, що форензик аудит здійснює моніторинг фінансово-господарської діяльності організації з метою виявлення неправомірних дій працівників або третіх осіб, пов'язаних з посяганням на фінансові ресурси організації застосовуючи методологічний інструментарій обліку, контролю, аналітичних розрахунків, анкетувань та співбесід з персоналом і контрагентами [25].

С. Васудеван відзначає, що форензик передбачає висловлювання думки про законність операцій компанії, використовуючи методи аудиту ефективності (value for money (VFM) audit), аудиту правильності (regularity audit), слідчого аудиту (investigative audit) і фінансового аудиту (financial audit) [26, с. 359].

Україна, подібно до багатьох інших країн, розвиває свою практику форензик аудиту, яка включає різні аспекти та області застосування.

По-перше, це боротьба з корупцією. Саме форензик аудит часто використовується для виявлення та розслідування випадків корупції у різних сферах державного управління та бізнесу.

По-друге, це фінансовий аналіз, оскільки великі корпорації, фінансові установи та державні органи можуть використовувати форензик-аудит для аналізу фінансової діяльності, виявлення зловживань та неточностей.

По-третє, це аудит організаційних процесів, саме форензик аудитори можуть досліджувати організаційні процеси підприємств і державних установ, виявляючи можливі порушення та оптимізуючи робочі процеси.

По-четверте, форензик аудит може бути використаний як ефективний інструмент у кримінальних розслідуваннях, де необхідно аналізувати фінансові докази та виявляти фінансові злочини. Форензик аудитори проводять експертну оцінку отриманих даних та доказів для визначення обсягу збитків, виявлення незаконних транзакцій, втрати активів тощо.

По-п'яте, форензик аудитори можуть надавати консультації щодо податкового планування та аналізувати фінансові документи для виявлення податкових недоліків або податкових шахрайств.

Крім перелічених функцій, форензик аудитори можуть надавати послуги аналізу великих обсягів фінансових даних, моделювання ризиків і патернів зловживань, оцінки ймовірності шахрайства, розслідуванні фінансових маніпуляцій, побудові аналітичних моделей для виявлення аномалій у фінансових даних.

Ці напрямки використання форензик аудиту продовжують активно розвиватися, особливо в контексті боротьби з корупцією та підвищення рівня фінансової та податкової дисципліни, й для цього аудитори мають використовувати спеціальні методичні прийоми, згруповані на рисунку 3.



Рис. 3. Континуум методичних прийомів форензик аудиту

* Розроблено автором за джерелами [14-17]



В залежності від мети форензик аудиту перевірки проводяться в декілька етапів: 1. Планування і організація: визначення мети форензик аудиту, визначення обсягу та методів дослідження, формування команди та розподіл обов'язків. 2. Збір і аналіз інформації: збирання фінансових та інших даних, документів, електронних слідів, проведення аналізу фінансових операцій, виявлення аномалій і підозрілих трансакцій. 3. Експертна оцінка: оцінка документації та доказів з використанням експертних знань і методів, наприклад, оцінка вартості майна, виявлення шахрайства в фінансових звітах тощо. 4. Інтерв'ю та анкетування: проведення спеціальних опитувань і співбесід з працівниками компанії або іншими особами для отримання додаткової інформації і виявлення фактів внутрішньо-корпоративного шахрайства. 5. Аналіз електронних даних: використання спеціальних програм для аналізу електронних даних, таких як електронна пошта, файли, трансакції, щоб виявити можливі ознаки внутрішньо-корпоративного шахрайства чи інших порушень. 6. Підготовка звіту за результатами форензик аудиту і рекомендацій: складання звіту про виявлені порушення, опис дій для їх виправлення, розробка рекомендацій для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. 7. Підтримка у судових процедурах: якщо виявлені порушення вимагають юридичного супроводу, фахівці з форензик аудиту можуть надати експертні свідчення та допомогу у судових процедурах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, форензик аудит є важливим інструментом у боротьбі з корупцією та фінансовими злочинами в Україні. Він застосовується у різних сферах, включаючи державне управління, бізнес, фінансові установи та кримінальні розслідування. Форензик аудиторі допомагають виявляти порушення та оптимізувати робочі процеси, а також проводять аналіз фінансових даних для виявлення шахрайств та маніпуляцій. Цей напрямок продовжує активно розвиватися і відіграє важливу роль у підвищенні фінансової та податкової дисципліни. Особливої актуальності форензик аудит набуває під час війни в Україні, оскільки умови війни часто сприяють збільшенню корупційних ризиків у державному секторі та бізнесі. Форензик аудит дозволяє виявляти корупційні схеми, зловживання та інші фінансові порушення, що можуть стати загрозою для національної безпеки й вчасно їх попереджувати чи взагалі нівелювати. Крім того, умови війни можуть створити серйозні виклики для фінансової прозорості. Залучення форензик аудиторів сприятиме покращенню фінансової звітності, виявленню фінансових ризиків та створенні довіри до фінансової системи країни. Великий потенціал у подальшому розвитку форензик аудиту має розробка його нормативно-правової бази, дослідження можливостей використання штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики даних для покращення ефективності та точності аналізу фінансових даних та попередження різноманітних форм внутрішньо-корпоративних шахрайств. Це і визначено перспективами подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Larry Crumbley D., Lester E., Heitger G., Smith S. Forensic and Investigative Accounting. 3rd edition (CCH 2007), 2007. 287 p.
2. Van Akkeren J., Buckby S., MacKenzie K. A metamorphosis of the traditional accountant: an insight into forensic accounting services in Australia. *Pacific Accounting Review*. 2013. Vol. 25. №2. Pp. 188-216. URL: <https://doi.org/10.1108/PAR-06-2012-0023>
3. Mojsoska S., Dujovski N. Recognizing of forensic accounting and forensic audit in the South-Eastern European countries. *JE-Eur. Crim. L.*, 2015. 222 p.
4. Мартинов А. А., Мартинова Л. В., Сташевська І. В. Форензик як інструмент антикризового управління та протидії правопорушенням у сфері банкрутства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. №3. С. 34-41.
5. Рябчук О. Г., Твердун С. О. Форензик як інструмент протидії економічним злочинам та фінансовому шахрайству на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 40. С. 77-83.
6. Климко Т. Ю., Мельник О. О. Удосконалення роботи внутрішнього аудиту для запобігання фродів на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 13. С. 251–254.
7. Stevenson G., Crumbley D. Defining a Forensic Audit. *Journal of Digital Forensics, Security and Law*. 2009. Vol. 4. № 1. P. 61–80.
8. Якименко-Терещенко Н. В., Кузнецова С. О. Форензик: особливості та сфера застосування. Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2018»: тези XIV-ої Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 5-7 грудня 2018 р.). Харків: НТУ «ХП», 2018. С. 181–182.
9. Мисник К. П. Форензик як метод економічних розслідувань: теоретичні засади. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 41-46.
10. Семенець А. О. Форензик аудит як ефективний засіб антикризового управління торговельною діяльністю. *Бізнес інформ*. 2019. № 4. С. 280-287.
11. Сирцева С. В., Недбайло К. Г., Янковська Т. Ю. Поняття та види форензик-аудиту. Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти: матеріали 4 міжнар. наук.-практ. інтер.-конф. (Миколаїв, 20-21 листопада 2019 р.). Миколаїв: МНАУ, 2019. С. 64-67.
12. Долбнева Д. Сучасні форми організації внутрішнього аудиту та доцільність їх використання у діяльності підприємств України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 133-137.
13. Nazarova K., Nezhyva M., Lositska T., Miniailo V., Novikova N. Forensic audit as an imperative of economic security and development of the company in the conditions of global transformations. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4. P. 99-106.
14. Фінансові розслідування (форензик). Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/financial-services/solutions/forensic-in-Ukraine.html> (дата звернення: 13.04.2024).
15. Форензик. KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/services/consulting/forensic.html> (дата звернення: 13.04.2024).
16. Форензик. Ernst&Young. URL: https://www.ey.com/ru_ru/assurance/forensic-integrity-service-offerings (дата звернення: 13.04.2024).
17. Форензик послуги. PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic.html> (дата звернення: 13.04.2024).
18. Ковбель А. Чи можна уникнути фінансових шахраїв у бізнесі за допомогою процедури форензик? *Фінансовий Директор Компанії*. 2024. №3. URL: <https://e.fdk.net.ua/finansovydyrektor-kompaniyi-2024-3> (дата звернення: 13.04.2024).
19. Дасюк В. Внутрішнє корпоративне шахрайство: які злочини найбільш розповсюджені. 2024. URL: <https://armada.law/blog/vnutrishnye-korporativne-shahrajstvo-yaki-zlochyny-najbilsh-rozprovsyudzheni/> (дата звернення: 13.04.2024).



20. Шикун В., Булик Д. Фінансове шахрайство на підприємствах та методи його запобігання. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. №1. С. 70-79.
21. PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2022. PwC: website. URL: <http://surl.li/gnlbb> (дата звернення: 13.04.2024).
22. Ковбель А. Форензик – ключовий елемент корпоративної безпеки в компанії. Фінансовий Директор Компанії. 2022. №01-2. URL: <https://e.fdk.net.ua/finansovyyu-dyrekto-r-kompaniyi-2022-1/forenzik-klyuchovyyu-element-korporatyvnoyi-bezpeky-v-kompaniyi> (дата звернення: 13.04.2024).
23. Баранова Н. Злочини у господарській сфері: розслідування та судова практика 2023 року. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zlochiny-u-gospodarskiy-sferi-rozsliduvannya-ta-sudova-praktika-2023-roku.html> (дата звернення: 13.04.2024).
24. Стулина А. Форензик – как юридический и финансовый аудит. Юридична практика. №41. URL: <https://pravo.ua/articles/prikladnoe-iskusstvo/> (дата звернення: 13.04.2024).
25. Doan M. A., McKie D. Financial investigations: Auditing research accounts of communication in business, investor relations, and public relations (1994—2016). *Public Relations Review*. 2017. Vol. 43. Issue 2. P. 306-313.
26. Vasudevan S. Forensic audit. The chartered accountant. 2004. № 9. Pp. 359-364.

References

1. Larry Crumbley D., Lester E., Heitger G., Smith S. *Forensic and Investigative Accounting*. 3rd edition (CCH 2007), 2007. 287 p.
2. Van Akkeren J., Buckby S., MacKenzie K. A metamorphosis of the traditional accountant: an insight into forensic accounting services in Australia. *Pacific Accounting Review*. 2013. Vol. 25. №2. Pp. 188-216. URL: <https://doi.org/10.1108/PAR-06-2012-0023>.
3. Mojsoska S., Dujovski N. Recognizing of forensic accounting and forensic audit in the South-Eastern European countries. *JE-Eur. Crim. L.*, 2015. 222 p.
4. Martynov A. A., Martynova L. V., Stashevskaya I. V. Forenzik yak instrument antykrizovoho upravlinnia ta protydii pravoporushenniam u sferi bankrutstva. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2023. №3. S. 34-41. [Forensics as a tool of anti-crisis management and countering offenses in the field of bankruptcy] [in Ukrainian].
5. Riabchuk O. H., Tverdun S. O. Forenzik yak instrument protydii ekonomichnym zlochinam ta finansovomu shakhraistvu na pidpriemstvi. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2021. Vyp. 40. S. 77-83. [Forensics as a tool for countering economic crimes and financial fraud in the enterprise] [in Ukrainian].
6. Klymko T. Yu., Melnyk O. O. Udoshkonalennia roboty vnutrishnoho audytu dlia zapobihannia frodiv na pidpriemstvi. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*. 2015. Vyp. 13. S. 251–254. [Improving the work of internal audit to prevent fraud at the enterprise] [in Ukrainian].
7. Stevenson G., Crumbley D. Defining a Forensic Audit. *Journal of Digital Forensics, Security and Law*. 2009. Vol. 4. № 1. P. 61–80.
8. Yakymenko-Tereshchenko N. V., Kuznetsova S. O. Forenzik: osoblyvosti ta sfera zastosuvannia. *Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv «Optimum-2018» : tezy XIV-oi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kharkiv, 5-7 hrudnia 2018 r.)*. Kharkiv : NTU «KhPI», 2018. S. 181–182. [Forensics: features and scope of application] [in Ukrainian].
9. Mysnyk K. P. Forenzik yak metod ekonomichnykh rozsliduvan: teoretychni zasady. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2022. № 3(69). S. 41-46. [Forensics as a method of economic investigations: theoretical foundations] [in Ukrainian].
10. Semenets A. O. Forenzik audyt yak efektyvnyi zasib antykrizovoho upravlinnia torhovelnoiu diialnistiu. *Biznes inform*. 2019. № 4. S. 280-287. [Forensic audit as an effective means of anti-crisis management of trade activities] [in Ukrainian].
11. Syrtseva S. V., Nedbailo K. H., Yankovska T. Yu. Poniattia ta vydy forenzik-audytu. *Oblikovo-analitychne i finansove zabezpechennia diialnosti subiektiv hospodariuvannia: natsionalni,*



- hlobalizatsiini, yevrintehratsiini aspekty: materialy 4 mizhnar. nauk.-prakt. inter.-konf. (Mykolaiv, 20-21 lystopada 2019 r.). Mykolaiv: MNAU, 2019. S. 64-67. [Concepts and types of forensic audit] [in Ukrainian].
12. Dolbnieva D. Cuchasni formy orhanizatsii vnutrishnoho audytu ta dotsilnist yikh vykorystannia u diialnosti pidpriumstv Ukrainy. Prychornomorski ekonomichni studii. 2019. Vypusk 47-2. C. 133-137. [Modern forms of internal audit organization and the expediency of their use in the activities of Ukrainian enterprises] [in Ukrainian].
13. Nazarova K., Nezhyva M., Lositska T., Miniailo V., Novikova N. Forensic audit as an imperative of economic security and development of the company in the conditions of global transformations. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020. № 4. P. 99-106.
14. Finansovi rozsliduvannia (forenzik). Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/financial-services/solutions/forensic-in-Ukraine.html> (data zvernennia: 13.04.2024). [Financial investigations (forensics)] [in Ukrainian].
15. Forenzik. KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/services/consulting/forensic.html> (data zvernennia: 13.04.2024). [Forensic] [in Ukrainian].
16. Forenzik. Ernst&Young. URL: https://www.ey.com/ru_ru/assurance/forensic-integrity-service-offerings (data zvernennia: 13.04.2024). [Forensic] [in Ukrainian].
17. Forenzik posluhy. PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic.html> (data zvernennia: 13.04.2024). [Forensic services] [in Ukrainian].
18. Kovbel A. Chy mozna unyknyty finansovykh shakhraiv u biznesi za dopomohoiu protsedury forenzyk? Finansovyi Dyrektor Kompanii. 2024. №3. URL: <https://e.fdk.net.ua/finansovyy-dyrektor-kompaniyi-2024-3> (data zvernennia: 13.04.2024). [Can financial fraudsters be avoided in business with the help of forensics?] [in Ukrainian].
19. Dasiuk V. Vnutrishnie korporativne shakhraistvo: yaki zlochyny naibilsh rozpovsyudzheni. 2024. URL: <https://armada.law/blog/vnutrishnye-korporativne-shahrajstvo-yaki-zlochyny-najbilsh-rozpovsyudzheni/> (data zvernennia: 13.04.2024). [Internal corporate fraud: which crimes are the most common] [in Ukrainian].
20. Shykun V., Bulyk D. Finansove shakhraistvo na pidpriumstvakh ta metody yoho zapobihannia. Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky. 2023. №1. S. 70-79. [Financial fraud at enterprises and methods of its prevention] [in Ukrainian].
21. PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2022. PwC: website. URL: <http://surl.li/gnlbb>
22. Kovbel A. Forenzyk – kliuchovyi element korporativnoi bezpeky v kompanii. Finansovyi Dyrektor Kompanii. 2022. №01-2. URL: <https://e.fdk.net.ua/finansovyy-dyrektor-kompaniyi-2022-1/forenzyk-klyuchovyy-element-korporativnoyi-bezpeky-v-kompaniyi> (data zvernennia: 13.04.2024). [Forensics is a key element of corporate security in a company] [in Ukrainian].
23. Baranova N. Zlochyny u hospodarskii sferi: rozsliduvannia ta sudova praktyka 2023 roku. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zlochiny-u-gospodarskiy-sferi-rozsliduvannya-ta-sudova-praktika-2023-roku.html> (data zvernennia: 13.04.2024). [Crimes in the economic sphere: investigations and judicial practice in 2023] [in Ukrainian].
24. Stulina A. Forenzik – kak yuridicheskyy i finansovyy audit. Yurydychna praktyka. №41. URL: <https://pravo.ua/articles/prikladnoe-iskusstvo/> (data zvernennia: 13.04.2024). [Forensics is like a legal and financial audit] [in Ukrainian].
25. Doan M. A., McKie D. Financial investigations: Auditing research accounts of communication in business, investor relations, and public relations (1994—2016). Public Relations Review. 2017. Vol. 43. Issue 2. P. 306-313.
26. Vasudevan S. Forensic audit. The chartered accountant. 2004. № 9. Pp. 359-364.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-406-416

УДК 336.7

Жанна ОЛЕКСІЧ

к.е.н., доцент, ст.викладач кафедри бухгалтерського обліку та оподаткування
Сумський державний університет,
Суми, Україна
ORCID ID: 0000-0002-4486-974X
Scopus Author ID: 56835725800

Аліна ЯРОШИНА

аспірантка кафедри бухгалтерського обліку та оподаткування,
Сумський державний університет
Суми, Україна
ORCID ID: 0000-0002-8694-4592

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ТА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЗВІТУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ

Анотація. Фінансові посередники, як і інші суб'єкти фінансового ринку, повинні звітувати про результати своєї господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що аналіз звітності служить для прийняття інвестиційних рішень, і саме звітність характеризує відповідальність компанії. У процесі дослідження було доведено, що тема звітності фінансових посередників всебічно не досліджена вітчизняними вченими, тоді як за кордоном цьому питанню приділяється значно більше уваги. У результаті бібліографічного аналізу з використанням наукометричної бази даних Scopus встановлено, що фінансові посередники за кордоном формують два види звітності: фінансову (яка регулюється МСФЗ) та нефінансову (формується переважно за стандартами GRI). На основі аналізу наукових праць виділено скептицизм зарубіжних вчених щодо ефективності та повноти фінансової звітності та наголошено на її невідповідності специфікації, типу, характеру та формі фінансових посередників. Деякі автори вважають, що звітність для фінансових посередників має бути індивідуальною. Що стосується нефінансової звітності, то вона включає опис дій і заходів, які застосовує фінансовий посередник щодо впливу на довкілля, суспільство та економіку. Прихильниками такої форми звітності фінансових посередників є більша кількість науковців, що зумовлено зростаючою актуальністю та необхідністю звітності про сталість у світі, щоб оцінити та своєчасно врегулювати вплив. Таким чином, недоліки МСФЗ переплітаються з перевагами розкриття інформації за критеріями ESG фінансовими посередниками, хоча питання методології та змісту таких звітів залишаються відкритими. Водночас аналітичний аналіз кількості фінансових посередників дозволив виділити, що ті суб'єкти фінансового сектору, які ведуть діяльність у єврозоні, додатково формують консолідований звіт до Європейського банку та Національного банку країни, де вони здійснюють діяльність. вести свою діяльність. Тому дослідження має узагальнюючий характер і стане основою для подальших наукових досліджень з питань: систематики та аналітичної інтерпретації нефінансової звітності фінансових посередників; розроблення єдиної схеми фінансової та нефінансової звітності фінансових посередників тощо.

Ключові слова: фінансові посередники, звітність фінансових посередників, фінансовий ринок, закордонний досвід, нефінансовий звіт.

JEL Classification: G30; P43; E44



Absztrakt. A pénzügyi közvetítőknek a pénzügyi piac többi alanyához hasonlóan be kell számolniuk gazdasági tevékenységük eredményéről. Ez annak köszönhető, hogy a jelentéselemzés a befektetési döntések meghozatalát szolgálja, a jelentéstétel pedig a vállalat felelősségét jellemzi. A kutatás során bebizonyosodott, hogy a pénzügyi közvetítők jelentésének témájával a hazai tudósok nem foglalkoztak átfogóan, míg külföldön sokkal nagyobb figyelmet fordítanak rá. A Scopus szcientometriai adatbázist használó bibliográfiai elemzés eredményeként megállapítást nyert, hogy a külföldi pénzügyi közvetítők kétféle jelentést készítenek: pénzügyi (IFRS által szabályozott) és nem pénzügyi (általában GRI-szabványok szerint készül) jelentéseket. A tudományos munkák elemzése alapján a szerzők kiemelik a külföldi tudósok szkepticizmusát a pénzügyi beszámolás hatékonyságával és teljességével kapcsolatban, valamint hangsúlyozzák annak összeegyeztethetlenségét a pénzügyi közvetítők specifikációjával, típusával, jellegével és formájával. Egyes szerzők úgy vélik, hogy a pénzügyi közvetítők jelentésének egyéninek kell lennie. Ami a nem pénzügyi jelentéstételről, ez tartalmazza a pénzügyi közvetítő által a környezetre, a társadalomra és a gazdaságra gyakorolt hatások tekintetében tett intézkedések leírását. Sok tudós támogatja a pénzügyi közvetítők jelentéstételének ezt a formáját, ami annak a ténynek köszönhető, hogy a fenntarthatósági jelentések világszerte egyre fontosabbá és szükségesebbé válnak a hatások felméréséhez és időben történő kiigazításához. Így az IFRS hiányosságai összefonódnak az ESG-kritériumok alapján információt nyújtó pénzügyi közvetítők előnyeivel, bár az ilyen jelentések módszertanával és tartalmával kapcsolatos kérdések továbbra is nyitottak. A pénzügyi közvetítők számának elemző elemzése ugyanakkor lehetővé tette a kutatásban annak hangsúlyozását, hogy az eurózónában működő pénzügyi szektor szereplői az Európai Bank és a működésük szerinti ország Nemzeti Bankja számára is készítenek konszolidált jelentést. Ezért a kutatás általánosító jellegű, és további tudományos kutatások alapja lesz a pénzügyi közvetítők nem pénzügyi beszámolóinak rendszerlemző értelmezésének, a pénzügyi közvetítők egységes pénzügyi és nem pénzügyi beszámolási rendszerének kialakításának kérdéskörében stb.

Kulcsszavak: pénzügyi közvetítők, pénzügyi közvetítők beszámoló, pénzügyi piac, külföldi tapasztalatok, nem pénzügyi beszámolók.

Abstract. Financial intermediaries, like other entities in the financial market, are required to report on the results of their economic activities. This is because the analysis of reporting serves for making investment decisions, and reporting characterizes the company's accountability. During the research, it was proven that the topic of reporting of financial intermediaries is not comprehensively studied by domestic scientists, while abroad, much more attention is paid to this issue. As a result of bibliographic analysis using the Scopus database, it was established that financial intermediaries abroad produce two types of reports: financial (regulated by IFRS) and non-financial (mostly following GRI standards). Based on the analysis of scientific works, skepticism of foreign scholars regarding the effectiveness and completeness of financial reporting was highlighted, emphasizing its inconsistency with the specifics, type, nature, and form of financial intermediaries. Some authors believe that reporting for financial intermediaries should be individualized. As for non-financial reporting, it includes a description of actions and measures taken by financial intermediaries to impact the environment, society, and the economy. The supporters of this form of reporting for financial intermediaries are a greater number of scholars, driven by the increasing relevance and necessity of reporting on sustainability in the world to assess and timely regulate its impact. Thus, the shortcomings of IFRS are intertwined with the advantages of disclosing information according to ESG criteria by financial intermediaries, although the issues of methodology and content of such reports remain open. At the same time, analytical analysis of the number of financial intermediaries allowed to identify that those subjects of the financial sector operating in the eurozone additionally produce a consolidated report to the European Bank and the National Bank of the country where they operate. Therefore, the study has a summarizing nature and will serve as a basis for further scientific research on issues such as: systematization and analytical interpretation of non-financial reporting of financial intermediaries; development of a unified scheme of financial and non-financial reporting of financial intermediaries, etc.



Keywords: *financial intermediaries, financial intermediaries reporting, financial market, foreign experience, non-financial report.*

Постановка проблеми. Фінансові посередники, як й інші суб'єкти фінансового ринку, мають звітувати про результати своєї господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що аналіз звітності слугує прийняттям інвестиційних рішень і саме звітність характеризує відповідальність компанії. Окремі автори вважають, що звітність для фінансових посередників має бути індивідуальною. Що стосується нефінансової звітності, то така включає характеристику дій та заходів застосованих фінансовим посередником щодо впливу на довкілля, соціум та економіку. Прихильниками такої форми звітності фінансових посередників є більша кількість науковців, що викликано підвищенням актуальності та необхідності звітності про стійкість у світі, задля оцінки та вчасного регулювання впливом.

Відтак, недоліки МСФЗ переплітаються з перевагами розкриття інформації за ESG критеріями фінансовими посередниками, хоча відкритими залишаються питання методології та змісту таких звітів. Разом з тим, аналітичний аналіз кількості фінансових посередників дав змогу виокремити, що ті суб'єкти фінансового сектору, які провадять діяльність в Єврозоні додатково формують консолідований звіт до Європейського банку та Національного банку країни, де проводять свою діяльність. Отже, дослідження має узагальнюючий характер та стане основою для подальших наукових досліджень щодо: таксономії та аналітичної інтерпретації нефінансових звітів фінансових посередників; розробки уніфікованої схеми фінансового та нефінансового звітування фінансових посередників тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошук вітчизняних наукових праць дотичної тематики не був успішним, тоді як тематика ролі та значення фінансових посередників, особливостей регулювання їх діяльності закордоном не є малодослідженою, проте досі відкритим залишається аспект методології та правил формування звітності такими суб'єктами фінансового сектору. Так, наприклад, деякими вченими було розглянуто необхідність та важливість розкриття фінансовими посередниками нефінансової звітності задля розуміння зовнішнього впливу на економіку, суспільство і довкілля, та підвищення підзвітності та прозорості розміру їх внеску у сталий розвиток [3, 9, 11]. У свою чергу, Rigot, S. та Demaria, S. визначають неабияку роль фінансової звітності фінансових посередників, адже саме на її основі нинішні та потенційні інвестори приймають економічні рішення (купівля/продаж цінних паперів), при цьому автори необхідною вважають звітність за ESG критеріями [4, 12]. Поміж праць науковців також зустрічаються і скептичні погляди щодо фінансової звітності фінансових посередників, адже така є уніфікованою для всіх суб'єктів господарювання та не враховує специфіку діяльності фінансових посередників



за їх видами [7]. Відсутність узагальнених теоретичних даних, щодо закордонного досвіду звітності фінансових посередників і вмотивувало до даного наукового дослідження.

Фінансові посередники є необхідною складовою ринку фінансових послуг на яких покладено функцію перерозподілу вільних ресурсів задля позитивних структурних змін та інноваційного розвитку економіки. Діяльність фінансових посередників є чітко урегульованою, а важливим механізмом підтвердження прозорості та ефективності їх діяльності є звітність. Питання звітності фінансових посередників залишається відкритим у вітчизняному науковому полі, а отже виникає необхідність в аналізі та узагальненні закордонного досвіду звітування фінансових посередників задля імплементації позитивних зовнішніх ефектів в українські реалії.

Метою статті є теоретичний огляд закордонного досвіду звітності фінансових посередників та узагальнення отриманих даних з метою подальших практичних рекомендацій у напрямку: фінансової та нефінансової звітності фінансових посередників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність фінансових посередників покликана стимулювати економічне зростання країни через акумулювання ресурсів юридичних, фізичних осіб та домогосподарств задля надання їх у тимчасове розпорядження позичальникам. За рекомендаціями Європейського центрального банку фінансових посередників слід розділяти на дві категорії [6]:

1) грошово-кредитні установи – уособлює діяльність кредитних та некредитних установ, які отримують кошти від інших організацій та інвестують їх у цінні папери або кредитують інших позичальників;

2) інші фінансові посередники – основним видом діяльності є довгострокове фінансування (наприклад, корпорації, які займаються фінансовим лізингом, торгівці цінних паперів та деривативів, корпорації венчурного капіталу тощо), але до таких посередників не відносяться страхові корпорації та пенсійні фонди.

Для додаткового підтвердження актуальності тематики звітності фінансових посередників закордоном, пропонуємо дослідити їх кількість у межах Європейського Союзу (далі – ЄС), Єврозони та окремих країн ЄС (Болгарії, Данії, Хорватії, Угорщини, Швеції).

На рисунку 1, відображена динаміка кількості грошово-кредитних установ (у розрізі їх видів) зареєстрованих у країнах ЄС.

З рисунка бачимо, що протягом десятирічного періоду у загальній сукупності кількість фінансових посередників в ЄС скорочується. Причинами цього, вважаємо, є наслідки фінансової кризи, які поступово призводять фінансових посередників до банкрутства, внаслідок неможливості погашати власні зобов'язання перед власниками фінансових ресурсів, наданими для забезпечення їх діяльності. Відзначимо, що стрімкий спад кількості фінансових посередників відбувся у січні 2020 року де загальна кількість грошово-кредитних установ скоротилась на 454 організацій лише за місяць, адже за 2019

рік був зафіксований найнижчий показник економічного зростання протягом останнього десятиліття. На додаток до цього вченими Ross L., Norman L. та Thorsten B. було підтверджено, що екзогенна складова розвитку фінансового посередництва позитивно корелює з економічним зростанням [13].

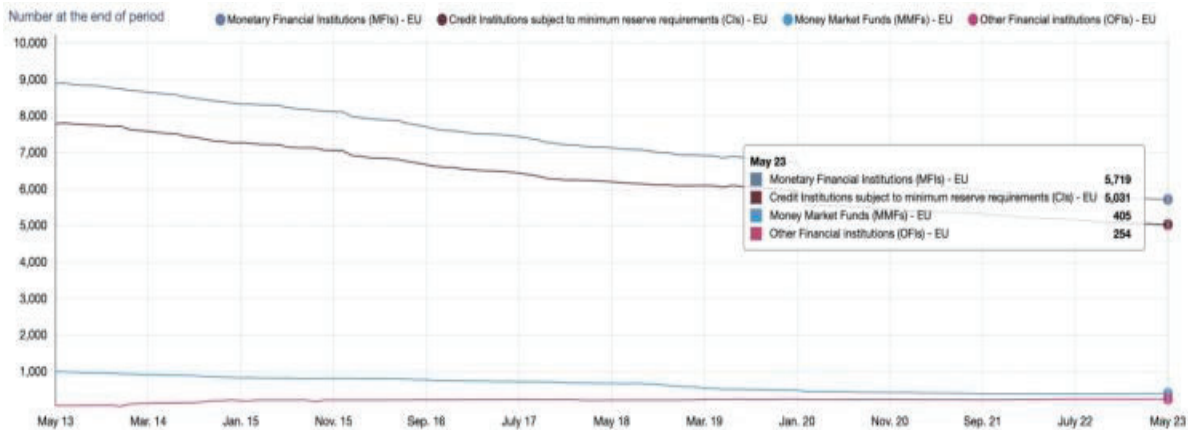


Рис. 1. Динаміка кількості фінансових посередників зареєстрованих у країнах Європейського Союзу протягом травня 2013-травня 2023 років
Джерело: [10]

Дослідження ж тематики звітування фінансових посередників в країнах ЄС показали, що такі суб'єкти мають подавати фінансову звітність за результатами своєї діяльності, а з 2022 року обов'язкового характеру набула підготовка звітів у відповідності до ESG критеріїв.

Враховуючи те, що кількість країн, які є членами Євросони менша тієї, що є членами ЄС, то і кількість фінансових посередників зареєстрованих у межах Євросони буде нижчою. Відтак, загальний показник грошово-кредитних організацій менший станом на травень 2023 року на 1026 організацій (рис.2), а відображена динаміка має тенденцію до скорочення протягом всього досліджуваного періоду.

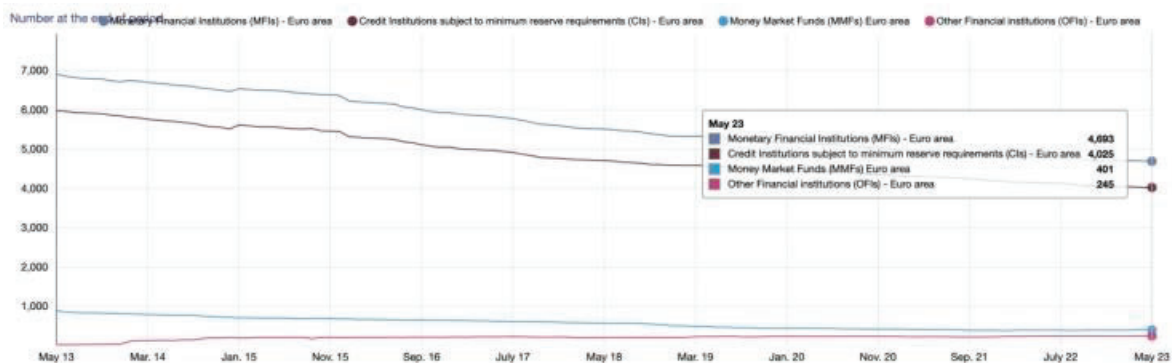


Рис. 2. Динаміка кількості фінансових посередників зареєстрованих у межах Євросони протягом травня 2013-травня 2023 років
Джерело: [10]

Відзначимо, що тематика звітування фінансових посередників закордоном є досить закритою, і обмежується здебільшого переліком міжнародних стандартів фінансової звітності, яких такі суб'єкти мають дотримуватись у процесі підготовки звітності. Але аналіз відкритих джерел інформації свідчить, що такий вид фінансових посередників як грошово-кредитні організації в межах Єврозони окрім фінансової звітності, мають також регулярно готувати консолідований звіт, як до Європейського центрального банку, так і до Національного банку країни, на території якої фінансовий посередник здійснює діяльність [6]. Так, у такому звіті відображаються активи та зобов'язання акумульовані фінансовим посередником за календарний рік, де визначається залишок активів у розрізі позик, цінних паперів (крім акцій), сума акцій та інших капіталів, основні засоби, сума зовнішніх активів. Щодо зобов'язань, то тут фінансові посередники мають висвітлити:

- суму грошових коштів, які знаходяться в обігу;
- суму депозитів центрального уряду;
- суму депозитів інших органів державного управління або резидентів Єврозони;
- суму акцій та паїв фондів грошового ринку;
- сума випущених боргових цінних паперів;
- сума капіталів та резервів;
- сума зовнішніх зобов'язань.

Дослідження представленості фінансових посередників у фінансовому секторі окремих країн ЄС, показав, що найбільша кількість зареєстрованих грошово-кредитних організацій налічується у Польщі (станом на травень 2023 – 574 організації), посередній показник кількості таких організацій зафіксовано у Швеції (163 організації), і найменша представленість у Данії, Румунії, Болгарії та Хорватії.

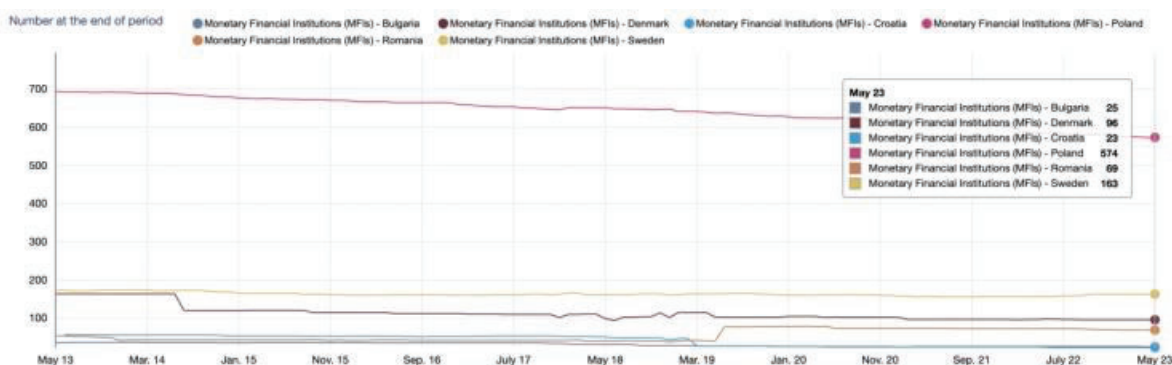


Рис. 3 Динаміка кількості грошово-кредитних установ поміж країн ЄС протягом травня 2013-травня 2023 років

Джерело: [10]



Така значна відмінність у кількості фінансових посередників поміж досліджуваних країн може бути наслідком відмінностей у правових системах і стандартах бухгалтерського обліку, що відповідно впливають на фінансовий розвиток країн [12]. Відзначимо, що це твердження було підтверджено в результаті математичних розрахунків закордонних вчених. Тож, чинне нормативно-правове врегулювання та діючі загальноприйняті норми обліку, звітності та кредитування корелюють з усіма показниками розвитку фінансового посередництва, а відтак чим вища правова підтримка кредиторів та урегульований процес прозорості даних фінансових посередників, тим ефективніше вони функціонують, забезпечуючи вищий рівень довіри споживачів у своїй країні. Особливе значення у системі фінансового розвитку фінансових посередників має прозорість, яка досягається шляхом вичерпної та достовірної фінансової звітності. Відтак, країни ЄС, які ефективно нав'язують фінансовим посередникам дотримання законів, як правило, мають краще розвинених фінансових посередників, ніж країни, де правозастосування є більш м'яким. Таким чином, для забезпечення більшої кількості та якості фінансових посередників необхідні законодавчі та нормативні зміни, які покликані зміцнити права кредиторів, виконання контрактів і практику бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що у сукупності сприятиме розвитку фінансового посередництва та сприятимуть прискореному економічному зростанню.

На противагу тому, що фінансові посередники відіграють вагомую роль у розвитку фінансового сектору, питання методології звітування таких суб'єктів як в Україні, так і закордоном залишається відкритим. Такий висновок було зроблено на основі результатів пошукового запиту ключових слів «financial intermediaries» та «reporting» у наукометричній базі Scopus. Так, системою було відібрано лише 75 документів, при цьому релевантними нашому дослідженню є менше ніж 10 наукових праць. Перелік наукових праць, які мають найбільшу кількість цитувань та відповідають об'єкту нашого дослідження відображені у таблиці 1.

Так, наприклад у праці Dario, C., Sabrina, L., Landriault, E., та De Vega, P. було наголошено на необхідності розкриття інформації фінансовими посередниками у відповідності до ESG критеріїв, що викликано прийняттям їх обов'язкового характеру з 2022 року [3]. Враховуючи це автори наголосили на відсутності стандартизованої структури таких звітів, що унеможливає порівняння даних, а у деяких випадках навіть читабельність. На основі цього було запропоновано використовувати технологію розподільного реєстру (DLT), яка забезпечить не лише рівномірність та послідовність розкриття інформації фінансовими посередниками, але й врахує різні підходи до інтерпретації екологічної, соціальної та економічної інформації. Вважаємо, що автори актуалізували важливе питання, проте для імплементації запропонованих технологій у вітчизняних реаліях необхідно забезпечити найвищий ступінь захисту даних, що має корелювати з публічністю та відкритим доступом до звітності фінансових посередників.



Таблиця 1.

Результати вибірки за пошуком ключових слів «financial intermediaries» та «reporting» у наукометричній базі Scopus станом на 21/06/2023

№	Автор (рік)	Назва наукової праці	Кількість цитувань
1.	Dario, C., Sabrina, L., Landriault, E., De Vega, P. (2021) [3]	DLT to boost efficiency for Financial Intermediaries. An application in ESG reporting activities	4
2.	Mähönen, J. (2020) [9]	Comprehensive Approach to Relevant and Reliable Reporting in Europe: A Dream Impossible?	7
3.	Razinah, N., Hassan, R., Salman, S. A. (2019) [11]	Strengthening the financial intermediary role of Islamic banks through sustainable development goals	0
4.	Demaria, S., Rigot, S. (2018) [4]	The Impact on Long-Term Capital Investment of Accounting and Prudential Standards for European Financial Intermediaries	1
5.	Rigot, S., Demaria, S. (2018) [12]	Potential impediments to long-term and low-carbon investment: the international accounting standards at stake	4

Джерело: складено авторами

Іншим автором наголошено на необхідності впровадження регуляторних реформ щодо звітності фінансових посередників, задля їх уніфікації та забезпечення всеохоплюючого характеру, а не лише відображення фінансовими посередниками екологічних аспектів їх діяльності [9].

Досить цікавим є досвід звітування ісламських фінансових посередників. Так, у ході дослідження науковцями Razinah, N., Hassan, R., та Salman, S. A. було визначено, що публікація даних у відповідності до критеріїв ESG повною мірою відповідає релігійним принципам діяльності ісламських фінансових посередників [11]. А отже, таким суб'єктам фінансового сектору рекомендовано публікувати такі звіти про результати своєї діяльності, що не потребує додаткового фінансування для збору даних, але знову таки актуалізується проблема порівняння звітів всіх фінансових посередників в ісламських країнах.

Таким чином, якщо питаннями розкриття ESG критерії у звітності фінансових посередників опікується значна кількість науковців, що викликано як обов'язковістю такого виду звітності, так і потребами зацікавлених осіб у ній, то ось питання фінансової звітності фінансових посередників не є розкритими повною мірою у наукових працях. Так, у наукометричній базі Scopus серед таких праць було виокремлено лише дві, які є частково дотичними до нашої теми.

І так, вченими Demaria, S. та Rigot, S. було визначено, що застосування МСФЗ має неоднаковий вплив на різні види фінансових посередників. Відтак, функціонуючий пруденційний нагляд може зашкодити ефективному функціонуванню фінансових посередників, особливо що стосується фінансування довгострокових інвестицій [4]. Такі висновки підіймають питання розробки та впровадження окремої звітності для різних видів фінансових посередників задля виконання кожним з них основної мети своєї діяльності.

Іншим результатом наукових напрацювань цих дослідників стало те, що застосування МСФЗ таких фінансових посередників як банки та страхові компанії може позитивно впливати на довгостроковий розподіл їх активів. Паралельно науковці також наголошують на проблемі низьковуглецевих капіталовкладень фінансових посередників [12]. Відтак, на їх думку, недоліком МСФЗ є те, що ними не передбачене врахування кліматичного ризику для розрізнення інвестицій. Таким чином, в результаті дослідження – недоліки МСФЗ переплітаються з перевагами розкриття інформації за ESG критеріями фінансовими посередниками, хоча відкритими залишаються питання методології та змісту таких звітів.

В результаті теоретичного та аналітичного дослідження було визначено, що тематика звітування фінансових посередників є відкритою, а у науковій літературі її трактують у розрізі трьох видів звітів:

- консолідований звіт, який формується країнами членами Єврозони з обов'язковим дотриманням розкриття окремих статей активів та пасивів;
- фінансовий звіт, який формується кожною організацією фінансового посередництва, дотримуючись МСФЗ;
- управлінський звіт (нефінансовий), який не має визначеної форми, проте має трактувати діяльність фінансового посередника у розрізі його економічної, екологічної та соціальної діяльності враховуючи стандарти GRI.

Пропонуємо дослідити правовий підхід підготовки фінансового та управлінського звітів більш детально. Що стосується першого із визначених двох звітів, то тут фінансові посередники повинні складати та представляти контролюючим органам звітність відповідно до МСФЗ, серед стандартних звітів є: Баланс, Звіту про прибутки та збитки, Звіту про рух грошових коштів, та Примітки до фінансової звітності.

Загалом, стандарти МСФЗ спрямовані на надання вичерпної інформації нинішнім і потенційним інвесторам, щоб вони могли приймати економічні рішення (купівля/продаж цінних паперів). Проте, у ході емпіричних досліджень інших вчених було доведено, що дотримання МСФЗ по різному може впливати на довгострокові інвестиції фінансових посередників [12]. Так, наприклад, було визначено, що дотримання МСФЗ 39 «Фінансові інструменти» не корелює з довгостроковістю діяльності фінансових посередників, адже стандартом передбачено оцінку позик і дебіторської заборгованості за амортизованою собівартістю, що унеможлиблює довгострокове управління кредитними портфелями.

У закордонному науковому полі існує досить широка кількість праць, що підтверджуються як емпіричними, так і теоретичними дослідженнями, щодо необхідності удосконалення МСФЗ. Так, окремі науковці вважають, що фінансова звітність фінансових посередників має бути індивідуальною та враховувати специфікацію, тип, характер та форму установи [7]. Проте, на сьогоднішній день альтернативи МСФЗ не визначено, а фінансові посередники,



так як і інші суб'єкти фінансового сектору мають дотримуватися повною мірою їх вимог та норм.

Дослідження показали, що автори наголошують на вирішальній ролі та значенні звітування фінансових посередників у розрізі екологічних, економічних та соціальних показників, що викликано приреченістю фінансового обліку за рахунок не врахування зовнішніх факторів впливу на стійкість діяльності фінансових посередників. Іншою причиною приреченості фінансового обліку є також загальне призначення фінансових звітів, які містять виключно інформацію про економічні ресурси фінансових посередників та демонструються наслідки господарських операцій [14]. При тому, що зацікавленими сторонами такої інформації виступають лише інвестори, позикодавці та кредитори, тоді як інші зацікавлені сторони, які не мають фінансового інтересу, залишаються невдоволеними. Саме внаслідок неминучих зовнішніх ефектів та необхідності адаптування звітності фінансових посередників виникає необхідність у прозорому розкритті інформації щодо своїх економічних, екологічних, соціальних та управлінських аспектів.

На думку Landrum, N.L. та Ohsowski, V. поточна закордонна практика розкриття нефінансової інформації фінансовими посередниками є інструментом руху до корпоративної соціальної відповідальності та забезпечує досягнення мети організації [8], а на думку Bebbington, J. та Larrinaga, C. звітність за ESG має потрійний результат для власників, суспільства та довкілля [2]. Основою при підготовці звітності за ESG критеріями є стандарти Глобальної ініціативи із звітування (GRI) [3]. Ці стандарти є широко використовуваними у всьому світі, а їх дотримання підтримує вичерпність розкритої інформації щодо впливу, у нашому випадку, фінансових посередників, на критичні проблеми сталого розвитку, та у перспективі здатне підвищити показники ефективності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз закордонного досвіду щодо врегулювання фінансового посередництва показав, що участь таких організацій у фінансовому секторі покликана забезпечити фінансування інвестиційних потреб реального сектора, сприяти розвитку приватного сектора, включаючи допомогу у стабілізації, розширенні та підвищенні ефективності приватних фінансових ринків і розподілу ресурсів і послуг на них, підтримці цілей країни щодо скорочення бідності тощо. Проте, відкритим питанням залишається звітність фінансових посередників, що було підтверджено в результаті наукометричного дослідження в базі Scopus за пошуком ключових слів. Дослідження особливостей звітування членів ЄС та членів Єврозони показали, що у сукупності фінансові посередники закордонних країн мають публікувати три (якщо не є членами Єврозони то – два) звіти: консолідований (для членів Єврозони), фінансовий (має відповідати МСФЗ) та управлінський (розкриття екологічних, економічних та соціальних питань, дотримуючись стандартів GRI). Таким чином, дослідження має узагальнюючий характер та стає базисом для подальших досліджень щодо, наприклад, таксономії та аналітичної інтерпретації нефінансових звітів фінансових посередників, як необхідного



компонента прийняття рішень на ринку капіталів; розробки уніфікованої схеми звітування фінансових посередників, щодо нефінансових показників.

References

1. Bebbington, J.; Larrinaga, C. Accounting and sustainable development: An exploration. *Account. Organ. Soc.* 2014. 39. 395–413.
2. Dario, C., Sabrina, L., Landriault, E., & De Vega, P. DLT to boost efficiency for financial intermediaries. an application in ESG reporting activities. *Technology Analysis and Strategic Management*, 2021. doi:10.1080/09537325.2021.1999921
3. Demaria, S., & Rigot, S. The impact on long-term capital investment of accounting and prudential standards for european financial intermediaries. *Revue d'Economie Politique*. 128(5). 2018. 935-968. doi:10.3917/redp.285.0935
4. DLT to boost efficiency for Financial Intermediaries. An application in ESG reporting activities / D. Cerchiaro. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2021. 1–14. URL: <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1999921>
5. Financial intermediaries. *European Central Bank*. URL: <https://www.ecb.europa.eu/mopo/eaec/intermediaries/html/index.en.html>
6. Financial intermediation and the economy. The royal Swedish academy of sciences. 2022. URL: <https://www.nobelprize.org/uploads/2022/10/advanced-economicsciencesprize2022-2.pdf>
7. Landrum, N.L.; Ohsowski, B. Identifying Worldviews on Corporate Sustainability: A Content Analysis of Corporate Sustainability Reports. *Bus. Strategy Environ.* 2018. 27. 128–151.
8. Mähönen J. Comprehensive Approach to Relevant and Reliable Reporting in Europe: A Dream Impossible?. *Sustainability*. 2020. T. 12. № 13. 5277. URL: <https://doi.org/10.3390/su12135277>
9. *Oesterreichische Nationalbank (OeNB)*. URL: <https://www.oenb.at/isaweb/chart.do>
10. Razinah, N., Hassan, R., & Salman, S. A. Strengthening the financial intermediary role of islamic banks through sustainable development goals. Paper presented at the *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*. 2019. 890-894. Retrieved from www.scopus.com
11. Rigot, S., & Demaria, S. Potential impediments to long-term and low-carbon investment: The international accounting standards at stake. *International Journal of Sustainable Energy Planning and Management*. 15. 2018. 11-20. doi:10.5278/ijsep.2018.15.3
12. Ross L., Norman L., Thorsten B. Financial Intermediation and Growth: Causality and Causes. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/376201468765621624/106506322_20041117170019/additional/multi-page.pdf
13. Thornton, D.B. Green accounting and green eyeshades twenty years later. *Crit. Perspect. Account.* 2013. 24. 438–442.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-417-430
УДК 657

Oxána PÉRCSI

Számvitel és Auditálás Tanszék oktatója,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: 0000-0003-4514-721X

Gábor PATAKI

PhD hallgató, adjunktus
Debreceni Egyetem,
Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Számvitel és Auditálás Tanszék adjunktusa,
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: 0000-0001-6761-7732

Vivien BÁTORI

BSc hallgató
"Számvitel és Adóügy" c. képzési program
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola,
Beregszász, Ukrajna
ORCID ID: 0009-0005-1140-3280

A MÉRLEGEN KÍVÜLI SZÁMVITEL SZEREPE AZ ADÓZÁSBAN A VÁLLALATIRÁNYÍTÁS ÖSSZEFÜGGÉSÉBEN

***Absztrakt.** A globális gazdaságban bekövetkező folyamatos üzleti változások és az új technológiák fejlődése miatt a számvitel szerepe egyre fontosabbá válik. A modern trendek megkövetelik, hogy a számvitel ne csak a pénzügyi tranzakciók pontos nyilvántartását vezesse, hanem képes legyen nagy mennyiségű adat elemzésére, a kockázatok előrejelzésére és a stratégiai döntéshozatal irányítására. Ezért fontos, hogy a számviteli rendszert folyamatosan fejlesszük és a piaci verseny, illetve a szabályozási környezet változó feltételeihez igazítsuk. Ugyanakkor a mérlegen kívüli számvitel nemcsak vállalatirányítási eszközként növeli jelentőségét, hanem a pénzügyi átláthatóság és a nemzetközi beszámolási standardoknak való megfelelés biztosításának fontos elemévé is válik. A mérlegen kívüli számvitel olyan számviteli rendszer, amelyet a gazdálkodó egység számára releváns, de a mérlegben nem szereplő tételek kimutatására és ellenőrzésére használnak. Ilyen tételek lehetnek a kötelezettségek, kockázatok, szerződések és pénzügyi instrumentumok. A mérlegen kívüli számvitel fenntartása lehetővé teszi, hogy egyértelműen elkülönítse a saját eszközeit az ideiglenes használatban vagy raktározásban lévő eszközöktől. A mérlegen kívüli számvitel révén kapott információk megerősíthetők, vagy ellentmondhatnak az ezen eszközöket kezelő gazdálkodó egység által szolgáltatott számviteli információknak. Ez a megközelítés pontosabb képet ad a vállalat pénzügyi helyzetéről, és segít elkerülni a félreértéseket vagy a pénzügyi kimutatásokban szereplő téves állításokat. Az adózási célú mérlegen kívüli számvitel szerepe az, hogy objektív és teljes körű információt nyújtson a pénzügyi tranzakciókról és olyan tételekről, amelyek hatással lehetnek az adószámításra. Ez viszont lehetővé teszi minden olyan fontos pénzügyi esemény figyelembevételét, amelyek nem feltétlenül jelennek meg a rendes mérlegben, de az adóelszámolási szempontból relevánsak lehetnek. Ide tartozhatnak például a pénzügyi instrumentumok (származékos, opciós- vagy határidős ügyletek) elszámolása. Ezeknek a*



pénzügyi instrumentumoknak lehetnek adózási következményei, például az ügyletekből származó nyereség megadóztatása, de a pénzügyi beszámolás szempontjából pénzügyi eszközként kezelhetők, és nem feltétlenül a befektetett eszközök közé sorolhatók. Ezeknek a pénzügyi instrumentumoknak a mérlegen kívüli elszámolása lehetővé teszi a gazdálkodó egységek számára, hogy pontosan tükrözzék pénzügyi teljesítményüket és az adójogszabályoknak való megfelelést. Így ez fontos eszköz az adózási követelményeknek való megfelelés biztosításában és az adóellenőrzések kockázatának minimalizálásában. A tanulmány a mérlegen kívüli számvitel szerepét vizsgálja a vállalatirányításban. A cikk meghatározza fő mutatóit az információfelhasználók szemszögéből, és további lehetséges mutatókat kínál a mérlegen kívüli elszámolás tárgyaihoz az adózás kontextusában.

Kulcsszavak: számvitel, mérlegen kívüli számvitel, adózás, vállalkozás, vállalatirányítás, mérlegen kívüli számlák.

JEL Classification: M40, H22

Анотація. У контексті постійних бізнес-змін у світовій економіці та розвитку нових технологій, роль бухгалтерського обліку стає ще більш важливою. Сучасні тенденції вимагають від бухгалтерського обліку не лише ведення точного обліку фінансових операцій, але й здатність аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ризики та допомагати в управлінні прийняттям стратегічних рішень. Тому важливо постійно вдосконалювати і адаптувати систему бухгалтерського обліку до змінних умов ринкової конкуренції та регулюючого середовища. При цьому, позабалансовий облік не лише збільшує свою значущість як інструмент управління підприємством, але й стає важливим елементом забезпечення фінансової транспарентності та відповідності міжнародним стандартам звітності. Позабалансовий облік - це система обліку, яка використовується для відображення та контролю за об'єктами, що мають значення для підприємства, але не включаються до його балансу. Ці об'єкти можуть включати в себе зобов'язання, ризики, контракти, а також фінансові інструменти. Ведення позабалансового обліку дозволяє чітко відокремлювати власні активи від активів, що перебувають у тимчасовому користуванні або зберіганні. Відомості, отримані за допомогою позабалансового обліку, можуть підтверджувати або спростовувати облікову інформацію, надану господарським суб'єктом, який управляє цими активами. Такий підхід забезпечує більш точне уявлення про фінансове становище підприємства та допомагає уникнути непорозуміння чи недорозуміння у фінансовій звітності. Визначено, що роль позабалансового обліку для оподаткування полягає в забезпеченні об'єктивної та повної інформації про фінансові операції та об'єкти, які можуть впливати на обчислення податків, що у свою чергу дозволяє враховувати всі важливі фінансові події, які не обов'язково відображені у звичайному балансі, але можуть мати значення для податкового обліку. Наприклад, це може бути облік фінансових інструментів (деривативи, опціони або форвардні контракти). Ці фінансові інструменти можуть мати податкові наслідки, такі як оподаткування прибутку від операцій з ними, але вони можуть розглядатися як фінансові засоби для цілей фінансової звітності та не обов'язково класифікуватися як основні активи. Ведення обліку цих фінансових інструментів у рамках позабалансового обліку дозволяє підприємствам точно відобразити їхню фінансову діяльність та відповідність податковому законодавству. Таким чином, він є важливим інструментом для забезпечення відповідності податкових вимог та мінімізації ризиків податкових перевірок. У статті досліджено роль позабалансового обліку для управління підприємством. Визначено основні його показники у розрізі користувачів інформації та запропоновані до використання додаткові потенційні показники об'єктів позабалансового обліку в контексті оподаткування.

Ключові слова: облік, позабалансовий облік, оподаткування, підприємство, управління, позабалансові рахунки.



Abstract. *In the conditions of constant business changes in the world economy and the development of new technologies, the role of accounting is becoming even more important. Modern trends demand from accounting not only accurate accounting of financial transactions, but also the ability to analyze large volumes of data, predict risks and help in the management of strategic decision-making. Therefore, it is important to constantly improve and adapt the accounting system to the changing conditions of market competition and the regulatory environment. At the same time, off-balance sheet accounting not only increases its significance as an enterprise management tool, but also becomes an important element of ensuring financial transparency and compliance with international reporting standards. Off-balance sheet accounting is an accounting system that is used to display and control objects that are important to the enterprise, but are not included in its balance sheet. These objects may include liabilities, risks, contracts, and financial instruments. Off-balance sheet accounting allows you to clearly separate your own assets from assets that are in temporary use or storage. Information obtained using off-balance sheet accounting can confirm or refute the accounting information provided by the business entity that manages these assets. This approach provides a more accurate picture of the company's financial situation and helps to avoid misunderstandings in financial reporting. It was determined that the role of off-balance sheet accounting for taxation consists in providing objective and complete information about financial transactions and objects that can affect the calculation of taxes, which in turn allows taking into account all important financial events that are not necessarily reflected in ordinary balance sheet, but may have consequences for tax accounting. For example, it can be the accounting of financial instruments (derivatives, options or forward contracts). These financial instruments may have tax consequences, such as taxation of profits from transactions with them, but they may be treated as financial instruments for financial reporting purposes and not necessarily be classified as property, plant and equipment. Keeping records of these financial instruments within the framework of off-balance sheet accounting allows enterprises to reliably reflect their financial activities and compliance with tax legislation. As such, it is an important tool for ensuring compliance with tax requirements and minimizing the risks of tax audits. The article examines the role of off-balance sheet accounting in enterprise management. Its main indicators in terms of information users are defined and additional potential indicators of off-balance sheet accounting objects in the context of taxation are proposed for use.*

Keywords: *accounting, off-balance sheet accounting, taxation, enterprise, management, off-balance sheet accounts.*

A probléma általános megfogalmazása. A mérlegen kívüli számvitel számos okból kulcsszerepet játszik a modern adózásban és vállalatirányításban. Először is, a mai világban a pénzügyi tranzakciók összetettsége és az adótörvényeknek való megfelelés egyre fontosabbá válik. A mérlegen kívüli számvitel lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy pénzügyi tevékenységeik különböző szempontjait figyelembe vegyék, amelyeknek adóvonzata lehet, de nem feltétlenül jelennek meg a hagyományos pénzügyi kimutatásokban. Ez lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy megfeleljenek az adójogszabályoknak, és optimalizálják adókötelezettségeiket. Másodszor, a gyorsan változó piaci feltételek és a versenykörnyezet összefüggésében a mérlegen kívüli számvitel a vállalatirányítás fontos eszközévé válik. További információkat nyújt a pénzügyi kockázatokról és lehetőségekről, ami segíti a vezetést abban, hogy megalapozott döntéseket hozzon a vállalat fejlődésének stratégiai irányáról és pénzügyi teljesítményének optimalizálásáról. Így a mérlegen kívüli számvitel a modern vállalatirányítás szerves részévé válik, és nemcsak az adózási

követelményeknek való megfelelés biztosítását teszi lehetővé, hanem a pénzügyi erőforrások és kockázatok hatékony kezelését is egy kihívásokkal teli gazdasági környezetben. A jelenlegi számviteli rendszer jelentős hátránya, hogy a vállalkozások üzleti tevékenységeiben előforduló mérlegen kívüli tételekkel kapcsolatos üzleti tények és tranzakciók, valamint azok legtöbb aspektusa további kutatást igényel a szabályozáshoz.

Legújabb kutatások és publikációk elemzése. Annak ellenére, hogy a mérlegen kívüli számvitel szerves részét képezi egy modern vállalkozás számviteli folyamatának, gyakorlatilag nincsen sok tudományos tanulmány, amely a mérlegen kívüli számvitel szerepének meghatározásával foglalkozik a vállalatirányítás kontextusában. A mérlegen kívüli számvitel fontosságának és a fenntartására vonatkozó módszertani ajánlások javításának kérdése több ilyen ukrán kutatók munkájában is felmerült: Bacsinskij V. I. [4], Bilinszka N. Y. [4; 5; 10], Borimszka K. P. [6; 19], Brukhanzskij R. F. [7], Vihovszka N. H. [8], Vihovszkij V. H. [8], Holov S. F. [9], Holovatszka S. I. [10; 13], Hriscsenko O. V. [11], Zdrenik V. S. [12], Kucik P. O. [13], Ljubar O. O. [14], Oniscsenko V. P. [16], Sigun M. M. [19] és mások. Tanulmányaikban mérlegen kívüli számviteli mutatókat vizsgáltak a következő nemzetközi kutatók: Gerald H. Lander, Kathleen A. Auger [2] és Sun Y., Zeng X., Wang L [3]. A szakirodalmi források áttekintése megerősíti a tanulmány relevanciáját, és rámutat a mérlegen kívüli számvitel adózási jellemzőinek meghatározásának szükségességére, figyelembe véve a vezetői szempontot.

A cikk céljainak megfogalmazása. A cikk célja a mérlegen kívüli számvitel szerepének és jellemzőinek ismertetése a vállalati tevékenységek irányításához szükséges megfelelő információs támogatás megteremtése érdekében.

A fő kutatási anyag bemutatása. Az ukrajnai piacgazdaság fejlődése és a nemzetközi gazdasági kapcsolatok növekedése jelentős átalakulásokhoz vezetett a számvitel területén, amely a különböző szintű üzleti folyamatok irányításának egyik kulcsfontosságú eleme a vállalkozásoktól az állami és nemzetközi tevékenységekig. A számvittel szemben támasztott követelmények folyamatosan nőnek, mivel ez egy rendezett rendszer a vállalat eszközeire, azok mozgására és egymás közötti kapcsolataira vonatkozó információk gyűjtésére, felhalmozására, nyilvántartására, összegzésére és rendszerezésére. Ezért szükséges egy teljes és világos vezetői információs rendszer létrehozása, ami folyamatos keresést igényel a számviteli adatok kialakításának területén. E rendszer minden egyes elemét és információs képességeit fontosnak tartják a vállalkozás hatékony működéséhez. A vállalkozásnál zajló üzleti tranzakciókra vonatkozó információk rendszerezése kritikus fontosságú a pénzügyi erőforrások és eszközök hatékony kezelése szempontjából. Ez a rendszerezés a számviteli számlák segítségével történik, amelyek mérleg- és mérlegen kívüli számlákra oszlanak. A mérleg számlák a gazdálkodó egység tulajdonában lévő tételekre vonatkozó információkat foglalják össze, és az ezeken a számlákon szereplő egyenlegeket a gazdálkodó egység mérlegében a beszámolási fordulónapon jelenítik meg. Másrészt a gazdálkodó egység tulajdonában és ellenőrzése alatt álló, de a mérlegben nem szereplő tételeket a mérlegen kívüli számlákon tartják nyilván. Az e tárgyakra vonatkozó információk nem jelennek meg közvetlenül a mérlegben, de



megtalálhatók a külön jelentésekben, amelyek lehetővé teszik a vállalat pénzügyi helyzetéről alkotott teljes kép megértését.

Hriscsenko O. V. hangsúlyozza, hogy a mérlegen kívüli számvitel új jelentőségre tesz szert, amit a következő tényezők igazolnak: folyamatosan nő azon vállalkozások száma – különösen a válság időszakában – amelyek tevékenységük során lízingelt eszközöket használnak, ami befolyásolja az üzleti eredményeket: felmerül a bérbe vagy lízingbe kapott ingatlanok operatív kezelésének és a lízingbeadókval való kapcsolatoknak a kérdése; egyes vállalkozások megőrzésre fogadnak el eszközöket – ezek nem a vállalkozás tulajdonát képezik, nem jelennek meg a mérlegben, de a vállalkozás rendelkezik ezekkel az eszközökkel a vonatkozó megállapodásokban meghatározott feltételek szerint (szerződés, feldolgozás, raktározás, megbízás stb.), és felelős azok biztonságáért (az ilyen eszközök elszámolása a tulajdonosok, vevők, megbízottak által történik) stb. [11].

Egyetértünk Bacsinskij V. I. és Bilinszka N. Y. szerzőpárossal [4] abban, hogy a mérlegen kívüli könyvelés a vállalati számviteli információs rendszer fontos eleme, amelynek információt kell nyújtania a vezetés számára a vállalathoz nem tartozó, de annak használatában, elidegenítésében vagy tárolásában ideiglenesen lévő eszközökről; a vállalat függő jogairól és kötelezettségeiről; a leírt eszközökről; valamint a működési ellenőrzés tárgyairól. A mérlegen kívüli számvitelre azért van szükség, hogy a vállalkozás tulajdonában lévő anyagi eszközök megőrzését és használatát a vagyon feletti rendelkezési és használati jog alapján ellenőrizni lehessen; hogy a kötelezettségek teljesítését vagy nem teljesítését ellenőrizni lehessen; hogy a mérlegen kívüli számviteli objektumok állapotáról teljes körű információkat lehessen szolgáltatni a vezetés igényeihez, a vállalkozás fizetőképességének és pénzügyi stabilitásának teljes körű értékeléséhez [5].

Ez azonban nem minden, ami a mérlegen kívüli számvitel potenciális lehetősége. Holov S. F. [9] szerint a nem pénzügyi mutatók (egy új termék piaci promóciója, potenciális lehetőségek, tapasztalat, a munkavállalók érdeklődése és rugalmassága, az ügyfelek hűsége) megjelenítésének egyik megoldási módja a mérlegen kívüli számlák körének kiterjesztése.

A mérlegen kívüli számvitel olyan gazdasági tényeket hivatott tükrözni, amelyek jelenleg nem befolyásolják az intézmény eszközeinek, tőkéjének és forrásainak állapotát, de nyomon követést és ellenőrzést igényelnek [18]. Ezért a mérlegen kívüli számlák célja a következők meglétére és mozgására vonatkozó információk összegzése:

- olyan értékek, amelyek nem tartoznak a vállalkozáshoz, de ideiglenesen annak használatában, kezelésében vagy tárolásában vannak (tárgyi eszközök operatív lízing tárgyai, anyagi értékek felelős tárolásban, feldolgozásban, üzembe helyezésben, telepítésben);
- a vállalkozás feltételhez kötött jogai és kötelezettségei (zálogjogok, garanciák, kötelezettségek stb.);
- szigorú számadású nyomtatványok;
- leírt eszközök (értékhiány, vevőkövetelés), hogy figyelemmel kísérjék az adósok általi megtérítésének lehetőségét;

- értékcsökkenési leírások.

A mérlegen kívüli számlák három csoportra oszthatók:

1. letét és ingatlan – olyan értékek elszámolására szolgál, amelyek nem tartoznak a vállalkozáshoz, de a rendelkezésére állnak. Az ilyen számlák közé tartoznak különösen a „Bérelt befektetett eszközök”, „Felelősségteljesen tárolt eszközök” stb. számlák;

2. ellenőrzési számlák – egyéni számlák ellenőrzésére szolgál az egyenlegszámla rendszerében nem szereplő tranzakciók. Ezek közé tartozik a „Szigorú számadású nyomtatványok” stb.;

3. feltételhez kötött jogok és kötelezettségek – használhatók a vállalkozási szerződések teljesítésének mutatóihoz, megbízások, az egyenlegről leírt pénzeszközök megjelenítése azok esetleges helyreállításáig stb.

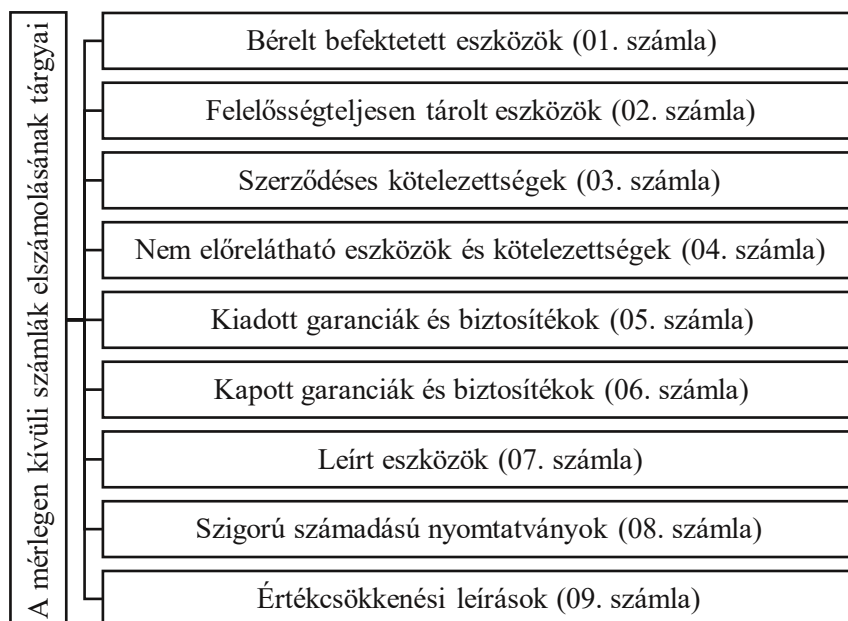
A mérlegen kívüli számlákon szereplő ügyletek elszámolásának állami szabályozásának funkciói különösen a hatóságok és a közigazgatás rendszerén keresztül valósulnak meg: Ukrajna Miniszteri Kabinetje, Ukrajna Pénzügyminisztériuma, Ukrajna Állami Statisztikai Szolgálat stb. [14].

A mérlegen kívüli számlákat olyan pénzeszközök és forrásaik létezésének és mozgásának nyilvántartására használják, amelyek nem tartoznak a gazdálkodó egységhez, de egy bizonyos ideig a gazdálkodó egység rendelkezésére állnak, vagy őrizetében vannak. A nem a vállalathoz tartozó pénzeszközök és forrásaik összetételében bekövetkező változásokkal kapcsolatos üzleti tranzakciók nem jelennek meg a mérlegben, mivel azokat más vállalatok mérlegében számolják el. Ezen eszközök ellenőrzésére speciális, mérlegen kívüli számláknak nevezett számlákat nyitnak. Ezekre a számlákra jellemző, hogy jelenleg nem szerepelnek a számviteli számlák általános rendszerében, ahol az üzleti vagyontárgyakat kettős könyvvitellel tartják nyilván [8].

A mérlegen kívüli számlákat a mérlegszámlákhoz hasonlóan két számjeggyel számozzák. A mérlegen kívüli számlák alszámlákat is tartalmaznak. Ezen eszközök, függő jogok és kötelezettségek könyvelése azonban egy egyszerű rendszeren alapul, amely szerint a tárgyi eszközök bejöveteleire, elidegenítéseire, használatára, értékesítésére, szigorú számadású nyomtatványokra, függő jogok és kötelezettségek keletkezésére, a hiány, kár miatti vagyonleírásokra és követelésekre vonatkozó tételek csak egy mérlegen kívüli számlán történnek, feltüntetve az ügylet tartalmát, mennyiségi és költségmutatóit.

A mérlegen kívüli számlákon lévő üzleti tranzakciók egyetlen bejegyzésben jelennek meg: a megfelelő számla csak követel vagy csak tartozik jóváírásával. Így a számlák megfontolt besorolása lehetővé teszi az egyes számlák osztályozási jellemzői szerinti jellemzését és a szükséges számviteli nyilvántartások összeállításának eljárási rendjének meghatározását. A mérlegen kívüli számlákon a könyvelés kettős könyvvittel alkalmazása nélkül történik.

A mérlegen kívüli számlák a számviteli számlarendben külön számlaosztályt alkotnak (0. számlaosztály), amely részletezése az 1. ábrán látható.



1.ábra. Mérlegén kívüli számlák

Forrás: saját szerkesztés a [18] alapján

A mérleg a forrásadatok alapján a számviteli rendszer megjelenítésére szolgál a kiegészítésre és megelőlegezhető összegekre vonatkozóan. A mérleg az aktuális egyenleget mutatja. Ehelyett egy mérlegén kívüli számlát használnak adott tranzakciók rögzítésére és az egyes tranzakciókra vonatkozó részletes információk megjelenítésére [7].

A mérlegén kívüli adózási számvitel szerepe az, hogy objektív és teljes körű információt nyújtson a pénzügyi tranzakciókról és olyan tételekről, amelyek hatással lehetnek az adószámításra, ami viszont lehetővé teszi minden olyan jelentős pénzügyi esemény figyelembevételét, amelyek nem feltétlenül jelennek meg a rendes mérlegben, de az adószámítás szempontjából relevánsak lehetnek. A mérlegén kívüli elszámolás magában foglalhatja az olyan pénzügyi instrumentumok elszámolását, mint a származékos, opciós- vagy határidős ügyletek. Ezeknek a pénzügyi instrumentumoknak adózási következményei lehetnek, például a velük folytatott tranzakciókból származó nyereség megadóztatása. Ugyanakkor a pénzügyi beszámolás szempontjából pénzügyi instrumentumként kezelhetők, és nem feltétlenül minősülnek befektetett eszköznek. Ezeknek a pénzügyi instrumentumoknak a mérlegén kívüli elszámolása lehetővé teszi a gazdálkodó egységek számára, hogy pontosan tükrözzék pénzügyi tevékenységeiket és az adójogszabályoknak való megfelelést. Ez lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy pénzügyi kockázataikat hatékonyan kezeljék, és minimalizálják a lehetséges adókockázatokat, figyelembe véve pénzügyi tevékenységük sajátosságait. Fontos megjegyezni azt is, hogy a pénzügyi eszközök mérlegén kívüli elszámolása lehetővé teszi az ilyen ügyletek bizalmas kezelését, ami fontos lehet a versenykörnyezetben vagy a partnerekkel és befektetőkkel folytatott tárgyalások során. Úgy véljük, hogy a számviteli rendszer adózást befolyásoló információs és irányítási képességeinek bővítése felé tett fontos lépés lehet a

következő mutatók mérlegen kívüli elszámolásban való megjelenítése: a szerződéses kötelezettségekkel való elégedettség mértéke az ügyfelek visszajelzései és panaszai alapján, az adószámveteli személyzet képzési és fejlesztési lehetőségei, a működés optimalizálását célzó belső üzleti folyamatok előrehaladásáról szóló információk. A javasolt mutatók célja a különböző érdekelt felek igényeinek kielégítése, különösen az ügyfélkapcsolatokra vonatkozó információk lehetővé teszik a vállalat hírnevének és gazdasági hatékonyságának, együttműködési készségének értékelését. A személyzet képzésére vonatkozó információk lehetővé teszik a humánerőforrás-potenciál és a vállalat teljesítményének és fejlesztési céljainak elérésében játszott szerepének értékelését. A belső üzleti folyamatokra vonatkozó adatok fontosak a fejlesztési stratégia értékeléséhez.

A mérlegen kívüli számvitel mutatóinak informativitását, valamint a fő felhasználókat az 1. táblázat foglalja össze.

Bár a mérlegen kívüli számlákon megjelenített információkat nem használják fel a pénzügyi kimutatások elkészítéséhez és a vállalkozás pénzügyi helyzetét jellemző mutatók kiszámításához, a mérlegen kívüli számlákon történő elszámolás kötelező, és az általános számviteli rendszer részét képezi.

A mérlegen kívüli számlák adatai az éves pénzügyi kimutatásokhoz fűzött megjegyzések kitöltéséhez (5. sz. nyomtatvány) szolgálnak [17].

1. táblázat

Mérlegen kívüli számviteli mutatók informativitása, annak felhasználói

Ssz	A mérlegen kívüli számvitel objektumai	Információ	Felhasználók
1	Olyan értéktárgyak, amelyek nem tartoznak a vállalkozáshoz, de ideiglenesen használatában, selejtezésében vagy raktározásában vannak	- bérelt befektetett eszközök; - felelősségteljesen tárolt eszközök.	- a vállalkozás tulajdonosai; - vezetői személyzet; - osztály/részleg vezetői; - termelési menedzserek.
2	A vállalkozás feltételes jogai és kötelezettségei	- szerződéses kötelezettségek; - nem előrelátható eszközök és kötelezettségek; - kiadott garanciák és biztosítékok; - kapott garanciák és biztosítékok.	- a vállalkozás tulajdonosai; - vezetői személyzet; - osztály/részleg vezetői; - személyzet; - tényleges és potenciális befektetők; - bankok és hitelintézetek; - szállítók és egyéb hitelezők.
3	Leírt eszközök	- a mérlegből leírt követelések; - használatban lévő eszközök leírása; - értékhiány és értékvesztés azonosítatlan tettes esetén.	- a vállalkozás tulajdonosai; - vezetői személyzet; - osztály/részleg vezetői.
4	Az üzemirányítás tárgyai	- szigorú számadású nyomtatványok (eseményt, végzettséget és	- vezetői személyzet; - adóügyi személyzet; - osztály/részleg vezetői.



Ssz	A mérlegen kívüli számvitel objektumai	Információ	Felhasználók
		munkatapasztalatot igazoló dokumentumok; elszámolási csekk; kereskedelmi szabadalom; jövedéki adójegy stb); - értékcsökkenési leírások.	
5	Potenciális mutatók	- szerződéses kötelezettségekkel kapcsolatos ügyfél-elégedettségi foka; - adószemélyzet képzésének és szakmai fejlődésének potenciális lehetőségei; - információ a tevékenység optimalizálásának belső üzleti folyamatainak előrehaladásáról.	- a vállalkozás tulajdonosai; - vezetői személyzet; - osztály/részleg vezetői; - adóügyi személyzet; - különböző tevékenységi területek menedzserei; - személyzet; - tényleges és potenciális befektetők; - bankok és hitelintézetek; - ügyfelek; - szállítók és egyéb hitelezők.

Forrás: kiegészítve [4] alapján

A pénzügyi beszámolás - a vállalkozás pénzügyi helyzetére és tevékenységének eredményeire vonatkozó információkat tartalmazó jelentés [1].

A pénzügyi beszámoló – az egymással összefüggő és általánosított mutatók rendszere, amelyet speciálisan elfogadott formákban mutatnak be: számviteli, pénzügyi, adózási, kötelező állami társadalombiztosítási, statisztikai, belső leányvállalati stb., amelyet a felhasználóknak nyújtanak be, és amely jellemzi a vállalkozás eredményeit és feltételeit egy meghatározott (jelentett) időszak alatt.

A pénzügyi kimutatások teljes összetétele [15] a következő formanyomtatványokat tartalmazza:

1. Mérleg (Pénzügyi helyzet kimutatása) – 1 sz. formanyomtatvány.
2. Eredménykimutatás (Átfogó jövedelem kimutatás) – 2 sz. formanyomtatvány.
3. Pénzeszközök mozgásáról szóló beszámoló, un. Cash-flow kimutatás: 3 sz. formanyomtatvány vagy közvetett (3-N sz. formanyomtatvány).
4. Saját tőke változás kimutatás – 4 sz. formanyomtatvány.
5. Megjegyzések a pénzügyi beszámolóhoz – 5 sz. formanyomtatvány.
6. Szegmensek szerinti jelentés c. kiegészítő megjegyzések – 6 sz. formanyomtatvány.

A pénzügyi beszámolás formáit a 2. táblázat ismerteti.

A Megjegyzésekben lehetőség van egyéb olyan információk benyújtására is, amelyeket a társaság lényegesnek tart, és amelyek teljesebben és objektívebben tükrözik pénzügyi helyzetét és teljesítményét. Minden további információt tetszőleges formában (magyarázatok, táblázatok, grafikonok stb.) kell benyújtani. A megjegyzésekben megadandó információ attól függ, hogy a gazdálkodó egységeknek kötelesek-e közzétenni pénzügyi kimutatásokat.

2. táblázat

Gazdasági szervezetek pénzügyi kimutatásai

Ssz.	Pénzügyi beszámoló megnevezése	Magyarázat
1.	Mérleg (Pénzügyi helyzet kimutatása) – 1 sz. formanyomtatvány	A vállalkozás pénzügyi helyzetéről szóló kimutatás, amely tükrözi a vállalkozás eszközeit, kötelezettségeit és saját tőkéjét egy adott napra.
2.	Eredménykimutatás (Átfogó jövedelem kimutatás) – 2 sz. formanyomtatvány	A bevételek, ráfordítások, pénzügyi eredmények és az összes bevétel kimutatása.
3.	Cash-flow kimutatás: közvetlen - 3 sz. / 3-N sz. formanyomtatvány	Jelentés, amely tükrözi a készpénz beérkezését és elidegenítését a beszámolási időszak alatt az üzemeltetési, befektetési és finanszírozási tevékenység eredményeként.
4.	Saját tőke változás kimutatás – 4 sz. formanyomtatvány	Jelentés, amely tükrözi a gazdálkodó saját tőkéjének változását a beszámolási időszak alatt.
5.	Megjegyzések a pénzügyi beszámolókhöz – 5 sz. formanyomtatván	A pénzügyi beszámoló részletességét és érvényességét, valamint egyéb információkat tartalmazó mutatók és magyarázatok összessége, amelyek közzétételét a nemzeti számviteli standardok vagy a nemzetközi pénzügyi beszámolási standardok biztosítják.
6.	Szegmensek szerinti jelentés c. kiegészítő megjegyzések – 6 sz. formanyomtatvány	Függelék az éves pénzügyi beszámolókhöz fűzött megjegyzésekhez, amely információkat tartalmaz a beszámoló szegmensek bevételeiről, ráfordításairól, pénzügyi eredményeiről, valamint eszközeiről és forrásairól.

Forrás: saját szerkesztés a [1; 15] alapján

A pénzügyi kimutatásokat nyilvánosságra kell hozni [1]:

- közérdekű vállalkozások (kivéve a nem értékpapír-kibocsátó nagyvállalatokat);
- nyilvános részvénytársaságok;
- a nemzeti piacon természetes monopóliummal rendelkező alanyok és országos jelentőségű ásványkincsek kitermelésével foglalkozó vállalkozások;
- nagyvállalatok, amelyek nem értékpapír-kibocsátók;
- középvállalkozások;
- mikrovállalkozásokhoz és kisvállalkozásokhoz tartozó egyéb pénzügyi intézmények;
- a költségvetési alapok fő kezelői.

Fontos megjegyezni, hogy a mérlegen kívüli számvitel nem helyettesítheti a hagyományos könyvelést és pénzügyi beszámolást, hanem csak kiegészítésül szolgálhat.

Lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy pontosabban azonosítsák erősségeiket és gyengeségeiket, azonosítsák a teljesítmény javításának lehetőségeit, és stratégiákat dolgozzanak ki a fő teljesítménymutatók alapján. A mérlegen kívüli könyvelés a kockázatok kezelésében és a problémák korai felismerésében is segít. Lehetővé teszi,

hogy megértse a különböző tényezők hatását a vállalat teljesítményére, és megalapozott döntéseket hozzon az eredmények javítása érdekében. Például a mérlegen kívüli könyvelés segíthet meghatározni, hogy mely termékek vagy szolgáltatások a legjövedelmezőbbek, és melyek értékét kell növelni.

A mérlegen kívüli számvitel jellemzői a következők:

- objektivitás – a mérlegen kívüli számvitel olyan nem pénzügyi tényezőket is értékel, mint a vállalat hírneve, szellemi tulajdon, ügyfélkapcsolatok stb.;
- rugalmasság – a mérlegen kívüli számvitel lehetővé teszi, hogy a számvitelbe olyan nem szabványos tényezőket is beépítsen, amelyek befolyásolhatják a cég tevékenységét. Ez lehetővé teszi a piaci körülmények változásaira való gyors reagálást és a stratégiai célok teljesítését;
- specifikusság – mérlegen kívüli számvitel a nem pénzügyi mutatókat is tartalmazhat, mint például az ügyfelekre, a környezeti hatásokra, az emberi erőforrásokra és egyébekre vonatkozó információk, amelyek nem jelennek meg a szokásos mérlegben;
- információs bázis – a mérlegen kívüli számvitel szélesebb információbázist igényel, mint a mérleg szerinti számvitel, amely nagy mennyiségű adat gyűjtését, feldolgozását, elemzését igényli;
- analitikusság – mérlegen kívüli számvitel lehetővé teszi a cég tevékenységének alaposabb elemzését, a különböző mutatók összehasonlítását és következtetések levonását a vállalat piaci pozíciójára gyakorolt hatásokról;
- döntéshozatal megkönnyítése – a mérlegen kívüli számvitel segítségével ésszerűbb és pontosabb döntéseket hozhat a beruházás, az adóztatás, a pénzügyi tervezés és a cég tevékenységének ellenőrzése terén;
- innováció – a mérlegen kívüli számvitel lehetővé teszi, hogy nem csak aktuális, hanem jövőbeli mutatók is bekerüljenek a könyvelésbe, ami segíti a vállalatot, hogy innovatívabb legyen és felkészüljön a jövő kihívásaira;
- nyitottság – a mérlegen kívüli könyvelés tartalmazhat információkat a vállalat társadalmi felelősségvállalásáról és annak környezetre gyakorolt hatásáról, ami lehetővé teszi, hogy a vállalat nyitottabb és átláthatóbb legyen a fogyasztók, a befektetők és más érdekelt felek felé;
- kockázatkezelés – a mérlegen kívüli számvitel segítségével a vállalat azonosíthatja és felmérheti a tevékenységének különböző aspektusaihoz kapcsolódó kockázatokat, ami lehetővé teszi azok kezelésével kapcsolatos megalapozott döntések meghozatalát és a társaság tevékenységére gyakorolt hatások csökkentését.

Általánosságban elmondható, hogy a mérlegen kívüli számvitel a vállalkozás fontos eszköze, amely lehetővé teszi a vállalat tevékenységének teljesebb és pontosabb értékelését, a hatékony döntések meghozatalát, valamint az innovatívabb és nyitottabb tevékenységet.

Következtetések és további kutatások kilátásai. A mérlegen kívüli számvitelt azért alkalmazzák a vállalatok, hogy hatékonyan kezeljék pénzügyeiket és tartsák be a szabályozó hatóságokat. A mérlegen kívüli számvitel a vállalatirányítás egyre fontosabb szempontja a mai üzleti világban. A mérlegen kívüli számvitel a



közelmúltban a vállalatirányítás egyik fő területévé vált. Ez a számviteli forma lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy pontosan tükrözzék üzleti vállalkozásuk valódi pénzügyi helyzetét olyan kötelezettségek és eszközök rögzítésével, amelyek nem jelennek meg a mérlegben. Ezenkívül lehetőséget biztosít az immateriális eszközök, például a szellemi tulajdon, a márka elismerése és az ügyfelek lojalitásának pénzügyi értékének megértésére. Ez a számviteli forma is lehetővé teszi a vállalat pénzügyi helyzetének nyomon követését is, lehetővé téve a befektetők számára, hogy megalapozottabb döntéseket hozzanak. Összességében a mérlegen kívüli számvitel kiegészíti a hagyományos könyvelést és pénzügyi beszámolást, és lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy jobban megértsék működésüket, azonosítsák a problémákat és a fejlesztési lehetőségeket, és megalapozott döntéseket hozzanak. A mérlegen kívüli számvitel korlátaira, hátrányaira azonban emlékezni kell, és alkalmazása során ezeket figyelembe kell venni. A számvitel automatizálásának és a mérlegen kívüli könyvelés javítását célzó analitikai eljárásoknak a kérdései további kutatás tárgyát képezik.

A felhasznált források listája

1. Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine on July 16, 1999 No 996-XIV. URL: <http://surl.li/kkgmb> (letöltés időpontja: 2024.02.27).
2. Gerald H. Lander, Kathleen A. Auger (2008). The need for transparency in financial reporting: Implications of off-balance-sheet financing and inferences for the future. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 4(1), 27-46.
3. Sun, Y., Zeng, X., Wang, L. et al. (2022). Are off-balance-sheet indicators useful to evaluate accounting information quality?. *Pers Ubiquit Comput* 26, 1035–1051. <https://doi.org/10.1007/s00779-020-01499-9>
4. Бачинський В. І., Білинська Н.Є. Позабалансовий облік у сучасній інформаційній системі підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. № 725. С. 247-254
5. Білинська Н.Є. Стан та перспективи розвитку позабалансового обліку в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України. Збірник науково-технічних праць*. Львів : РВВ НЛТУ України. 2010. Вип. 20.1. С. 166-191.
6. Боримська К.П. Рахунки бухгалтерського обліку: на шляху до моделювання системи бухгалтерського обліку. *Вісник ЖДТУ*. 2008. № 3(45). С. 21-31.
7. Бруханський Р. Ф. Бухгалтерський облік: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 480 с.
8. Виговська Н.Г., Виговський В.Г. Місце позабалансових ризиків в системі банківських ризиків. *Вісник ЖДТУ*. 2016. №1. С. 3-16.
9. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : монографія. Київ : Центр навч. літ-ри, 2007. 522 с.
10. Головацька С.І., Білинська Н.Є. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління об'єктами позабалансового обліку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 835-840.
11. Грищенко О. В. Облік майна на позабалансових рахунках: управлінський аспект. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2022. С. 161-162.
12. Здреник В.С. Бухгалтерський облік і контроль операцій з похідними фінансовими інструментами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Житомир : Житомирський державний технологічний університет, 2010. 20 с.
13. Куцук П. О., Головацька С. І. Організаційно-методичні аспекти обліку позабалансових активів і зобов'язань. *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та*



- аналізу в умовах міжнародної інтеграції: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О. А. Сарапіної; ХНТУ. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2020. 150 с.
14. Любар О. О. Вітчизняний та зарубіжний досвід нормативно-правового забезпечення обліку операцій на позабалансових рахунках. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7424>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.72 (letöltés időpontja: 2024.03.10).
15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (letöltés időpontja: 2024.02.27).
16. Онищенко В.П. Порівняння методики позабалансового обліку банків та підприємств України. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. № 3. С. 100-106.
17. Примітки до річної фінансової звітності: правила заповнення. Інтерактивна бухгалтерія: веб-сайт. № 9 / 15 січня 2020. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/9904/670> (letöltés időpontja: 2024.02.27).
18. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування: наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text> (letöltés időpontja: 2024.02.27).
19. Шигун М.М., Боримська К. П. Місце рахунків бухгалтерського обліку в пізнанні функцій облікової системи. *Вісник ЖДТУ*. 2009. № 1 (47). С. 1-5.

References

1. Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine on July 16, 1999 No 996-XIV. URL: <http://surl.li/kkgmb> [in Ukrainian].
2. Gerald H. Lander, Kathleen A. Auger (2008). The need for transparency in financial reporting: Implications of off-balance-sheet financing and inferences for the future. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 4(1), 27-46.
3. Sun, Y., Zeng, X., Wang, L. et al. (2022). Are off-balance-sheet indicators useful to evaluate accounting information quality?. *Pers Ubiquit Comput* 26, 1035–1051. URL: <https://doi.org/10.1007/s00779-020-01499-9>
4. Vachynskyi, V. I., Bilynska, N.Ie. (2012). Pozabalansovyi oblik u suchasni informatsiinii systemi pidpriemstva [Off-balance sheet accounting in the modern information system of the enterprise.]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, № 725, 247-254 [in Ukrainian].
5. Bilynska, N.Ie. (2010). Stan ta perspektyvy rozvytku pozabalansovoho obliku v Ukraini [The state and prospects for the development of off-balance sheet accounting in Ukraine.]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats*. Lviv : RVV NLTU Ukrainy, vyp. 20.1, 166-191 [in Ukrainian].
6. Borymska, K.P. (2008). Rakhunky bukhhalterskoho obliku: na shliakhu do modeliuvannia systemy bukhhalterskoho obliku [Accounting accounts: on the way to modeling the accounting system.]. *Visnyk ZhDTU*, № 3(45), 21-31 [in Ukrainian].
7. Brukhanskyi R. F. (2016). Bukhhalterskyi oblik: pidruch. Ternopil: TNEU. 480 s. [in Ukrainian].
8. Vyhovska, N.H., Vyhovskiy, V.H. (2016). Mistse pozabalansovykh ryzykiv v systemi bankivskykh ryzykiv [The place of off-balance sheet risks in the banking risk system.]. *Visnyk ZhDTU*, №1, 3-16 [in Ukrainian].
9. Holov, S.F. (2007). Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku : monohrafiia. Kyiv : Tsentр navch. lit-ry. 522 s. [in Ukrainian].
10. Holovatska, S.I., Bilynska N.Ie. (2015). Informatsiino-analitychne zabezpechennia upravlinnia ob'ektamy pozabalansovoho obliku [Information and analytical support for the management of off-balance sheet objects.]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vyp. 3, 835-840 [in Ukrainian].
11. Hryshchenko, O. V. (2022). Oblik maina na pozabalansovykh rakhunkakh: upravlinskyi aspekt [Property accounting on off-balance sheet accounts: management aspect]. *Suchasni napriamy rozvytku*



ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnologii ta yikh pravovoho zabezpechennia: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Lviv : vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, 161-162 [in Ukrainian].

12.Zdrenyk, V.S. (2010). Bukhhalterskyi oblik i kontrol operatsii z pokhidnymy finansovymy instrumentamy : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk. Zhytomyr : Zhytomyrskyi derzhavnyi tekhnolohichniy universytet. 20 s. [in Ukrainian].

13.Kutsyk, P. O., Holovatska, S. I. (2020). Orhanizatsiino-metodychni aspekty obliku pozabalansovykh aktyviv i zoboviazan. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku obliku, audytu, opodatkovannia ta analizu v umovakh mizhnarodnoi intehtatsii: kolektyvna monohrafiia / za zah. red. d.e.n., prof. O. A. Sarapinoi; KhNTU. Kherson: Knyzhkove vydavnytstvo FOP Vyshehmyrskyi V. S.. 150 s. [in Ukrainian].

14.Liubar, O. O. (2019). Domestic and foreign experience of regulatory support of accounting of transactions on off-balance sheet accounts. *Efektivna ekonomika*, vol. 11, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7424>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.72 [in Ukrainian].

15.Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti»: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07 liutoho 2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> [in Ukrainian].

16.Onyshchenko, V.P. (2013). Porivniannia metodyky pozabalansovoho obliku bankiv ta pidpriemstv Ukrainy [Comparison of off-balance sheet accounting methods of banks and enterprises of Ukraine.]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, 3,100-106 [in Ukrainian].

17.Prymitky do richnoi finansovoi zvitnosti: pravyla zapovnennia [Notes to annual financial statements: filling rules]. Interaktyvna bukhhalteriia: veb-sait. № 9 / 15 sichnia 2020. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/9904/670>

18.Pro zatverdzhennia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku ta Instruksii pro yoho zastosuvannia: nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text> [in Ukrainian].

19.Shyhun, M.M., Borymska, K. P. (2009). Mistse rakhunkiv bukhhalterskoho obliku v piznanni funkt sii oblikovoi systemy [The place of accounting accounts in learning the functions of the accounting system]. *Visnyk ZhDTU*, 1 (47), 1-5 [in Ukrainian].



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-431-440
УДК 657.6:657.372.12

Лариса ПТИЦИНА

к.е.н., доцент кафедри облік, аналіз, оподаткування та аудит,
Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні ЗНУ,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: 0009-0009-2254-1178

Олена МІХАЙЛУЦА

к.т.н., доцент, доцент кафедри електроніки, інформаційних систем та програмного
забезпечення, Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М.Потебні
Запорізького національного університету,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2935-7997
Scopus Author ID: 16407827200

Артур МАНІН

магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,
Інженерний навчально-науковий інститут ЗНУ,
м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: 0009-0003-2608-8864

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАКТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ ВЕДЕННЯ ФІНАНСОВОГО ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ І АУДИТУ

***Анотація.** В сучасних умовах ведення бізнесу виробничими підприємствами, керівникам необхідно постійно відслідковувати сучасні тенденції використання автоматизованих програмних продуктів, здатних підвищувати ефективність практичної складової ведення фінансового та управлінського обліку і аудиту. Програмні продукти, які використовувались ще недавно, через повномасштабне вторгнення ворожої країни на територію України, стали забороненими, що значно підвищило актуальність пошуку вітчизняних інформаційних систем і технологій придатних забезпечувати ведення обліку, аудиту та прийняття ефективних управлінських рішень. Отже, дослідження питання пошуку шляхів удосконалення інформаційних систем і технологій виробничого підприємства з метою підвищення ефективності практичної складової ведення фінансового та управлінського обліку і аудиту наразі є дуже актуальним. Метою використання сучасних інформаційних систем і технологій є забезпечення своєчасною, актуальною, повною, стислою, точною та безперервною інформацією, яка забезпечить ведення фінансового та управлінського обліку у відповідності до вимог законодавства та високу ефективність прийняття управлінських рішень. В роботі описано шляхи удосконалення інформаційних систем і технологій виробничого підприємства з метою підвищення ефективності практичної складової ведення фінансового та управлінського обліку і аудиту, які дають змогу: визначитись з стратегією впровадження та використання інформаційних систем; обрати більш підходящий вітчизняний програмний продукт ведення фінансового та управлінського обліку; спробувати на практиці налаштувати використовувані програмні продукти під сучасні вимоги практики ведення фінансового та управлінського обліку.*



Досліджено, що саме запропонований поетапний підхід до процесу удосконалення інформаційних систем і технологій виробничого підприємства забезпечить раціональність, безперервність та адекватність впроваджень з мінімальними витратами та максимальним економічним ефектом від використання програмних продуктів на практиці ведення фінансового та управлінського обліку і аудиту.

Ключові слова: облік, аудит, інформаційні системи, технології, фінансовий облік, управлінський облік, ефективність, програмний продукт.

JEL Classification: M41, O30

Absztrakt. A gyártó vállalatok modern vezetési feltételei között a vezetőknek folyamatosan figyelemmel kell kísérniük az automatizált szoftvertermékek használatának modern trendjeit, amelyek lehetővé teszik a pénzügyi és vezetői számvitel, valamint a könyvvizsgálat gyakorlati összetevőinek hatékonyságának növelését. Az Ukrajna területén egy ellenséges ország teljes körű inváziója miatt a közelmúltig használt szoftvertermékek betiltásra kerültek, ami jelentősen megnövelte a számvitelre és könyvvizsgálatra alkalmas hazai információs rendszerek, technológiák felkutatásának aktualitását a hatékony vezetői döntések meghozatala érdekében. Ezért jelenleg nagyon fontos annak a kérdésnek a kutatása, hogy hogyan lehet megoldani a gyártó vállalat információs rendszereinek és technológiáinak fejlesztését a pénzügyi és vezetői számvitel, valamint a könyvvizsgálat gyakorlati összetevőinek hatékonyságának növelése érdekében. A korszerű információs rendszerek és technológiák alkalmazásának célja, hogy időszerű, naprakész, teljes, tömör, pontos és folyamatos tájékoztatást nyújtson, amely biztosítja a jogszabályi előírásoknak megfelelő pénzügyi és vezetői számvitelt, valamint a vezetői döntéshozatal magas hatékonyságát. A tanulmány leírja a gyártó vállalat információs rendszereinek és technológiáinak fejlesztési módszereit a pénzügyi és vezetői számvitel, valamint a könyvvizsgálat gyakorlati összetevőinek hatékonyságának növelése érdekében, amelyek lehetővé teszik az információs rendszerek megvalósításának és használatának stratégiájának meghatározását, a pénzügyi és vezetői számvitelre alkalmasabb hazai szoftvertermék kiválasztását, és gyakorlati kísérletet tesznek a használt szoftvertermékek adaptálására a pénzügyi és vezetői számvitel gyakorlatának modern követelményeihez. A cikk meghatározza, hogy a gyártó vállalat információs rendszereinek és technológiáinak fejlesztési folyamatának javasolt lépésről lépésre történő megközelítése biztosítja a racionalitást, a folyamatosságot és a megvalósítás megfelelőségét a minimális költségekkel és a szoftvertermékek használatának maximális gazdasági hatásával a pénzügyi és vezetői számvitel, ill. a könyvvizsgálat gyakorlatában.

Kulcsszavak: számvitel, könyvvizsgálat, információs rendszerek, technológiák, pénzügyi számvitel, vezetői számvitel, hatékonyság, szoftvertermék.

Abstract. In modern business conditions of manufacturing enterprises, managers need to constantly monitor modern trends in the use of automated software products capable of increasing the effectiveness of the practical component of financial and management accounting and auditing. Software products that were used until recently, due to the full-scale invasion of an enemy country on the territory of Ukraine, became prohibited, which significantly increased the urgency of the search for domestic information systems and technologies suitable for ensuring record-keeping, auditing and making effective management decisions. Therefore, the study of the issue of finding ways to improve information systems and technologies of a manufacturing enterprise in order to increase the effectiveness of the practical component of financial and management accounting and auditing is currently very relevant. The purpose of using modern information systems and technologies is to provide timely, up-to-date, complete, concise, accurate and continuous information, which will ensure financial and management accounting in accordance with the requirements of legislation and high efficiency of management decision-making. The work describes the ways of improving the information systems and technologies of the manufacturing enterprise with the aim of increasing the efficiency of the practical component of financial and management accounting and auditing, which make it possible to: determine the strategy for the implementation and use of information systems; choose a



more suitable domestic software product for financial and management accounting; to try in practice to adjust the used software products to the modern requirements of the practice of financial and management accounting. It has been investigated that the proposed step-by-step approach to the process of improving information systems and technologies of a manufacturing enterprise will ensure the rationality, continuity and adequacy of implementations with minimal costs and maximum economic effect from the use of software products in the practice of financial and management accounting and auditing.

Keywords: *accounting, audit, information systems, technologies, financial accounting, management accounting, efficiency, software product.*

Постановка проблеми. Сучасні ринкові перетворення в економіці країни висувають нові вимоги до якості обліково - аналітичної інформації, яка є підставою для прийняття необхідних управлінських рішень на підприємствах. До того ж в теперішніх умовах ефективного функціонування підприємств можливе лише за умови використання нових інформаційних технологій ведення бухгалтерського обліку, контролю, поглибленого аналізу та захисту інформації. За роки, що минули від початку радикального реформування адміністративно-командної економіки, значною мірою трансформувалися умови функціонування всіх складових ланок економіки, і в першу чергу сфера фінансових відносин у суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду питань удосконалення інформаційних систем і технологій виробничого підприємства, а також дослідженню їх використання на практиці сприяли роботи наступних вітчизняних вчених: М. Азаров, С. Голов, Е. Калюга, О. Кононенко, М. Кужельний, В. Лень, Ю. Маляревський, Г. Семенов, І. Стефанік, П. Тютюнник, Ю. Цал-Цалко, Т. Яремчук. В своїх роботах авторами розглянуті питання: необхідності використання на підприємствах інформаційного забезпечення, можливості застосування тих або інших програмних продуктів, автоматизації процесів виробництва та прийняття управлінських рішень. Проте, можливість використання вітчизняних інформаційних технологій, проведення аудиту діяльності на базі їх використання та чітко визначенні етапи удосконалення розглянуті поверхово та потребують більш глибокого дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вітчизняні виробничі підприємства наразі переживають не найкращі часи з точки зору загальної економічної та політичної ситуації в країні. Разом з тим виникає і проблема подальшого використання програмного забезпечення, що пропонувалась ворожою країною. Тому нагальним невирішеним питанням постає можливість використання вітчизняних інформаційних технологій та удосконалення автоматизації системи прийняття рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення інформаційних систем і технологій виробничого підприємства з метою підвищення ефективності практичної



складової ведення фінансового та управлінського обліку і аудиту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах повномасштабного вторгнення на територію України особливо гострим стало питання використання вітчизняних програмних продуктів для забезпечення будь - якої діяльності підприємств, а особливо, ведення бухгалтерського обліку та аудиту.

З метою покращення автоматизованих процесів виробничого підприємства та автоматизації проведення аудиту і отримання необхідної інформації в електронному вигляді, на нашу думку, удосконалення має відбуватися поетапно.

На першому етапі доцільно визначитись з стратегією покращення ведення бухгалтерського обліку, електронного документообігу та складання фінансової і податкової звітності, і як наслідок підвищення результативності проведення внутрішнього і зовнішнього аудиту, а також процесу прийняття ефективних управлінських рішень. Серед запропонованих варіантів вибору стратегії найбільш розповсюдженими є:

Використання передових програмних рішень. Оцінка наявних на ринку інформаційних технологій програмних продуктів для автоматизації обліку основних засобів та надання переваги тим, які відповідають специфіці підприємства.

Інтеграція з іншими системами. Є сенс віддавати перевагу тим інформаційним системам, які здатні забезпечити сумісність та інтеграцію із програмним комплексом, який вже введений на підприємстві. Це сприятиме автоматизованому обміну даних та уникненню дублювання роботи.

Використання технологій штучного інтелекту (AI). Впровадження систем штучного інтелекту для аналізу даних, прогнозування потенційних проблем та автоматизації рутинних завдань. AI допоможе в розпізнаванні закономірностей та оптимізації стратегій управління активами.

Моніторинг та аналіз ефективності. Встановлення системи моніторингу для оцінки ефективності автоматизованих процесів, аналіз даних з метою виявлення можливостей їхньої оптимізації та вдосконалення в довгостроковій перспективі.

Навчання персоналу. Добре підготовлений персонал зможе більш ефективно використовувати програмні застосунки та максимізувати їхню користь.

Постійне вдосконалення. Можливість запроваджувати нові функції та оновлювати системи автоматизації відповідно до змін у бізнес-середовищі та технологічних тенденцій.

На другому етапі обрати найбільш підходящий програмний продукт, який врахує всі особливості діяльності конкретного виробничого підприємства та забезпечить отримання релевантної інформації під час проведення перевірки. На сьогоднішній день існує багато розробок вітчизняного виробника щодо програм ведення бухгалтерського обліку, електронного документообігу та складання фінансової і податкової звітності на базі яких проводиться аудит. Проте, кожен програмний продукт має певне призначення, особливості застосування, а також переваги та недоліки [5].

Серед інших, на сьогоднішній день можна виділити найбільш



розповсюджувані та найбільш використовувані програмні продукти ведення бухгалтерського обліку як: «Дебет Плюс»; «Bookkeeper»; «IT – Enterprise»; «Конкурент»; «Діловод»; «Master бухгалтерія». Розглянемо більш детально кожен із вище зазначених програм.

Найбільш розширеною за функціоналом є вітчизняна програма для автоматизації бухгалтерського обліку, аудиту та керування фінансами - «Дебет Плюс». Програма дозволяє вести облік доходів та витрат, розраховувати заробітну плату, формувати звіти, вести плановий облік, керувати банківськими рахунками та інші фінансові операції. Програму можуть використовувати малі та середні підприємства різних галузей, бухгалтерські фірми, фінансові консультанти, фріланс-бухгалтери та інші користувачі. Можливість вести весь облік в одній програмі з готовими типовими налаштуваннями проводок, документів та звітів. До безперечних переваг програмного продукту можна віднести: зручний та простий інтерфейс, що дозволяє швидко орієнтуватися у програмі; Багатофункціональність та можливість налаштування під конкретні потреби користувача; Велика кількість вбудованих звітів та можливість формування власних звітів; Надійний захист даних та можливість створення резервних копій; Наявність технічної підтримки та безкоштовних оновлень. на ряду з перевагами є й певні недоліки використання «Дебет – Плюс», а саме: необхідність наявності встановленого на комп'ютері Microsoft Office для деяких операцій; необхідність навичок роботи з комп'ютером та бухгалтерським обліком.

Програма для бухгалтерського обліку та фінансового аналізу «Bookkeeper». Програма надає можливість вести облік доходів та витрат, створювати рахунки, виставляти рахунки-фактури, контролювати рух коштів та створювати фінансові звіти. Можливості застосування включають: ведення бухгалтерського обліку, аудиту, створення рахунків та рахунків-фактур, контроль руху коштів, створення фінансових звітів, аналіз фінансової діяльності. Серед переваг можна виділити: простий та зрозумілий інтерфейс; широкі можливості для ведення бухгалтерського обліку; автоматизація процесів; різноманітність звітів та їх легка підготовка; доступність для невеликих та середніх бізнесів. До недоліків можна віднести: незначну кількість налаштувань та можливостей порівняно з іншими програмами; не достатні можливості програмного продукту щодо забезпечення роботи з податками.

Комплексна ERP-система для автоматизації управління підприємством «IT – Enterprise». Даний програмний продукт включає в себе модулі для управління фінансами, виробництвом, складом, продажами та іншими аспектами діяльності підприємства. Систему використовують для: обліку фінансових операцій (операції з грошима, розрахунки з партнерами, ведення касових операцій та ін.); обліку руху товарно-матеріальних цінностей (складський облік, облік обігу товарів, контроль за залишками та ін.); обліку заробітної плати та податків (розрахунок заробітної плати, автоматичний розрахунок податків та ін.); формування звітності (фінансова звітність, звіти для податкової служби та ін.); аудиту діяльності підприємства як в цілому, так і по окремих сегментах,

використовуючи сформовані в програмі документи. Програма забезпечує: автоматизацію бухгалтерського обліку та інших процесів підприємства; підвищення ефективності та точності обліку; можливість ведення бухгалтерського обліку і аудиту в реальному часі; формування звітності за допомогою вбудованих засобів; можливість інтеграції з іншими системами та програмними продуктами. Серед недоліків можна виділити: високу вартість впровадження та налаштування системи; складність налаштування та використання системи без спеціальної підготовки; потреба у постійній підтримці та оновленні системи; обмеження у функціональності та можливостях налаштування в окремих випадках.

Бухгалтерський програмний комплекс, який призначений для автоматизації бухгалтерського обліку та аудиту підприємств – «Конкурент». Надає можливості: ведення бухгалтерського обліку, включаючи фінансовий, кадровий та податковий облік; формування звітності відповідно до вимог законодавства України; робота з декількома підприємствами та управління ними з одного облікового запису; можливість роботи в режимі онлайн та офлайн. Серед переваг доречно виділити: простота у використанні; наявність великої кількості шаблонів документів, що спрощує їх створення; зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс; постійне оновлення та доповнення новим функціоналом. Серед недоліків: відсутність можливості налаштування деяких функцій, що може створювати певні обмеження в роботі; підвищенні вимоги до швидкості роботи техніки; обмеження функціональності для великих підприємств зі складним бухгалтерським обліком та з великою кількістю робітників.

Український онлайн-сервіс обліку та звітності, який спрощує життя підприємцям і бухгалтерам і робить їх роботу більш ефективною – «Діловод». Програмний продукт забезпечує: електронний документообіг; автоматизацію діловодства; створення та збереження документів в електронному вигляді; контроль доступу до документів; створення звітів та аналітичних даних; збереження та швидкий доступ до всієї документації; зниження витрат на паперову документацію; збільшення ефективності діловодства. Серед недоліків можна виділити: обмежену можливість редагування документів в програмі; вимоги знання основ ведення електронного документообігу; потребу в наявності комп'ютерної мережі та спеціальної техніки для сканування документів.

Бухгалтерська програма, яка дозволяє вести бухгалтерський облік та аудит усіх фінансових операцій підприємства – «Master бухгалтерія». Забезпечує ведення реєстру нарахувань заробітної плати, облік ПДВ, операцій з готівкою, відомостей про доходи та витрати; формування звітності, яка необхідна для подання в податкові органи. До переваг відносяться: взаємодія з іншими програмами, що дозволяє обмінюватися даними з іншими системами; зручний і простий інтерфейс; швидкий доступ до необхідної інформації; надійний захист конфіденційної інформації. Серед недоліків: обмежені можливості для великих підприємств з великим обсягом операцій; відсутність можливості роботи в хмарі, що ускладнює доступ до даних з будь-якого місця; обмежена підтримка програми.



Отже, вітчизняні виробники програмного забезпечення ведення бухгалтерського обліку України пропонують достатню кількість продуктів з можливістю використання як на великих так і на малих підприємствах незалежно від виду діяльності та форми власності. Промислові підприємства України можуть обрати програмний продукт, адаптований саме до власних особливостей діяльності, що значно полегшує процес використання програмного забезпечення, економію часу на роботу з документами, формування внутрішньої звітності в зручному для користування форматі [4].

Якщо говорити про облік основних засобів в рамках малих та середніх підприємств, то з точки зору ведення обліку та аудиту, це не є складною задачею. Це пов'язано з тим, що обсяг даних, з яким треба працювати, не є великим. Окрім класичної паперової форми ведення відповідної документації, на підприємстві розглядали можливість використання існуючих програм, які комплексно вирішують такі питання, до яких відносять: «Дебет+», «БукКіпер» та інші.

Крім того, на середніх підприємствах в Україні також використовуються продукти закордонних розробників, такі як SAP, Oracle та Microsoft. Однак ці продукти, як правило, мають більш високу вартість та вимагають вищої кваліфікації співробітників.

При виборі програмного продукту для автоматизації ведення бухгалтерського обліку, аудиту, електронного документообігу та складання фінансової і податкової звітності на виробничому підприємстві слід враховувати такі фактори:

- обсяг елементів, які підлягають обліку;
- складність обліку окремих елементів;
- бюджет на автоматизацію;
- рівень кваліфікації працівників.

На третьому етапі, з метою економії наявних коштів, доцільно проаналізувати власні можливості використання існуючих інформаційних технологій, а також можливості їх бюджетного налаштування під власні потреби [1].

В рамках проведеного дослідження розглянута консолідація даних, як процес об'єднання даних з різних джерел у єдину базу даних. Цей процес може бути необхідним для різних цілей, таких як аналітика даних, звітність, управління даними. Існуючі вітчизняні та закордонні ресурси для консолідації даних мають простий у використанні, потужний функціонал та широкий спектр можливостей для візуалізації. Однак, для їх використання та налаштування необхідні спеціалізовані знання, що ускладнює їх використання для потреб малих та середніх підприємств. Отже, розробка додатку для консолідації даних, що має такі вимоги як: легкість у використанні, швидкість і легкість створення звітів, широкий спектр можливостей, в тому числі можливість роботи з великими обсягами даних, підтримку різних платформ і доступність в хмарі, забезпечить максимальну ефективність управління господарською діяльністю

підприємства дозволить удосконалити процес автоматизації обліку та аудиту основних засобів підприємств малого та середнього бізнесу.

З метою покращення саме цього процесу запропоноване власний додаток, для розробки якого використовувалася сучасна мова програмування Python. Основною метою даної розробки, є допомога співробітникам з обробкою даних. Цей програмний продукт може бути корисним для підприємств, корпорацій, які мають спеціалізовані бізнес-підрозділи, призначений для консолідації даних.

Загальний опис програми полягає у виконанні наступних кроків:

1. Користувач задає список Excel документів, які потрібно консолідувати.
2. Програма читає дані з кожного Excel документа.
3. Програма обробляє дані, наприклад, виконує зведення.
4. Програма зберігає дані в єдиному файлі.

Серед функціональних вимог до даного продукту виділяють наступне:

1. Введення даних Користувач може вводити список Excel документів, які потрібно консолідувати, наступними способами:

- Вручну. Користувач вводить список Excel документів в текстове поле.
- Завантаженням файлу. Користувач завантажує файл, який містить список Excel документів.

2. Обробка даних Програма повинна підтримувати наступні типи зведення даних:

- Підсумовування — сума всіх значень в колонці.
- Середнє значення — середнє значення всіх значень в колонці.
- Відсоток — % значень в колонці, які відповідають певному критерію.

Серед вимог до зовнішнього інтерфейсу виділяють наступне: програма повинна мати графічний інтерфейс користувача, який дозволяє користувачу виконувати наступні дії: вводити список Excel документів; вибирати тип зведення даних; виконувати консолідацію даних.

Наведемо основні кроки використання додатку. Користувач обирає файли, дані яких будуть в подальшому оброблятися.

Обравши відповідні файли, користувач обирає злиття цих даних в один документ та місце для збереження отриманого файлу (див. рис. 1).

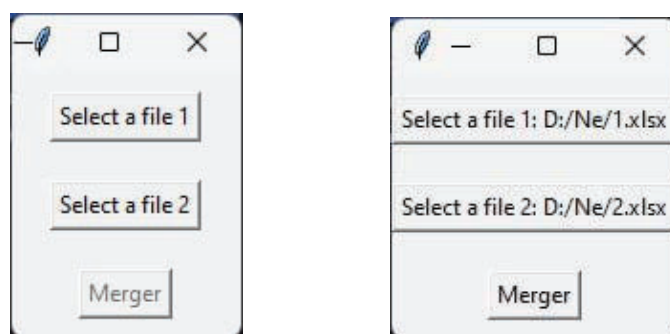


Рис. 1. Інтерфейс обрання файлів та злиття даних

У разі успішного виконання проведених операцій, користувач отримує відповідне повідомлення (див. рис. 2).

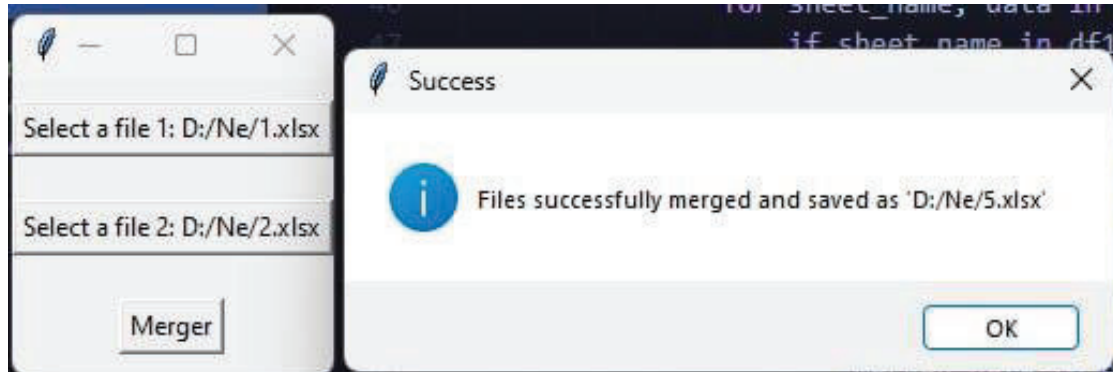


Рис.2. Інтерфейс успішного виконання проведених операцій

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Удосконалення інформаційних систем і технологій виробничого підприємства з метою підвищення ефективності практичної складової ведення фінансового та управлінського обліку і аудиту наразі є дуже актуальним стає не просто актуальним питанням, а безперечною необхідністю для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Сучасні технології дозволяють не лише оптимізувати процеси, а й підвищувати рівень керованості та безпеки. Інвестиції у цю сферу призведуть до підвищення ефективності підприємства та забезпечать йому стійкість у змінливих умовах сучасного бізнес-середовища. В рамках проведеного дослідження розглянута консолідація даних, як процес об'єднання даних з різних джерел у єдину базу даних, використання якої забезпечить проведення ефективного своєчасного та актуального аудиту і, як наслідок, підвищить рівень контрольованості виробничих процесів. З метою покращення саме цього процесу було запропоноване власний додаток, основною метою якого є допомога співробітникам виробничого підприємства з обробкою даних та формування зручних всеохоплюючих форм документів для цілей аудиту та внутрішнього контролю. На основі отриманих результатів, в подальшому планується удосконалення розробленого додатка з врахуванням особливостей підприємств різних галузей діяльності та пошук інструментів підвищення контрольованості процесів та аудиту на базі його використання. Розроблений програмний продукт призначений для консолідації даних виробничого підприємства і може бути корисним і для підприємств різних видів діяльності.

Список використаних джерел

1. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Чакалова Н.С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 400 с.
2. Макаренко А.П., Шама М.В. Аудит основних засобів на підприємстві та напрями його вдосконалення. Агросвіт. 2020, № 2. С. 30–37.
3. Меліхова Т. О., Романенко К. В. Удосконалення організації бухгалтерського процесу та методики аудиту вибуття основних засобів в обліку суб'єктів малого підприємництва.



Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9445> (дата звернення: 17.02.2024).

4. Пожуєв А.В., Птіцина Л.А., Манін А.А. Удосконалення автоматизації обліку та аудиту основних засобів підприємства. *Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С. 259-260.

5. Птіцина Л. А. Можливості, переваги та недоліки вітчизняного програмного забезпечення, що використовується для ведення бухгалтерського обліку на промислових підприємствах України. VIII міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності». Київ: МАУП, 2023. Київ: МАУП, 2023. № 8 С. 246-249. URL: <https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/novini1/usi-novini1/rozbudova-innovacijnih-ekonomiki-menedzhmentu-ta-osviti-v-umovah-novoi-socialnoi-realnosti-8.html> (дата звернення 27.02.2024).

References

1. Makarenko A.P., Melihova T.O., Chakalova N.S. *Teoriya i metodika dokumentuvannya v obliku ta auditu : navch. posib. Zaporizhzhya : ZNU, 2020. 400 s.*

2. Makarenko A.P., Shama M.V. *Audit osnovnih zasobiv na pidpriemstvi ta napryami yogo vdoskonalennya. Agrosvit. 2020, # 2. S. 30–37.*

3. Melihova T. O., Romanenko K. V. *Udoskonalennya organizatsiyi buhgalterskogo protsesu ta metodiki auditu vibuttya osnovnih zasobiv v obliku sub'ektiv malogo pidpriemnitstva. Efektivna ekonomika. 2021. # 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9445 (data zvernennya: 17.02.2024).*

4. Pozhure A.V., Ptitsina L.A., Manin A.A. *Udoskonalennya avtomatizatsii obliku ta auditu osnovnih zasobiv pidpriemstva. Suchasni vikliki ta napryami vdoskonalennya v ekonomichniy ta tehnicniy naukovih sferah. Materiali Mizhnarodnoyi naukovo-praktichnoyi konferentsiyi «Perspektivi stalogo rozvitku v umovah globalizatsiyi v ekonomichnomu, upravlinskomu ta inzhenernomu aspektah» Zaporizhzhya: ZNU, 2023. S. 259-260.*

5. Ptitsina L. A. *Mozhливosti, perevagi ta nedoliki vitchiznyanogo programnogo zabezpechennya, scho vikoristovuetsya dlya vedennya buhgalterskogo obliku na promislovih pidpriemstvah Ukraini. VIII mizhnarodna naukovo-praktichna konferentsiya «Rozbudova innovatsiynih ekonomiki, menedzhmentu ta osviti v umovah novoyi sotsialnoyi realnosti». Kiyiv: MAUP, 2023. Kiyiv: MAUP, 2023. # 8 S. 246-249. URL: https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/novini1/usi-novini1/rozbudova-innovacijnih-ekonomiki-menedzhmentu-ta-osviti-v-umovah-novoi-socialnoi-realnosti-8.html (data zvernennya 27.02.2024)*



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-441-450

УДК 657

Марина РЕСЛЕР

доктор економічних наук, професор,
декан факультету економіки, управління та інженерії,
Мукачівського державного університету
м. Мукачево, Україна

ORCID ID: 0000-0002-3787-9472

Scopus Author ID: 57202209982

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНУ СИСТЕМУ

Анотація. У сучасній цифровій економіці, яка швидко розвивається, підприємства стикаються з безпрецедентними можливостями та проблемами в управлінні своїми обліковими та аналітичними системами. У статті розглядаються фактори, які впливають на вдосконалення обліково-аналітичних систем у період розвитку цифрової економіки. Вплив цифрової економіки відображає спосіб збору, обробки та аналізу фінансових даних. З появою передових технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект і аналітика великих даних, підприємства тепер мають доступ до величезних обсягів даних, які можна використовувати, щоб отримати цінну інформацію про свої фінансові показники, ринкові тенденції та поведінку клієнтів. Також, цифрова економіка призвела до підвищення автоматизації та ефективності облікових процесів. Автоматизовані системи та програмні рішення оптимізували рутинні завдання, такі як введення даних, узгодження та звітність, звільняючи дорогоцінний час для спеціалістів з бухгалтерського обліку, щоб зосередитися на більшій стратегічній діяльності. Крім того, цифрова економіка сприяла більшій співпраці та комунікації всередині підприємств і з зовнішніми зацікавленими сторонами. Хмарні бухгалтерські платформи та аналітичні інструменти забезпечують доступ у режимі реального часу до фінансових даних з будь-якого місця, забезпечуючи безперебійну співпрацю між членами команди, клієнтами та партнерами. Однак цифрова економіка також створює такі виклики, як ризики кібербезпеки, проблеми з конфіденційністю даних і необхідність постійного розвитку навичок. Підприємства повинні інвестувати в надійні заходи кібербезпеки, щоб захистити конфіденційну фінансову інформацію та забезпечити дотримання правил конфіденційності даних. Підсумовуючи, цифрова економіка докорінно змінила облікові та аналітичні системи підприємств, запропонувавши неперевірені можливості для інновацій, ефективності та зростання. Однак, щоб повністю скористатися цими можливостями та пом'якшити пов'язані з цим ризики, підприємства повинні адаптуватися до цифровізації, що розвивається, і використовувати технологічні досягнення у своїй бухгалтерській та аналітичній практиці.

Ключові слова: цифрова економіка, система обліку, аналітична система, підприємство, технологія, автоматизація кібербезпека.

JEL Classification: M41, O32

Absztrakt. Napjaink gyorsan fejlődő digitális gazdaságában a vállalkozások példátlan lehetőségekkel és kihívásokkal néznek szembe számviteli és elemzési rendszereik kezelése terén. A cikk a számviteli és elemző rendszerek fejlődését befolyásoló tényezőket vizsgálja a digitális gazdaság fejlődése során. A digitális gazdaság hatása a pénzügyi adatok gyűjtésének, feldolgozásának és elemzésének módját tükrözi. Az olyan fejlett technológiák megjelenésével, mint a számítási felhő, a mesterséges



intelligencia és a nagy adatelemzés, a vállalatok mára hatalmas mennyiségű adathoz férhetnek hozzá, amelyek értékes betekintést nyújthatnak pénzügyi teljesítményükbe, piaci trendjeikbe és vásárlói viselkedésükbe. A digitális gazdaság a számviteli folyamatok automatizálásának és hatékonyságának növekedéséhez is vezetett. Az automatizált rendszerek és szoftvermegoldások leegyszerűsítették a rutinfeladatokat, például az adatbevitelt, az egyeztetést és a jelentéskészítést, értékes időt szabadítva fel a számviteli szakemberek számára, hogy stratégiaibb tevékenységekre összpontosítsanak. Ezenkívül a digitális gazdaság elősegítette a nagyobb együttműködést és kommunikációt a vállalkozásokon belül és a külső érdekelt felekkel. A felhőalapú számviteli platformok és elemzőeszközök valós idejű hozzáférést biztosítanak a pénzügyi adatokhoz bárhol, lehetővé téve a zökkenőmentes együttműködést a csapattagok, az ügyfelek és a partnerek között. A digitális gazdaság azonban olyan kihívásokat is jelent, mint a kiberbiztonsági kockázatok, az adatvédelmi problémák és a folyamatos készségfejlesztés szükségessége. A vállalatoknak robusztus kiberbiztonsági intézkedésekbe kell befektetniük az érzékeny pénzügyi információk védelme és az adatvédelmi előírások betartása érdekében. Összefoglalva: a digitális gazdaság alapjaiban változtatta meg a vállalkozások számviteli és elemzési rendszerét, nagyszerű innovációs, hatékonysági és növekedési lehetőségeket kínálva. E lehetőségek teljes kihasználása és a kapcsolódó kockázatok mérséklése érdekében azonban a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell a digitalizálás fejlődéséhez, és a technológiai fejlődést fel kell használniuk számviteli és elemzési gyakorlatukban.

Kulcsszavak: digitális gazdaság, számviteli rendszer, elemző rendszer, vállalat, technológia, automatizálás, kiberbiztonság.

Abstract. In today's rapidly evolving digital economy, businesses face unprecedented opportunities and challenges in managing their accounting and analytics systems. The article considers the factors that affect the development of accounting and analytical systems during the development of the digital economy. The impact of the digital economy reflects the way financial data is collected, processed and analyzed. With the advent of advanced technologies such as cloud computing, artificial intelligence, and big data analytics, businesses now have access to vast amounts of data that can be used to gain valuable insights into their financial performance, market trends, and customer behavior. Also, the digital economy has led to increased automation and efficiency of accounting processes. Automated systems and software solutions have streamlined routine tasks such as data entry, reconciliation and reporting, freeing up valuable time for accounting professionals to focus on more strategic activities. In addition, the digital economy has facilitated greater collaboration and communication within businesses and with external stakeholders. Cloud-based accounting platforms and analytics tools provide real-time access to financial data from anywhere, enabling seamless collaboration between team members, clients and partners. However, the digital economy also creates challenges such as cyber security risks, data privacy issues and the need for continuous skills development. Businesses must invest in robust cybersecurity measures to protect sensitive financial information and ensure compliance with data privacy regulations. In summary, the digital economy has fundamentally changed the accounting and analytics systems of businesses, offering unparalleled opportunities for innovation, efficiency and growth. However, to take full advantage of these opportunities and mitigate the associated risks, businesses must adapt to the evolving digitalization and leverage technological advances in their accounting and analytics practices.

Keywords: digital economy, accounting system, analytical system, enterprise, technology, automation, cyber security.

Постановка проблеми. Вплив розвитку цифрової економіки на обліково-аналітичну систему безперечно відіграє значну роль. Економічні технології змінили роль алгоритмів, які впливають на структурні зміни в обліково-аналітичних системах та змушують адаптовуватись до новітніх умов.

Вдосконалення технологій штучного інтелекту, обробки масивів даних (BigData), поява сучасних облікових, аналітичних інструментів і хмарних сервісів сприяє до виконання більш складніших функцій в режимі реального часу.

Обліково-аналітична система в контексті сучасної фінансової інформації повинна швидко реагувати на виклики часу та опрацьовувати: значний обсяг та різноманітність джерел; достовірність та швидкість; важливість усвідомлення, що можна одержати значні економічні вигоди від обробки даних.

Тому внутрішній зміст і функціонал існуючих обліково-аналітичних систем в сучасних умовах має бути переосмислений та виведений на нові формати взаємодії для ефективної організації з орієнтацією на підтримку адміністративних, управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження, які присвячені висвітленню проблематики впливу цифрової економіки на обліково-аналітичну систему мають фрагментальний характер. Ця проблематика почала набувати популярності на сторінках спеціалізованих видань, здебільше у збірниках тез конференцій.

Так, Д. Піпевич (2020р.) зазначає, що цифровізація системи бухгалтерського обліку має низку позитивних рис, зокрема, скорочення витрат праці, мінімізацію помилок через прояв людського фактору, підвищення якості аналізу облікової інформації, прискорення їх руху між стейкхолдерами, зменшення випадків дублювання інформації на різних платформах, можливість швидкого опрацювання великих обсягів інформації. При цьому особливо важливо гарантувати прозорість і об'єктивність усіх операцій контролю, обліку й аудиту [1].

Н. Костишин (2020 р.) також обмежується загальними підходами щодо «вдалого трансформування цифрового бухгалтерського обліку», який створить єдиний інформаційний простір з розвиненими цифровими обліково-аналітичними сервісами і покращить якість управління на всіх рівнях [2].

Н. Єршова (2020 р.) Бухгалтерський облік як інформаційна технологія дозволяє в повній мірі використовувати цифровізацію для спостереження, систематизації та передачі інформації про господарську діяльність суб'єкта на будь-якій відстані і будь-якому користувачеві. Розвиток інформаційних технологій і потужний тренд діджиталізації вимагають використання сучасного інструментарію програмних продуктів для представлення інформації системою бухгалтерського обліку. При цьому, ІТ-технології викликають суттєві модифікації в прикладному напрямку науки про бухгалтерський облік: хмарні технології, відкриті технологічні платформи, електронні довідково-інформаційні системи, створення єдиного міжнародного формату та змісту фінансової звітності в електронному вигляді XBRL [3].

Л. Беляєва (2020 р.) визначає переваги так і недоліки впровадження електронного документа в цілому, без детального аналізу конкретних форм [4].

М. Кулинич, А. Шворак, Л. Жиленко (2020 р.) пов'язують впровадження цифрової грамотності зі зміною умов професії бухгалтера [5].

I. Лукановська (2020 р.) аналізує облікові особливості та оподаткування Інтернет-торгівлі з розглядом окремих аспектів документування [6].

Н. Хорунжак та I. Лукановська (2019 р.) окреслюють напрями, які потребують наукових і практичних досліджень: встановлення особливостей діяльності інтернет-магазинів для потреб відповідного розвитку інструментарію та елементів методу бухгалтерського обліку; удосконалення нормативно-правового регулювання відносин між суб'єктами у середовищі електронної комерції; визначення складників середовища електронної комерції для потреб бухгалтерського обліку [7].

М. Кулинич, Л. Жиленко (2019 р.) вказує на низку організаційних, методологічних і методичних змін, які є характерними для бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських і управлінських процесів та потребують відповідної адаптації: «визначення та систематизація кола об'єктів бухгалтерського обліку в умовах криптоекономіки та цифровізації соціально-економічних процесів; створення віртуальних одиниць вартості; капіталізація нематеріальних чинників економічного та соціального зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки бізнесу; виявлення особливостей і важливих для стейкхолдерів інформаційних характеристик об'єктів обліку, уточнення критеріїв їх визнання» [8].

Науковий доробок зазначених вчених став теоретичним підґрунтям для здійснення подальших досліджень та потребують визначення ключових моментів вдосконалення обліково-аналітичних систем при впровадженні та використанні цифрових платформ.

Метою статті є аналіз сутності змін та впливу факторів, які відбуваються з обліково-аналітичною системою в умовах розвитку цифрової економіки.

Викладення основного матеріалу. Цифрова економіка розширює можливості фахівців на сьогоднішній день, формує сучасні інноваційні підходи до інтегрування обліково-аналітичних систем, підвищує оперативність та якість надання інформації, забезпечує необхідними компетенціями.

На нашу думку, основою цифрової економіки так звана гіперзв'язаність, що поєднує між собою працю людей, підприємства та інтернет комунікацію. Всі ці фактори вимагають адекватної обліково-аналітичної системи, яка здатна відображати особливості господарської діяльності.

Протягом останніх років, процес ведення документування господарських операцій активно відходить від паперового обліку та підлягає змінам, які пов'язані з інноваційними технологіями для передачі та зберігання обліково-аналітичної інформації. Зазначимо, що під цифровізацією обліку слід розуміти модернізацію ведення господарської діяльності підприємства, оскільки саме цей процес дозволяє опрацювати великий обсяг інформації, звісно завдяки людському інтелекту та цифровим технологіям.

Цифрова економіка внесла зміни у сфері обліково-аналітичному забезпеченні, запропонувавши нові інструменти, методи та можливості для фахівців з обліку та аналізу. Наведемо деякі ключові аспекти цифрової економіки в сфері обліково-аналітичного забезпечення:

- автоматизація: цифрова економіка дозволила автоматизувати повторювані завдання в обліку та аналізі, такі як введення даних, звірка та звітність. Бухгалтерське програмне забезпечення та аналітичні інструменти використовують алгоритми, щоб оптимізувати процеси, підвищити ефективність і зменшити ручні помилки.

- хмарні обчислення: хмарне бухгалтерське програмне забезпечення та аналітичні платформи стають дедалі популярнішими, що дозволяє фахівцям отримувати доступ до фінансових даних і аналітичних інструментів з будь-якого місця, де є підключення до Інтернету. Хмарні обчислення пропонують масштабованість, гнучкість і економічну ефективність, дозволяючи організаціям за потреби масштабувати свої облікові та аналітичні можливості.

- аналітика великих даних: цифрова економіка генерує величезні обсяги даних із різних джерел, включаючи транзакції, взаємодію з клієнтами, соціальні мережі та датчики. Інструменти аналітики великих даних дозволяють спеціалістам з обліку аналізувати ці дані, щоб отримати уявлення про ефективність бізнесу, тенденції та можливості.

- технологія блокчейн: технологія блокчейн має потенціал для трансформації облікових процесів, надаючи безпечну та незмінну книгу для запису транзакцій. Системи обліку, засновані на блокчейні, забезпечують прозорість, відстежуваність і безпеку, знижуючи ризик шахрайства та помилок. Розумні контракти автоматизують договірні угоди та транзакції, ще більше підвищуючи ефективність і надійність.

- візуалізація даних: інструменти візуалізації даних дозволяють фахівцям в сфері обліково-аналітичного забезпечення передавати складну фінансову інформацію та розуміння в чіткій та інтуїтивно зрозумілій формі. Діаграми, графіки, інформаційні панелі та інтерактивні звіти допомагають зацікавленим сторонам миттєво зрозуміти тенденції, закономірності та ключові показники ефективності (KPI), що полегшує прийняття кращих рішень.

- кібербезпека: цифрова економіка створює проблеми з кібербезпекою для облікової та аналітичної підтримки, оскільки конфіденційні фінансові дані та системи все частіше стають мішенями кіберзагроз. Заходи кібербезпеки, такі як шифрування, контроль доступу, виявлення вторгнень і навчання з питань безпеки, є важливими для захисту від витоку даних, шахрайства та несанкціонованого доступу.

- відповідність нормативним вимогам: цифрова економіка має наслідки для дотримання нормативних вимог у сфері обліково-аналітичного забезпечення, оскільки нові технології та джерела даних породжують правові та нормативні проблеми. Організації повинні забезпечити відповідність відповідним законам і нормам, що регулюють конфіденційність даних, безпеку, фінансову звітність і оподаткування, наприклад GDPR, SOX і IFRS.

Загалом, цифрова економіка створює як можливості, так і виклики для фахівців у сфері обліку та аналізу. Використовуючи цифрові інструменти, технології та передовий досвід, підприємства можуть вдосконалити свої облікові процеси, покращити процес прийняття рішень і стимулювати розвиток бізнесу в

епoxy цифрових технологій. Цифрова економіка в обліково-аналітичному забезпеченні має низку переваг та недоліків, таблиця 1.

Таблиця 1.

Переваги та недоліки використання засобів цифровізації в обліково-аналітичному забезпеченні

Переваги	
Ефективність	Цифрові інструменти та програмне забезпечення оптимізують облікові процеси, скорочуючи час та зусилля необхідні для таких завдань, ведення даних, обробка, узагальнення та звітність
Точність	Автоматизовані системи дозволяють звести до мінімуму помилки в розрахунках та веденні даних
Доступність	Хмарні технології забезпечують доступ до обліково-аналітичних даних у реальному часі з будь-якого місця, де є підключений інтернет. Ця доступність забезпечує кращу співпрацю між членами команди, клієнтами та зацікавленими сторонами
Керовані дані	Цифрова економіка створює величезні обсяги даних, надаючи зацікавленим сторонам інформацію про ефективність бізнесу, тенденції та поведінку клієнтів
Економія	Цифрові рішення зменшують потребу в ручній праці та паперових процесах, що призводить до економії часу та ресурсів
Недоліки	
Ризики кібербезпеки	Цифрова економіка наражає обліково-аналітичні системи на загрози кібербезпеки, такі як злом, витік даних і атаки зловмисного програмного забезпечення. Фахівці з обліку повинні впроваджувати надійні заходи безпеки, щоб захистити конфіденційну фінансову інформацію та зберегти довіру клієнтів і зацікавлених сторін
Залежність від технологій	Залежність від цифрових інструментів і програмного забезпечення робить облікові операції вразливими до технічних збоїв, системних збоїв і програмних помилок. Перебої в обслуговуванні або втрата даних можуть порушити бізнес-операції та поставити під загрозу цілісність фінансової звітності
Нестача навичок	Швидкий розвиток технологій вимагає від фахівців постійного вдосконалення своїх навичок і знань, щоб йти в ногу з досягненнями. Однак багатьом професіоналам може бракувати необхідних знань у таких сферах, як аналітика даних, кібербезпека та цифрова трансформація
Занепокоєння щодо конфіденційності	Цифрові системи збирають і зберігають величезну кількість особистих і фінансових даних, що викликає занепокоєння щодо нормативних актів щодо конфіденційності та захисту даних, таких як GDPR і ССРА. Фахівці з обліку повинні забезпечити дотримання відповідних законів і нормативних актів, щоб захистити конфіденційність клієнта та уникнути юридичних наслідків
Надмірна залежність від автоматизації	Хоча автоматизація підвищує ефективність і точність, вона також може призвести до самовдоволення та відсутності навичок критичного мислення серед фахівців. Надмірна залежність від автоматизованих процесів може призвести до втрати можливостей для аналізу та прийняття стратегічних рішень



Загалом, цифрова економіка надає численні можливості для обліково-аналітичного забезпечення, але вона також створює проблеми, які необхідно вирішити, щоб максимізувати переваги та зменшити ризики.

В. Nawarathna зазначає, що «...протягом останніх десятиліть бухгалтерський облік як наука і предметноорієнтована практика переживає період переосмислення власної ролі в соціально-економічному середовищі і пошуку шляхів модернізації, внаслідок теоретичної неоднорідності і емпірично підтвердженого зниження релевантності звітних даних» [9].

Н. Єршова у свої дослідженнях зазначає [10, 12], що основними напрямками розвитку методології бухгалтерського обліку і звітності в умовах цифрової економіки є:

- 1) нові облікові об'єкти (соціальна відповідальність, клієнтська база, інноваційні продукти, економічна безпека);
- 2) розширення інформації бухгалтерського обліку інформацію нефінансового характеру.

Швидкі темпи розвитку комп'ютеризації змушують науковців та практиків адаптуватись та вносити корективи щодо обліково-аналітичних систем, це в свою чергу потребує нових способів збору і обробки не тільки фінансової інформації, але її інтеграції з інформацією про інші сторони бізнесу із зовнішнього середовища.

Наведемо основні фактори, що впливають на розвиток обліково-аналітичних систем в умовах цифрової економіки, рис.1.

Враховуючи внутрішні та зовнішні фактори впливу на обліково-аналітичну систему та динамічний розвиток цифрової економіки, завдяки таким економічним умовам, підприємства зможуть досягати стратегічних цілей і стимулювати стійке зростання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Обліково-аналітична система відноситься до взаємопов'язаних процесів, процедур, програмного забезпечення та інструментів, які використовуються підприємствами для управління фінансовою інформацією, проведення аналізу та підтримки прийняття рішень. Ці системи відіграють важливу роль у зборі, записі, обробці, аналізі та звітності про фінансові дані зацікавленим сторонам як усередині, так і за межами організації.

Вплив цифрової економіки на обліково-аналітичні системи надає безпрецедентні можливості для інновацій, автоматизації та співпраці. Автоматизація рутинних завдань спростила облікові процеси, звільнивши дорогоцінний час для фахівців з обліку та аудиту, щоб зосередитися на більш стратегічній діяльності. Доступ у режимі реального часу до фінансових даних і передових інструментів аналітики дозволив організаціям отримати цінну інформацію про свої фінансові показники, ринкові тенденції та поведінку клієнтів, що дає змогу приймати рішення та стратегічне планування на основі даних.



Рис. 1. Основні фактори, що впливають на розвиток обліково-аналітичних систем в умовах цифрової економіки*

*авторська розробка

Однак, разом із цими можливостями, цифрова економіка також зазнає такі виклики, як ризики кібербезпеки, проблеми з конфіденційністю даних і необхідність постійного розвитку навичок. Організації повинні інвестувати в надійні заходи кібербезпеки, щоб захистити конфіденційну фінансову інформацію та забезпечити дотримання правил конфіденційності даних. Крім того, вони повинні адаптуватися до стрімкого розвитку технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними та стимулювати стійке зростання.

Заглядаючи вперед, майбутні дослідження в цій галузі можуть вивчити нові тенденції та технології, що формують еволюцію облікових та аналітичних систем у цифровій економіці. Теми, що представляють інтерес, можуть включати впровадження технології блокчейну для безпечних і прозорих



фінансових транзакцій, використання машинного навчання та прогнозної аналітики для прогнозування та управління ризиками, а також вплив штучного інтелекту на процеси аудиту та відповідності. Крім того, дослідження можуть вивчити роль бухгалтерів у використанні цифрових технологій для стимулювання інновацій та створення стратегічної цінності в організаціях.

Таким чином, дослідження впливу цифрової економіки на обліково-аналітичні системи дають інформацію про можливості та виклики, пов'язані з цифровою трансформацією практики управління фінансами. Розуміючи цю динаміку та сприймаючи технологічні досягнення, підприємства можуть використовувати потужність цифрової економіки для оптимізації своїх облікових і аналітичних процесів і досягнення своїх стратегічних цілей. Загалом, обліково-аналітична система служить основою фінансового менеджменту на підприємствах, забезпечуючи ефективну та результативну обробку, аналіз і звітність про фінансову інформацію для підтримки прийняття обґрунтованих рішень і досягнення успіху в бізнесі.

Список використаних джерел

1. Пілевич Д. С. Теоретико-прикладні засади використання blockchain-технології в бухгалтерському обліку. Проблеми економіки. 2020. № 1(43). С. 267-274.
2. Костишин Н.С. Бухгалтерський облік 2030Е – цифровий облік розвиненої країни. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Стан і перспективи обліково-інформаційної системи в Україні». Том 1, Тернопіль, 22 травня 2020 року. С. 134-135.
3. Єршова Н. Ю. Бухгалтерський облік в умовах переходу до цифрової економіки: проблеми та перспективи // Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції : матеріали 8-ї Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Одеса, 21 травня 2020 р.). Одеса : ОДЕУ, 2020. С. 33–34. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48063/1/Yershova_Bukhhalterskyi_oblik_2020.pdf
4. Беляєва Л.А. Сучасні аспекти впровадження системи електронного документообігу. Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 2020. С. 13.
5. Кулинич М., Шворак А., Жиленко Л. Впровадження цифрової грамотності в умовах майбутніх змін професії бухгалтера. Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки, 2020, No1. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-216-224>
6. Лукановська І.Р. Інтернет-торгівля: облікові особливості та оподаткування. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Стан і перспективи обліково-інформаційної системи в Україні». Том 1, Тернопіль, 22 травня 2020 року. С. 138-140
7. Хорунжак Н.М., Лукановська І.Р. Облік в умовах цифрової економіки: проблеми і перспективи. Причорноморські економічні студії. Вип. 45. 2019. С. 175-179.
8. Кулинич М., Жиленко Л. Поглиблення змісту об'єктів і методу бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 2. С. 128–135
9. Nawarathna Banda. Digital Economy. Presentation. January 2019. 20 p. Режим доступа: <https://www.researchgate.net>
10. Єршова Н. Ю. Інтегрована система обліковоаналітичного забезпечення процесів розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства. 2016. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/23806/1/>
11. Єршова Н. Ю. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку. Проблеми економіки. 2017. №1. С. 195–202.



Reference

1. Pilevych, D.S. (2020), "Theoretical and applied principles of using blockchain technology in accounting", *Problemy ekonomiky*, no. 1(43), pp. 267-274.
2. Kostyshyn N.S. (2020), —Accounting 2030 E - digital accounting of a developed country, *Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Stan i perspektyvy oblikovo-informatsijnoi systemy v Ukraini»*. Tom 1, Ternopil, Ukraine. pp. 134-135.
3. Irshova, N. (2020), *Bukhhalterskyi oblik v umovakh perekhodu do tsyfrovoy ekonomiky: problemy ta perspektyvy* [Accounting in the Transition to the Digital Economy: Problems and Prospects]. *Perspektyvy rozvytku obliku, kontroliu ta analizu v konteksti yevrointehratsii*:33-34. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/48063/1/Yershova_Bukhhalterskyi_oblik_2020.pdf
4. Bieliaieva L.A. (2020), —Modern aspects of electronic document management system's implementation, *Perspektyvy rozvytku obliku, kontroliu ta analizu v konteksti ievrointehratsii*. *Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii*, Odessa, Ukraine. pp. 13.
5. Kulynych M., Shvorak A., Zhylenko L. (2020), —Implementation of digital literacy under conditions of the future changes in accounting profession. *Ekonomichnyj chasopys SNU imeni Lesi Ukrainky*, vol. 1, available at: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-216-224> (Accessed 20 September 2020).
6. Lukanovs'ka I.R. —Online commerce: accounting features and taxation, *Materialy VI Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii "Stan i perspektyvy oblikovo-informatsijnoi systemy v Ukraini"*. Tom 1, Ternopil, Ukraine. pp. 138-140.
7. Khorunzhak N.M., Lukanovs'ka I.R. (2019), —Accounting in the digital economy: problems and prospects. *Prychornomors'ki ekonomichni studii*. vol 45, pp. 175-179.
8. Kulynych, M., Zhylenko, L. (2019). *Pohlyblennia zmistu ob'ektiv i metodu bukhhalterskoho obliku v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky* [Exclusion of the Content of Objects and the Accounting Method in the Conditions of Digital Economy]. *Ekonomichni chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 2: 128-135.
9. Nawarathna B. (2019), - Digital Economy. Presentation. January. 20 p. Режим доступа: <https://www.researchgate.net>
10. Iershova N. (2016), *Integhrovana systema oblikovoanalitichnogo zabezpechennja procesiv rozrobky ta realizaciji strategij rozvytku pidprijemstva*. [Integrated system of regional-analitical care processes for development and realization of strategic development of enterprises]. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/23806/1/>
11. Iershova N. (2017), *Konceptualjni osnovy strategichnogo upravlins'kogo obliku* [The conceptual basis of the strategic management region]. *Problemy ekonomiky*. №1. pp. 195–202.



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-451-464
УДК 336.143

Катерина СОЧКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ,
м. Берегове, Україна

ORCID ID: 0000-0002-6247-221X

Researcher ID: ABA-1576-2021

Scopus ID: 57210756948

Оксана ПЕРЧІ

викладач кафедри обліку і аудиту,
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ,
м. Берегове, Україна

ORCID ID: 0000-0003-4514-721X

ФІНАНСОВА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: ПОПЕРЕДНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Анотація. У статті досліджено необхідність та передумови здійснення фінансової децентралізації в Україні, як процесу делегування повноважень з національного рівня на місцевий або регіональний рівень влади у царині формування та використання фінансових ресурсів місцевого самоврядування. Децентралізація здійснюється з метою посилення фінансової спроможності місцевої влади для покращення потенціалу розвитку громад у різних напрямках (економічному, соціальному, інноваційному, підприємницькому тощо), підвищення якості надання послуг мешканцям, формування привабливого підприємницького середовища та залучення інвестицій у громади, можливості всебічної реалізації соціального та економічного потенціалу громади. Метою даного дослідження є аналіз окремих результатів фінансової децентралізації, практики формування місцевих бюджетів та вироблення пропозицій щодо посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування в умовах військових дій. У статті вивчено проблемні аспекти практичної реалізації децентралізаційних процесів у зарубіжних країнах та Україні. Проаналізовано окремі етапи фінансової децентралізації в напрямку посилення дохідної бази місцевого самоврядування. Вивчено динаміку доходів зведеного бюджету України у розрізі показників державного та місцевих бюджетів, оцінено співвідношення цих показників з точки зору результатів процесів децентралізації. Досліджено динаміку складу та структури доходів місцевих бюджетів, стан їх виконання в умовах воєнних дій, ідентифіковано найбільш важливі джерела податкових доходів місцевих бюджетів та запропоновано окремі заходи щодо їх збільшення. Серед чинників, що знаходяться у компетенції місцевої влади, акцентовано увагу на необхідності максимального сприяння ділової активності бізнесу, формування системи його підтримки та залучення додаткових інвестицій для підсилення довгострокової фінансової спроможності громад.

Ключові слова: доходи місцевих бюджетів, міжбюджетні трансферти, органи місцевого самоврядування, підприємництво, фінансова децентралізація

JEL Classification: E64, H70, H72, H77



Absztrakt. A cikk megvizsgálja a pénzügyi decentralizáció végrehajtásának szükségességét és előfeltételeit Ukrajnában, mint a nemzeti szintről a helyi vagy regionális szintű hatóságokra történő hatáskör-átruházási folyamatot a helyi önkormányzatok pénzügyi forrásainak kialakítása és felhasználása terén. A decentralizációt azzal a céllal hajtják végre, hogy megerősítsék a helyi önkormányzatok pénzügyi kapacitását a közösségek fejlődési potenciáljának különböző (gazdasági, társadalmi, innovatív, vállalkozói stb.) irányban történő javítása, a lakosoknak nyújtott szolgáltatások minőségének, kedvező vállalkozás létrehozása, környezetvédelem és befektetések vonzása a közösségekben, valamint a társadalmi és gazdasági közösségi potenciál átfogó megvalósítása érdekében. Jelen tanulmány célja a pénzügyi decentralizáció konkrét eredményeinek elemzése, a helyi költségvetés kialakításának gyakorlata, valamint javaslatok kidolgozása a helyi önkormányzatok pénzügyi kapacitásának erősítésére a jelenlegi katonai műveletek keretében. A cikk a decentralizációs folyamatok gyakorlati megvalósításának problematikus aspektusait vizsgálja külföldön és Ukrajnában. Elemzésre kerülnek a pénzügyi decentralizáció egyes szakaszait a helyi önkormányzatok bevételi bázisának erősítése irányába. A cikk megvizsgálja Ukrajna összevont költségvetésének bevételeinek dinamikáját az állami és a helyi költségvetés mutatóiban, és értékeli ezen mutatók arányát a decentralizációs folyamat eredményeinek szempontjából. A tanulmány meghatározza a helyi költségvetések bevételeinek összetételének és szerkezetének dinamikáját, végrehajtásuk helyzetét a hadműveletek körülményei között, a helyi költségvetések adóbevételeinek legfontosabb forrásait, valamint javaslatokat tesz azok növelésére. Az önkormányzatoknak hatáskörükön belül figyelmet kell fordítaniuk a vállalkozási tevékenység maximális ösztönzésére, támogatási rendszerének kialakítására, valamint a közösségek hosszú távú pénzügyi kapacitásának erősítése érdekében további befektetések vonzására.

Kulcsszavak: helyi költségvetések bevételei, költségvetés közötti transzferek, önkormányzatok, vállalkozás, pénzügyi decentralizáció

Abstract. The scientific paper examines the need and prerequisites for implementing financial decentralization in Ukraine, as a process of delegation of powers from the national level to the local or regional level of authorities in the area of formation and use of local self-government financial resources. Decentralization is carried out with the aim of strengthening the financial capacity of local authorities to improve the communities development potential in various directions (economic, social, innovative, entrepreneurial, etc.), improve the quality of services to residents, create an favorable business environment and attract investments to communities, comprehensive implementation of social and economic community potential. The purpose of this study is to analyze specific results of financial decentralization, the practice of forming local budgets, and working out proposals for strengthening the financial capacity of local self-governments in the context of current military operations. The scientific paper examines problematic aspects of the practical implementation of decentralization processes in foreign countries and Ukraine. Certain stages of financial decentralization in the direction of strengthening the revenue base of local self-government are analyzed. The dynamics of revenues of the consolidated budget of Ukraine in terms of indicators of the state and local budgets were studied, the ratio of these indicators was evaluated from the point of view of the results of the decentralization process. The dynamics of the composition and structure of revenues of local budgets, the state of their implementation in the conditions of military operations, the most important sources of tax revenues of local budgets were identified, and some suggestions of their increase were proposed. Local authorities within the framework of their competence have to pay attention on the maximum promotion of business activity, the formation of a system of its support and the attraction of additional investments to strengthen the long-term financial capacity of communities.

Key words: revenues of local budgets, interbudgetary transfers, local self-governments, entrepreneurship, financial decentralization



Постановка проблеми. В умовах масштабних військових дій можливість місцевого самоврядування забезпечити своєчасне та ефективне задоволення важливих соціальних та економічних потреб громад набуває надзвичайної ваги та актуальності. Варто наголосити, що більшість органів місцевого самоврядування останні два роки крім безпосереднього виконання своїх власних функціональних повноважень, додатково несуть тягар щодо облаштування укриттів, відновлення пошкодженої інфраструктури, відбудови зруйнованого житла, підтримки внутрішньо переміщених осіб, частин територіальної оборони та різних військових формувань, що обумовлено актуальними потребами чинної ситуацією в країні.

Необхідність унормування взаємовідносин між національним та регіональним і місцевим рівнями влади в Україні, в т.ч. у фінансових питаннях, назривала протягом десятиріч через низку чинників, зокрема, високий рівень концентрації управлінських функцій та фінансових ресурсів на національному рівні, відносно невисоку якість державних послуг населенню, недостатнє урахування пріоритетів розвитку та потреб місцевих громад та регіонів при розподілі фінансових ресурсів, хронічної дефіцитності більшості місцевих бюджетів, суттєвих територіальних коливань у рівні задоволення суспільних послуг.

Практичні результати фінансової децентралізації в теперішніх умовах військового стану дають змогу оцінити потенціал громад у вирішенні актуальних проблем сьогодення та запропонувати додаткові заходи щодо посилення їх фінансової спроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Світовий досвід засвідчує, що функціонально наближення надання публічних послуг до їх безпосередніх споживачів забезпечує покращення якості їх надання та більш повне задоволення потреб громадян. Саме цю мету і повинна забезпечити децентралізація, яка може торкатися різних аспектів та здійснюватися у різних формах.

У міжнародній практиці виділяють різні підходи до визначення децентралізації, зокрема, автори [1, р. 5] наголошують, що децентралізація передбачає делегування політичної, адміністративної та фіскальної відповідальності від центральних до субнаціональних органів влади, а також у окремих випадках – громадянському суспільству та приватному сектору. Ідея децентралізації, як процесу передачі повноважень та відповідальності у виконанні урядових функцій від центральних до субнаціональних урядів (включно з місцевими органами влади, громадянським суспільством та приватним сектором) також декларується у програмних документах Світового банку [2].

Питання оцінки ефективності різних аспектів фінансової децентралізації в умовах військових дій досліджено у працях М. Горбатюка, І. Цимбалюка, Ю. Радіонова, В. Вознюка, І. Лютого, О. Рожка, які ми проаналізуємо у подальшому.



Досвід багатьох країн Європи з успішною реалізацією процесів децентралізації дає підстави виділити окремі важливі чинники успіху, зокрема, у дослідженні [3, р. xi] наголошується, що децентралізація є тривалим процесом з високим ризиком, який вимагає стратегічного управління, високого рівня залученості та координації різних учасників, вимагає гнучкості та адаптації до конкретних умов громад, впровадження цієї реформи повинно враховувати динаміку інших змін або реформи в країні, важливим чинником є також фінансова спроможність громад.

У дослідженні додатково акцентовано на таких передумовах успішної децентралізації [4, р. 18], як наявність необхідних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових, технологічних) у органів влади субнаціонального рівня для відповідності новим зобов'язанням, а також адекватний механізм координації зусиль різних учасників цього процесу.

Незважаючи на очевидні переваги децентралізації для підвищення ефективності державної влади, посилення місцевого самоврядування, в процесі її реалізації виникають проблемні питання, які є актуальними і для України.

На основі практичного досвіду експертами міжнародних організацій та фахівцями Світового Банку визначено такі потенційні ризики для децентралізації як корупція, слабка інформаційно-пояснювальна політика, відсутність у виборців можливості притягнути до відповідальності депутатів, непрозора процедура прийняття рішень, свідомі затримки реформ та тиск влади, нестача людських та технічних ресурсів, відсутність мандату громад на дії, посилення диспропорцій у розвитку між різними громадами, неякісне місцеве управління, тощо [4; 2, р. 17].

До подібних висновків у ідентифікації проблем процесу децентралізації у вітчизняних реаліях приходять автор [5, ст. 26, 28], головними з них є неефективна комунікація між владою та громадянами, що зумовило низький рівень інформованості населення про особливості реформи, її переваги для конкретних громад, неузгодженість повноважень між органами місцевого самоврядування та рівнями органів виконавчої влади, слабкий зв'язок із секторальними реформами, які проваджувалися у той період часу (освітня, медична, надання адміністративних послуг тощо), невисока якість кадрового складу новостворених ОТГ, яка унеможлиблювала ефективне використання фінансових ресурсів громад, освоєння коштів державних трансфертів, підготовку якісних проектів для залучення інвестицій або грантових коштів міжнародних організацій для покращення інфраструктури громад, наявність етнічних, культурних, релігійних особливостей у окремих громадах, позиція керівників місцевих та регіональних рівнів та бізнесу, тощо

Важливим аспектом зазначених процесів делегування повноважень є фінансова децентралізація, яка у контексті даного дослідження розглядається як процес делегування повноважень у питаннях формування та використання фінансових ресурсів місцевих органів влади. З урахуванням результатів досліджень вітчизняних науковців щодо підходів до визначення фінансової децентралізації та складу фінансових ресурсів місцевих органів влади [6, с. 115;

7, с. 210;] до них відносимо місцеві бюджети, місцеві позабюджетні фонди, фінансові ресурси комунальних підприємств, залучені ресурси (національних, іноземних та міжнародних програм допомоги та підтримки).

Фінансова децентралізація має на меті посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування для ефективного розвитку громад, пошуку позабюджетних джерел безповоротного фінансування потреб громад, залучення інвесторів та активізації підприємницької активності, максимального задоволення потреб населення, покращення соціальної та бізнесової інфраструктури.

Практика функціонування місцевого самоврядування останні роки дає можливість виявити подібні проблеми фінансової децентралізації [8, ст. 722], зокрема, недостатній рівень підготовки персоналу для виконання функцій у новостворених громадах, дублювання певних функцій місцевих рад та адміністрацій, не повна урегульованість прав щодо розпорядження земельними ресурсами в межах власних територій, проблематика формування спроможних ОТГ навколо міст обласного значення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз окремих результатів фінансової децентралізації, чинної практики формування фінансових ресурсів місцевих бюджетів в Україні та вироблення пропозицій щодо посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування в умовах військових дій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зважаючи на досить тривалий процес фінансової децентралізації в Україні та її комплексний характер, зазначимо окремі її етапи, важливі з точки зору формування фінансових ресурсів місцевих бюджетів. Одним з основних завдань децентралізації є посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування, забезпечення їх довгостроковими надійними джерелами доходів та реформування системи взаємовідносин між державним та місцевими бюджетами в Україні. Саме з цією метою у кінці 2014 року були внесені зміни до Бюджетного та Податкового кодексів України, інших нормативно-правових актів.

Реформування бюджетних відносин [9] передбачало упорядкування переліку доходів та видатків державного та місцевих бюджетів [10, ст. 29, 43, 64, 66, 67, 69, 77 – 90], визначення принципово нового порядку горизонтального вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів з урахуванням показників надходжень податку на доходи фізичних осіб (обласні, районні бюджети, бюджети міст обласного значення й ОТГ) та податку на прибуток підприємств (для обласних бюджетів), кількості населення та індексу податкоспроможності відповідного місцевого бюджету, запровадження особливих видів субвенцій (освітня, медична).

З 2015 року з метою посилення дохідної бази місцевих бюджетів до них почали зараховувати частину акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів та з виробленого в Україні та ввезеного на митну територію України пального.

Зміни щодо уточнення переліку загальнодержавних та місцевих податків та зборів, що безпосередньо впливає на фінансову спроможність місцевих бюджетів були внесені до Податкового кодексу України [11].

Ще одним важливим результатом реформування міжбюджетних відносин в Україні стало упорядкування переліку та закріплення видів видатків за певними рівнями бюджетної системи [10, ст. 86, 87, 89 – 91]. В результаті з 2015 року з державного бюджету на рівень місцевих бюджетів поступово передано фінансування видатків по окремим групам закладів сфери освіти (ПТУ), охорони здоров'я, іншим закладам соціальної сфери.

Одночасно з реформуванням бюджетної та податкової сфери в Україні з 2015 року розпочався процес поступового об'єднання територіальних громад, що відобразилося у зміні кількісних показників бюджетної системи (таблиця 1).

Таблиця 1.

Кількість місцевих бюджетів України з прямими міжбюджетними відносинами з державним бюджетом України, початок року, 2014 –2024 р.р., одиниці

Види місцевих бюджетів	Рік			
	2014	2020	2022	2024
Обласні бюджети	24	24	24	24
Районні бюджети	488	448	119	119
Бюджети міст обласного підпорядкування, об'єднаних територіальних громад	179	980	1438	1438
Бюджет м. Київ	1	1	1	1
Бюджет АР Крим	1	-	-	-
Бюджет м. Севастополь	1	-	-	-
Разом місцевих бюджетів, що мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом України	694	1453	1582	1582

* Сформовано автором за джерелами [12,13, 14, 15, додатки 5, 6]

Варто наголосити, що на початок 2014 року бюджетна система України нараховувала близько 12 тисяч бюджетів і тільки 694 (або близько 6%) мали прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом – це обласні бюджети та бюджети міст обласного підпорядкування, бюджет АР Крим та бюджети міст Києва і Севастополя.

Поступове запровадження законодавчих та регуляторних змін щодо формування самодостатніх громад та укрупнення районів суттєво змінило кількісний склад бюджетної системи України та їх міжбюджетні взаємозв'язки. Варто пам'ятати, що з реальних міжбюджетних взаємовідносин у період 2014 – 2020 років також були виключені бюджети, що формувалися на тимчасово окупованих територіях АР Крим, Донецької та Луганської областей. Оскільки бюджетна реформа в Україні проводилася паралельно з адміністративною, з 2021 року спостерігається зменшення кількості районів, і відповідно, районних бюджетів на 75% (з 488 до 119 одиниць) із одночасним збільшенням кількості бюджетів місцевого самоврядування у 8 разів.

Одним з індикаторів підвищення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування в рамках бюджетної системи є зростання частки місцевих бюджетів у зведеному бюджеті країни. Динаміка обсягу доходів зведеного бюджету України у розрізі державного та місцевих бюджетів наведена на рис. 1.

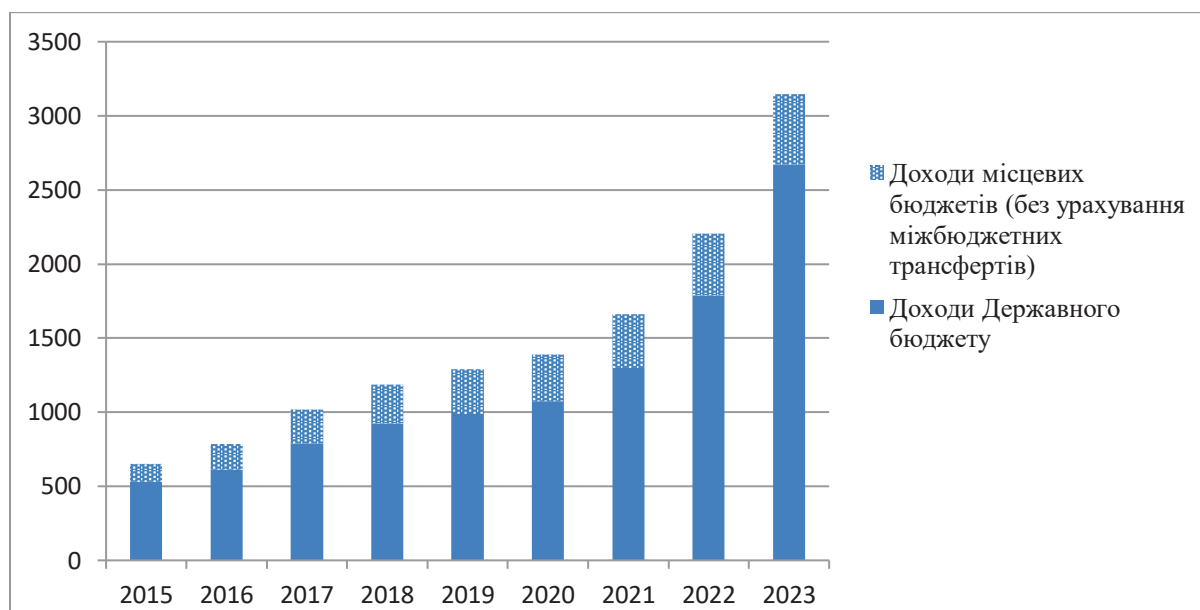


Рис. 1. Динаміка доходів зведеного бюджету України у розрізі державного та місцевих бюджетів, млрд. грн., 2015 – 2023 р.р.

**Сформовано автором за джерелами [16, 17, 18]*

Варто наголосити, що у період 2015 – 2021 роки, до початку активних військових дій, питома вага доходів місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету України зростає з 15,5% до 22%, що свідчить про поступове зародження реальної фінансової незалежності органів місцевого самоврядування, зростання їх фінансової спроможності та посилення потенціалу до ефективного виконання своїх функцій щодо розвитку громад, задоволення потреб населення та підтримки бізнесу. Цей же період (2015 – 2021 р.р.) характеризується випереджаючим зростанням доходів саме місцевих бюджетів у 3,0 рази порівняно з збільшенням доходів державного бюджету у 2,4 рази. Тому можна обґрунтовано стверджувати, що запроваджені реформи у адміністративно-територіальній, бюджетній, податкових сферах, спрямовані на посилення місцевого самоврядування, у середньостроковій перспективі поступово підвищили б ресурсну спроможність громад.

Однак, з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році, у зв'язку з необхідністю централізувати фінансові ресурси на національному рівні для кращої організації та фінансування потреб оборони та захисту країни, скороченням податкових доходів через спад виробництва у багатьох сферах економічної діяльності, масової вимушеної міграції населення, частка доходів місцевих бюджетів у зведеному скоротилася до 19% (2022 р.) та 15% (2023 р.).

Важливо досліджувати стан виконання затверджених бюджетних показників для розуміння відповідності планових індикаторів фактичній ситуації, що є особливо актуальним у теперішньому періоді. За даними Державного веб-порталу бюджету для громадян [18] у 2022 році виконання місцевих бюджетів у цілому за доходами склало 93,7%, у 2023 році – 97,6%. Слід зазначити, що у період активних військових дій органи місцевої влади змогли забезпечити виконання податкових надходжень на 100,9% у 2022 році та 102,3% у 2023 році, неподаткових надходжень – відповідно на 95,5% та 103,3%, що засвідчує досить високу якість бюджетного планування, дотримання фінансової дисципліни та пошуку потенційних шляхів зростання дохідної бази у такі складні часи. Недовиконання дохідної частини місцевих бюджетів було зумовлено, головним чином, недоотриманням трансфертів від органів державного управління – виконання склало 78,3% у 2022 році та 86,8 у 2023 році. Зважаючи на вагоме значення саме податкових та неподаткових доходів у структурі місцевих бюджетів, практично повне виконання цільових показників зазначених надходжень дозволяє стверджувати, що органи місцевого самоврядування досить ефективно управляють місцевими фінансовими ресурсами.

Динаміка доходів місцевих бюджетів у розрізі груп бюджетної класифікації наведена на рисунку 2.

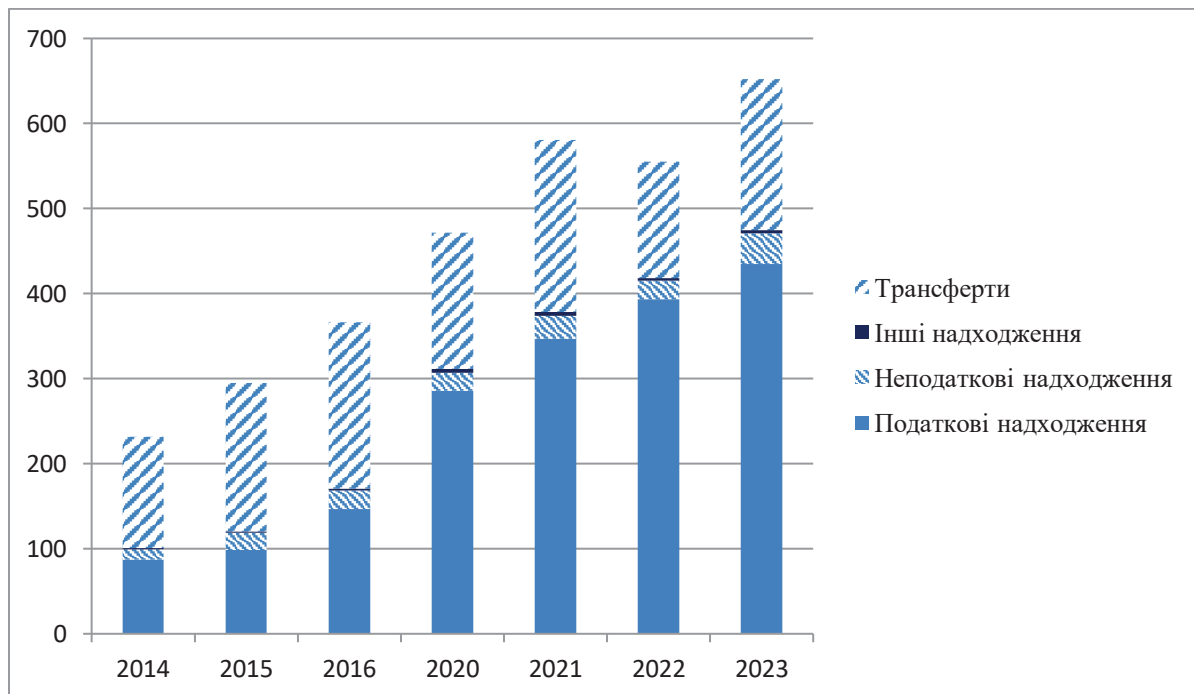


Рис. 2. Динаміка доходів місцевих бюджетів України, млрд. грн., 2014 – 2023

р.р.

*Сформовано автором за джерелами [16, 17, 18]



За період дослідження 2014 – 2023 років номінальний обсяг доходів місцевих бюджетів (з урахуванням міжбюджетних трансфертів) збільшився у 2,8 разів від 231,6 млрд. грн. до 652,7 млрд. грн. У 2022 році спостерігалось зменшення дохідної бази місцевих бюджетів до 555,1 млрд. грн. через початок військового вторгнення в Україну, спад ділової активності, масову міграцією населення, порушення ділових та виробничих зв'язків, зменшення рівня заробітної плати, надання владою пільг по сплаті єдиного податку, який є важливим джерелом доходів місцевих бюджетів. У 2023 році спостерігалось поступове відновлення економічної активності, підвищення мінімальної заробітної плати та середнього рівня оплати праці у багатьох секторах, що повернуло позитивну динаміку доходів місцевих бюджетів.

Для розуміння потенційних можливостей подальшого посилення дохідної бази місцевого самоврядування важливо розуміти структуру доходів бюджетів та дослідити найбільш важливі податкові надходження місцевих бюджетів (таблиця 2).

Таблиця 2.

Структура доходів місцевих бюджетів України, 2014 – 2023, %

Групи доходів бюджету	Роки						
	2014	2015	2016	2020	2021	2022	2023
Податкові надходження, в т.ч.	37,7	33,4	40,1	60,6	59,7	70,9	66,6
Податок на доходи фізичних осіб	27	18,7	21,6	37,7	36,5	49,0	44,4
Місцеві податки і збори, в т.ч.	3,5	9,2	11,5	16,1	15,5	15,2	15,3
- податок на майно	0	5	6,4	6,7	7,4	6,6	6,7
- єдиний податок	3,2	3,7	4,7	8,1	7,9	8,5	8,6
Неподаткові надходження	5,3	6,8	6	4,6	4,7	3,9	5,6
Інші доходи місцевих бюджетів	0,6	0,7	0,5	0,8	0,7	0,5	0,6
Трансферти від органів державного управління	56,4	59,1	53,4	34	34,9	24,6	27,2
Разом	100	100	100	100	100	100	100

*сформовано автором за джерелами [16, 17, 18]

Тривалий період аналізу дозволяє порівняти структуру доходів місцевих бюджетів до початку процесів фінансової децентралізації та оцінити її результати у середньостроковому вимірі. Зокрема, до початку фінансової децентралізації у 2014 році найбільш вагомим джерелом доходів місцевих бюджетів були трансферти від органів державного управління (дотації та субсидії), які формували більше половини їх дохідної бази (56,4%). Така ситуація з точки зору автономії місцевого самоврядування була негативним явищем і свідчила про сильну залежність від перерахувань фінансових ресурсів з національного рівня. Натомість, частка податкових та неподаткових надходжень, які є реальними ресурсами органів місцевого самоврядування у 2014 році складала тільки 43% доходів місцевих бюджетів. Результати процесу фінансової децентралізації кардинально змінили ситуацію і у 2023 році частка трансфертів від органів державного управління у структурі місцевих бюджетів скоротилася



до 27,2%, а частка податкових надходжень зросла до 66,6% доходів місцевих бюджетів. Важливими податковими надходженнями місцевих бюджетів є податок на доходи фізичних осіб та місцеві податки та збори.

Найбільш важливим податковим джерелом доходів місцевих бюджетів, частка якого суттєво зросла від 27% до 44,4% доходів місцевих бюджетів, є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Слід наголосити, що до бюджетної реформи 2014 року, усі 100% надходжень від цього податку (за винятком частини доходів до м.м. Києва та Севастополя) розподілялися між рівними місцевих бюджетів (обласний, районний, бюджети місцевого самоврядування). З 2015 року відповідно положень Бюджетного кодексу сума ПДФО за визначеними пропорціями розмежується між Державним та місцевими бюджетами. З 2021 року в результаті адміністративно-територіальної реформи, проведеної у 2020 році, компетенція районних бюджетів суттєво зменшилася і сьогодні цей рівень влади виключений з розподілу ПДФО. Додатково з 2022 року, як виняток, для сталого проходження опалювального сезону та забезпечення ритмічності розрахунків за енергоносії та комунальні послуги змінилися частки зарахування ПДФО до державного та бюджетів територіальних громад на користь останніх [14, ст. 28]. У зв'язку з необхідністю додаткового фінансування потреб військового характеру (як виняток) з 01 жовтня 2023 р. по 31 грудня того року, в якому буде припинено чи скасовано воєнний стан сума ПДФО від оподаткування доходів, одержаних військовослужбовцями, поліцейськими та особами рядового і начальницького складу зараховується до державного бюджету у розмірі 100% [19, ст. 60].

Як зазначалося раніше [20, р. 60], сталому зростанню надходжень ПДФО у доходах місцевих бюджетів повинна сприяти подальша детінізація економіки та відновлення підприємницької активності, посилення контролю за офіційним працевлаштування найманих робітників, щорічне підвищення мінімальної та середньої заробітної плати, підвищення продуктивності праці, зростання у громаді виробництва, які виготовляють товари з високою доданою вартістю. Важливою групою доходів місцевих бюджетів є місцеві податки та збори, які належать до власних доходів місцевого самоврядування. Варто наголосити, що частка цих доходів у місцевих бюджетах у результаті проведеної реформи зросла з 3,5% до 15,3%, що відповідає практиці розвинутих західних країн. Серед місцевих податків та зборів суттєво зросла роль єдиного податку, що додатково підтверджує тезу про важливість формування привабливого підприємницького середовища, доброзичливого іміджу громади для додаткового залучення інвестицій, розширення пропозицій для підприємців. Саме відновлення економіки, створення нових підприємств та нових робочих місць з гідною оплатою праці, може забезпечити зростання податкових доходів місцевих бюджетів, поживати економічні процеси у громаді, що у свою чергу дасть можливість інвестувати кошти у покращення соціальної та виробничої інфраструктури, задоволення потреб мешканців громад та місцевого бізнесу. До потенційно негативних чинників зростання податкових надходжень бюджетів (особливо за рахунок непрямих податків) можна віднести девальвацію



національної грошової одиниці, що може бути привабливим інструментом для влади у забезпеченні досягнення номінальних показників бюджету.

Як наголошують вітчизняні науковці [21; 22] військові дії вносять свої корективи у фінансову практику місцевих органів влади, зокрема, у питаннях використання статті щодо захищених видатків, обмежено перерахування окремих видів міжбюджетних трансфертів, визначено черговість та пріоритетність проведення Державним казначейством різних груп видатків, відповідно до положень наказу МФУ [23] до бюджетної класифікації видатків місцевих бюджетів додатково внесені положення щодо фінансування підтримки та надання допомоги внутрішньо переміщеним або евакуйованим особам.

Погоджуємося з думкою авторів [24, ст. 53], що в умовах обмеженості фінансових ресурсів, постійним зростанням потреби у видатках соціального характеру, подальшим погіршенням рівня та якості життя у багатьох громадах через руйнування (обмеження у електропостачанні, водо- та теплопостачанні), погіршення умов функціонування реального бізнесу, актуальним є питання посилення фінансового контролю за формуванням і використанням бюджетних ресурсів, проведенням моніторингу цільового фінансування бюджетних видатків, активне залучення громадянського суспільства до контролю за цими процесами.

Окрім інструментів бюджетного регулювання, які є однаковими для усіх органів місцевого самоврядування, фінансова спроможність місцевої влади та самостійність місцевих бюджетів залежить від рівня розвитку регіональної економіки, структури промислового виробництва та сфери послуг, прибутковості окремих видів економічної діяльності, середнього рівня оплати праці, що безпосередньо впливає на обсяги сплачених до місцевих бюджетів податків та платежів, від рівня кооперації з іншими громадами та зарубіжними містами, активної співпраці у міжнародних проектах допомоги.

Важливо в межах компетенцій місцевих органів влади формувати привабливі умови та систему підтримки бізнесу, залучення додаткових інвестицій, які у середньостроковому періоді забезпечать мультиплікативний ефект розвитку громад.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що реалізовані в Україні реформи у адміністративно-територіальній, бюджетній та податковій сферах, спрямовані на посилення місцевого самоврядування, у середньостроковій перспективі поступово б забезпечили підвищення ресурсної спроможності більшості громад. Це підтверджується випереджаючим зростанням доходів місцевих бюджетів та збільшенням їх частки у доходах зведеного бюджету України до початку повномасштабних військових дій 2022 року. Таким чином у період 2015 – 2021 років відбувалося поступове формування реальної фінансової незалежності більшості органів місцевого самоврядування, зростання їх фінансової спроможності та посилення потенціалу до ефективного виконання своїх функцій щодо розвитку громад, задоволення потреб населення та підтримки бізнесу. На жаль, сьогодні багато питань бюджетних відносин вирішуються у ручному



режимі. Актуальним для органів місцевого самоврядування залишаються питання пошуку резервів підвищення фінансової спроможності місцевих бюджетів для ефективною реалізації своїх функцій в умовах продовження військових дій. В межах своєї компетенції місцева влада може зосередитися на таких напрямках: посилення фінансової дисципліни при плануванні та використанні бюджетних коштів; інвентаризація комунальної власності, земельних ділянок та більш ефективного управління ними; підтримка (інформаційна, консультаційна, організаційна, фінансова) новостворених бізнесів; формування зрозумілих та привабливих умов ведення бізнесу для активізації підприємницької діяльності та залучення додаткових інвестицій з поза меж громади; участь у міжнародних програмах з метою залучення додаткових грантових ресурсів для вирішення актуальних для громади питань.

Список використаних джерел

1. Kjørven O. Local Governance and Decentralization: Programme Experiences and Views from the 2009. 81 p. Field. URL: https://www.shareweb.ch/site/DDLGN/Documents/UN_Local%20Governance%20and%20Decentralisation%2C%202009.pdf.
2. The World Bank Group (2013). Decentralization. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/communitydrivendevelopment/brief/Decentralization>.
3. The UNDP role in decentralization and local governance: a joint UNDP–government of Germany evaluation. 2000. 95 p. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/640099>.
4. Dorothee Allain-Dupré. Decentralisation trends in OECD countries: a comparative perspective for Ukraine. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Decentralisation-trends-in-OECD-countries.pdf>.
5. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні дослідження*. 2021. №1. С. 22-40.
6. Цимбалюк І. О. Сутнісна характеристика фінансової децентралізації та її вплив на формування доходів місцевих бюджетів. *Регіональна економіка*. 2019. №4. С. 113 – 119.
7. Лібанова Е.М., Сембер С.В., Пітюлич М.М., Сочка К.А. Мобілізація фінансового потенціалу розвитку соціальної сфери регіону. *Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи: колект. моногр.* Київ: НАНУ. 2019. 350 с.
8. Остапчук В.О. Перспективи фінансової децентралізації в Україні: нормативно-правовий аспект. *Економіка і суспільство*. 2018, № 15. С. 720 – 726.
9. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України № 79-VIII 28 грудня 2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19#Text>
10. Бюджетний кодекс України №2456-VI від 8 липня 2010 року, із змінами і доповненнями URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
11. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон України №71-VIII від 28 грудня 2014 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text>
12. Про Державний бюджет на 2014 рік: Закон України № 719-VII від 16 січня 2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/719-18#Text>.
13. Про Державний бюджет на 2020 рік: Закон України № 294-IX від 14 листопада 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text>.
14. Про Державний бюджет на 2022 рік: Закон України № 1928-IX від 2 грудня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>.



15. Про Державний бюджет на 2024 рік: Закон України № 3460-IX від 9 листопада 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>
16. Міністерство фінансів України. Бюджет України. 2014. *Статистичний збірник*. 2015. 307 с. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/f7ac719b6477833a77bb7e740ab463c7.pdf>
17. Міністерство фінансів України. Бюджет України. 2017. *Статистичний збірник*. 2018. 307 с. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202017%20\(publish\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202017%20(publish).pdf)
18. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>
19. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України: Закон України № 3428-IX від 8 листопада 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20#n38>
20. Sochka K. Local budgets in Ukraine: current trends and issues. Prague: Scientific Publishing Center “InterConf”, 2021. № 87. P. 56 – 65.
21. Радіонов Ю. Д. Формування і виконання державного та місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.
22. Возняк Г. В., Коваль В. М. Видатки місцевих бюджетів через призму війни в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. 2 (154). с. 9 – 14.
23. Про внесення змін до Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету: Наказ МФУ № 95 від 10.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0095201-22#Text>
24. Лютий І., Рожко О., Лютий С. Оптимізація видатків державного бюджету України в умовах війни. *Світ фінансів*. 2022. 4 (73). С. 45 – 55.

References

1. Kjørven O. (2009). Local Governance and Decentralization: Programme Experiences and Views from the Field. URL: https://www.shareweb.ch/site/DDLGN/Documents/UN_Local%20Governance%20and%20Decentralisation%2C%202009.pdf
2. The World Bank Group (2013). Decentralization. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/communitydrivendevelopment/brief/Decentralization>
3. The UNDP role in decentralization and local governance: a joint UNDP–government of Germany evaluation (2000). URL: <https://digitallibrary.un.org/record/640099>
4. Dorothee Allain-Dupré. Decentralisation trends in OECD countries: a comparative perspective for Ukraine. URL: <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/Decentralisation-trends-in-OECD-countries.pdf>
5. Horbatiuk M. (2021). Reforma detsentralizatsiyi v Ukrayini: problemy realizatsiyi v umovakh sotsial'noyi kryzy. *Politolohiya*. № 1. S. 22-40. [Decentralization reform in Ukraine: problems of implementation in the conditions of social crisis] [in Ukrainian].
6. Tsybalyuk I. O. (2019). Sutnisna kharakterystyka finansovoyi detsentralizatsiyi ta yiyi vplyv na formuvannya dokhodiv mistsevykh byudzhetiv. *Rehional'na ekonomika*. № 4. S. 113 – 119. [The essential characteristics of financial decentralization and its impact on the formation of local budget revenues] [in Ukrainian]
7. Libanova E. M., Sember S. V., Pityulych M. M., Sochka K. A. (2019). Mobilizatsiya finansovoho potentsialu dlya rozvytku sotsial'noyi sfery rehionu. *Ekonomichna efektyvnist' vs sotsial'na spravedlyvist'*: priorityty rozvytku Ukrayiny na etapi vykhodu z kryzy: zb. monohr. Kyiv: NAN. 350 s. [Mobilization of the financial potential for the development of the social sphere of the region] [in Ukrainian]
8. Ostapchuk V.O. (2018). Perspektyvy finansovoyi detsentralizatsiyi v Ukrayini: normatyvno-pravovyy aspekt. *Ekonomika i suspil'stvo*. № 15. S. 720 – 726. [Prospects of financial decentralization in Ukraine: regulatory and legal aspect] [in Ukrainian]
9. Закон Украйны vid 28.12.2014 № 79-VIII “Pro vnesennya zmin do Byudzhetnoho kodeksu Ukrayiny shchodo reformuvannya mizhbyudzhetnykh vidnosyn” [On amendments to the Budget Code



- of Ukraine regarding the reform of inter-budgetary relations: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19#Text> [in Ukrainian]
10. Byudzhetnyy kodeks Ukrayiny vid 08.07.2010 r. № 2456-VI zi zminamy ta dopovnennyamy [Budget Code of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian]
11. Zakon Ukrayiny vid 28.12.2014 r. № 71-VIII “Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrayiny ta deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo podatkovoyi reformy” [On amendments to the Tax Code of Ukraine and some legislative acts of Ukraine regarding tax reform: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text> [in Ukrainian]
12. Zakon Ukrayiny vid 16.01.2014 r. No 719-VII “Pro Derzhavnyy byudzhet na 2014 rik” [On the State Budget for 2014: Law of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/719-18#Text>. [in Ukrainian]
13. Zakon Ukrayiny vid 14.11.2019 r. No 294-IX “Pro Derzhavnyy byudzhet na 2020 rik” [On the State Budget for 2020: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text>. [in Ukrainian]
14. Zakon Ukrayiny vid 02.12.2021 r. No 1928-IX “Pro Derzhavnyy byudzhet na 2022 rik” [On the State Budget for 2022: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>. [in Ukrainian]
15. Zakon Ukrayiny vid 09.11.2023 r. No 3460-IX “Pro Derzhavnyy byudzhet na 2024 rik” [On the State Budget for 2024: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text> [in Ukrainian]
16. Ministerstvo finansiv Ukrayiny (2015). Byudzhet Ukrayiny. 2014. Statystychnyy zbirnyk. [Ministry of Finance of Ukraine. The budget of Ukraine. 2014] URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/f7ac719b6477833a77bb7e740ab463c7.pdf> [in Ukrainian]
17. Ministerstvo finansiv Ukrayiny (2018). Byudzhet Ukrayiny. 2017. Statystychnyy zbirnyk. [Ministry of Finance of Ukraine. The budget of Ukraine. 2017] URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202017%20\(publish\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Budget%20of%20Ukraine%202017%20(publish).pdf) [in Ukrainian]
18. Derzhavnyy byudzhetnyy veb-portal dlya hromadyan. [Open budget web portal for citizens] URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> [in Ukrainian]
19. Zakon Ukrayiny vid 08.11.2023 № 3428-IX “Pro vnesennya zmin do Byudzhetnoho kodeksu Ukrayiny shchodo pidtrymky oboronozdatnosti derzhavy ta rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrayiny” [On amendments to the Budget Code of Ukraine regarding support for the defense capability of the state and the development of the defense-industrial complex of Ukraine: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20#n38> [in Ukrainian]
20. Sochka K. Local budgets in Ukraine: current trends and issues. Prague: Scientific Publishing Center “InterConf”, 2021. № 87. P. 56 – 65.
21. Radionov YU. H. (2023). Formuvannya ta vykonannya derzhavnogo ta mistsevykh byudzhetiv v umovakh voyennoho stanu. *Ekonomika i suspil'stvo*. № 53 [Formation and implementation of state and local budgets under martial law] [in Ukrainian]
22. Voznyak H. V., Koval' V. M. (2022). Vydatky mistsevykh byudzhetiv kriz' pryzmu viyny v Ukrayini. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny*. 2 (154). c. 9 – 14. [Expenditures of local budgets through the lens of the war in Ukraine] [in Ukrainian]
23. Nakaz MFU vid 10.03.2022 № 95. “Pro vnesennya zmin do Typovoyi prohramnoyi klasyfikatsiyi vydatkiv ta kredytuvannya mistsevoho byudzhetu” [On making changes to the Standard program classification of expenditures and crediting of the local budget: Order of the MFU] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0095201-22#Text> [in Ukrainian]
24. Lyutyy I., Rozhko O., Lyutyy S. (2022). Optyimizatsiya vydatkiv derzhavnogo byudzhetu Ukrayiny v umovakh viyny. *Svit finansiv*. 4 (73). S. 45 - 55. [Optimization of expenditures of the state budget of Ukraine in the conditions of war] [in Ukrainian].
-



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-465-483

УДК 338.488.2:640.412

Іван ЧИЗМАР

PhD., проректор з навчально-методичної та господарської роботи
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II,
м. Берегове, Україна
ORCID ID: 0000-0002-1715-1310

Роберт БАЧО

д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту
Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II,
м.Берегове, Україна
ORCID ID: 0000-0002-5957-7571
Scopus Author ID: 57006730200

Аніко ЧЕГІЛЬ

тренер-викладач з виду спорту,
Спортивно-оздоровчого центру
Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II,
м.Берегове, Україна
ORCID ID: 0000-0001-5480-2090

РЕГУЛЮВАННЯ ВПЛИВУ КОМПЛЕКСНИХ ІГРОВИХ РІШЕНЬ НА СФЕРУ Е-СПОРТУ В УКРАЇНІ

***Анотація.** Комплексні ігрові рішення впливають на сферу е-спорту через інтерфейсні ресурси гри та стресори кіберспортивної аудиторії. Ці ігрові рішення унікальні для кожної країни, оскільки враховують особливості операційних систем та їх інклюзивність, рівень комунікаційного розвитку, покриття основними ігровими сервісами тощо. Відтак, державні органи, що реалізують державну політику у сфері економіки мають розробляти заходи з регулювання впливу комплексних ігрових рішень у галузі е-спорту. Метою дослідження є визначення особливостей регулювання впливу комплексних ігрових рішень на сферу е-спорту України через вирішення "завдання про цілочисельний рюкзак". За результатами дослідження звернено увагу, на той факт що сформований комплекс моделей комбінаторної оптимізації ідеальний для унаочнення специфіки державного регулювання впливів комплексних ігрових рішень на сферу кіберспорту та державної підтримки комплексних ігрових рішень. Доведено, що потреба в таких моделях виникає, оскільки реалізація комплексних ігрових рішень в е-спорті потребує трансформації інтерфейсних ресурсів та синтезує витрати, які мають бути покриті учасниками цільових формальних груп (а саме їх кіберспортивною аудиторією). Звернено увагу на той факт, що при недостатньому, з погляду розробника/видавця, рівня покриття таких витрат, він прагне збільшити його, перекладаючи частину витрат на кіберспортивну аудиторію. Констатовано, що в Україні таке становище наявне при реалізації комплексних ігрових рішень за Blizzard Entertainment, Riot Games, PUBG Corporation, Valve Corporation. Закономірно Мінекономіки спільно з Кабінетом Міністрів України мають встановити вимоги до рівня покриття витрат на трансформації інтерфейсних ресурсів. Це допоможе унеможливити становище, коли це створює екстремальний вплив на кіберспортивну аудиторію, зокрема обмежує розвиток цільових формальних груп розробника/видавця та провокує несанкціоновану розробником ігри діяльність геймерів, яка*

змінює поведінку гравця, завдяки застосуванню спеціально створених або модифікованих програм для зниження витрат геймера у процесі гри та отримання переваг. Кіберспортивна аудиторія наразі вкрай чутлива до екстремального впливу комплексних ігрових рішень.

Ключові слова: інтерфейсні ресурси, зміна витрат, ігрові рішення, периферійні пристрої, сервіси, використання периферії.

JEL Classification: C12, C14, C18

Absztrakt. A komplex játékmegoldások hatással vannak az e-sport területére a játékfelületi erőforrásokon és az e-sport közönségterhelésén keresztül. Ezek a játékmegoldások országoként egyediek, hiszen figyelembe veszik az operációs rendszerek sajátosságait és azok fogadóképességét, a kommunikáció fejlettségi szintjét, a főbb játékszolgáltatások lefedettségét stb. Ezért a gazdaság területén állami politikát végrehajtó állami szervezeteknek intézkedéseket kell kidolgozniuk a komplex játékmegoldások hatásának szabályozására az e-sport területén. A tanulmány célja, hogy meghatározza a komplex játékmegoldások befolyásának normatív jellemzőit az ukrajnai e-sport területén az "integer backpack probléma" megoldásán keresztül. A tanulmány eredményei alapján a szerzők felhívták a figyelmet arra, hogy a kidolgozott kombinatorikus optimalizálási modellkészlet tökéletesen tükrözi a komplex játékmegoldások e-sport területére gyakorolt hatásának állami szabályozásának sajátosságait, valamint a komplex játékmegoldások állami támogatására. A cikk bizonyítja, hogy szükség van ilyen modellekre, hiszen a komplex játékmegoldások megvalósítása az e-sportban az interfész erőforrások átalakítását igényli, és olyan költségeket szintetizál, amelyeket a formális célcsoportok résztvevőinek (nevezetesen az eSport közönségüknek) kell fedezniük. A tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy amennyiben az ilyen költségek fedezete a fejlesztő/kiadó szempontjából nem megfelelő, akkor azt úgy fogja növelni, hogy a költségek egy részét az e-sport közönségére hárítja át. Megállapítást nyert, hogy ilyen helyzet Ukrajnában a Blizzard Entertainment, a Riot Games, a PUBG Corporation és a Valve Corporation komplex játékmegoldásainak megvalósítása során alakult ki. Jogilag a Gazdasági Minisztériumnak és az Ukrán Miniszteri Kabinetnek közösen kell megállapítania az interfész-erőforrások átalakítási költségeinek fedezetének mértékére vonatkozó követelményeket. Ez segít megelőzni azokat a helyzeteket, amikor extrém befolyást gyakorol az e-sport közönségére, ideértve a célzott formális fejlesztői/kiadói csoportok kialakításának korlátozását és a játékosok olyan cselekvésekre való ösztönzését, amelyeket a játékefejlesztő nem engedélyezett, valamint speciálisan létrehozott vagy módosított programok használatával, amelyek csökkentik a játékos költségeit a játék és az előnyök megszerzése során. Az e-sport közönsége jelenleg rendkívül érzékeny a komplex játékmegoldások extrém hatásaira.

Kulcsszavak: interfész erőforrások, költségváltozás, játékmegoldások, perifériák, szolgáltatások, perifériahasználat.

Abstract. Comprehensive game solutions impact the esports industry through game interface resources and stressors on the esports audience. These game solutions are unique to each country as they consider the nature of operating systems and their inclusivity, communication development, coverage by major game services, etc. Therefore, state bodies responsible for implementing state policy in economics should develop measures to regulate the impact of comprehensive game solutions in esports. The purpose of the research is to determine the features of regulating the impact of complex gaming solutions on the esports industry in Ukraine through solving the "knapsack problem". The research findings highlight the fact that the developed complex combinatorial optimization models are ideal for illustrating the specifics of state regulation of the impact of complex gaming solutions on the esports industry and state support for complex gaming solutions. It has been proven that the need for such models arises because the implementation of complex gaming solutions in esports requires the transformation of interface resources and synthesizes costs that must be covered by the participants of the target formal groups (namely their esports audience). Noted that if the level of coverage of such costs is insufficient, from the point of view of the developer/publisher, they strive to increase it by shifting part of the costs to the esports audience. It has been



established that in Ukraine, such a situation exists during the implementation of complex gaming solutions by Blizzard Entertainment, Riot Games, PUBG Corporation, and Valve Corporation. It is logical for the Ministry of Economy, together with the Cabinet of Ministers of Ukraine, to establish requirements for the level of coverage of expenses for the transformation of interface resources. It will help prevent situations where this creates extreme pressure on the esports audience, in particular, limiting the development of the developer/publisher's target formal groups and provoking unauthorized game activity by gamers, which changes the player's behavior by using specially created or modified programs to reduce the gamer's expenses during the game and gain advantages.

Keywords: interface resources, cost changes, gaming solutions, peripheral devices, services, peripheral usage.

Постановка проблеми. Комплексні ігрові рішення впливають на сферу е-спорту через інтерфейсні ресурси гри та стресори кіберспортивної аудиторії. Водночас такі ігрові рішення унікальні для кожної країни, оскільки враховують особливості операційних систем та їх інклюзивність, рівень комунікаційного розвитку, покриття основними ігровими сервісами тощо. Відтак, державні органи, що реалізують державну політику у сфері економіки мають розробляти заходи з регулювання впливу комплексних ігрових рішень у галузі е-спорту. Важливим елементом такого регулювання є моделювання розвитку кіберспорту в Україні.

Це моделювання інтерпретує зміст трансформацій інтерфейсних ресурсів з урахуванням основних цільових, формальних груп (далі - ЦФГ) розробників та видавців ігор, а також забезпечує розкриття змісту стресора та прямих ефектів, які вони породжують.

Отже, у межах цього дослідження ми прагнули розкрити сукупний результат дії стресора, що виникає у сфері кіберспорту в Україні, завдяки запланованим комплексним ігровим рішенням розробників та видавців ігор за їх ЦФГ. Зокрема, це Valve Corporation, Riot Games, Blizzard Entertainment, PUBG Corporation, Electronic Arts.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку комплексних ігрових рішень та їх вплив на сферу кіберспорту досліджували такі науковці, як М.О. Проскуріна, В.В. Гоблик, І.В. Скавронська, А.Р. Мандзій, Дж. П. Марк та інші. Зокрема, у своєму дослідженні М.О. Проскуріна та Дж. П. Марк зазначають, що комплексні ігрові рішення впливають на сферу кіберспорту, особливо через зміни в інтерфейсних ресурсах гри та стресори кіберспортивної аудиторії. У дослідженнях автора [5] неодноразово підкреслювалася важливість визначення сили цього впливу та його регулювання через ефекти, що виникають у сфері кіберспорту України від комплексних ігрових рішень з кіберспортивною аудиторією.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Необхідність визначення прямих ефектів від впливу комплексних ігрових рішень на кіберспортивну аудиторію в Україні вимагає актуалізації відповідних досліджень. Основним напрямом вирішення цієї проблеми є опис авторського

підходу, який полягає у визначенні відповідних ефектів через вирішення 'задачі про цілочисловий рюкзак'. Цей підхід спрямований на розкриття змісту формування прямих ефектів від трансформацій визначених ресурсів за найменш вартісними та трудомісткими параметрами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення особливостей регулювання впливу комплексних ігрових рішень на сферу е-спорту України через вирішення "завдання про цілочисельний рюкзак".

Виклад основного матеріалу дослідження. Імовірні варіації "завдання про цілочисельний рюкзак" визначаються кількістю доступних розробнику/видавцю кіберспортивної гри змін (N), набором доступних W (позитивні цілі числа, які сприяють зміні витрат), сукупністю параметрів трудомісткості (q) та вартості (p). За даними розробників/видавців, що сформували свої ЦФГ в Україні, вони передбачають трансформацію інфраструктурних ресурсів гри за напрямками [1-2; 7]:

- 1) взаємодії у процесі гри з фізичними пристроями, розширення яких забезпечує приріст геймерів, що обирають ігри розробника/видавця;
- 2) взаємодії «людина – машина – гра», розширення якої забезпечує приріст часу присутності геймера у грі;
- 3) симуляції у грі, розширення яких забезпечує приріст часу присутності геймера у грі. Інші трансформації за ЦФГ в Україні не плануються [7].

Вхідні параметри для визначення варіації «завдання про цілочисельний рюкзак», що визначають за кількістю доступних розробнику/видавцю е-гри змін інтерфейсних ресурсів, конкретизовано у табл. 1.

Таблиця 1.

Параметри визначення варіації «завдання про цілочисельний рюкзак» за доступними розробнику/видавцю гри змінами інтерфейсних ресурсів ігрових платформ*

Напрямок	Вхідні параметри	Варіації параметрів у межах «завдання про цілочисельний рюкзак»	Напрямок екстремального впливу
взаємодії у процесі гри з фізичними пристроями	$x_1 \dots x_4$	окреслює можливість розробника/видавця ігор обрати такі фізичні пристрої для оновлення як: (1) мобільна робоча станція; (2) мобільні пристрої на Android; (3) ігрові консолі; (4) ігровий автомат;	плата за підтримку сумісності з більшістю ігор розробника/видавця ігор
	w_1, w_2, \dots, w_4	окреслює набір позитивних цілих, що сприяють зміні витрат у вартості продукту, у результаті змін, серед яких: N_1 – сервіси підтримки сумісності з грою, од.; N_2 – сервіси формування переваг у режимі гри, од.; N_3 – сервіси суміщення зі стандартною гарнітурною, од.; N_4 – сервіси сумісності із програмним забезпеченням, од	
	p_1, p_2, \dots, p_N	окреслює набір позитивних цілих вартостей для реалізації кожної зміни інтерфейсних ресурсів $N_1 \dots n$ на од. ресурсів	
	$q_1, q_2,$	окреслює мінімальний набір кількісних цілих для	



Напря́м	Вхідні параметри	Варіації параметрів у межах «завдання про цілочисельний рюкзак»	Напря́мок екстремальног о впливу
	..., qN	покращень для кожної з змін N1...4.	
взаємодії у процесі гри людина-машина	x1...3/ x1...4	окреслює можливість видавця обрати периферійні пристрої: x1 - трекпад; x2 - контролер; x3 – окуляри, шолом віртуальної реальності або AR-Games; x4 -камера.	плата за використання ігрових акаунтів із підключенням периферійних пристроїв
	w1, w2, ..., wN	окреслює набір цілих, що сприяють зміні витрат у вартості е-продукту, у результаті стандартних змін, серед яких: N1 – сервіси використання периферії та інших пристроїв у грі; N2 – адаптування периферійних пристроїв для всіх ігрових платформ або версій гри; N3 – сервіси для бездротового використання периферії з офіційним бездротовим адаптером; N4 – периферійний зір та довідка щодо рекомендованої периферії.	
	«...»	«...»	
симуляції у грі	x1...3	окреслює можливість обрати у грі: x1 - симуляції спілкування; x2 - симуляція вільного руху; x3 – симуляція дій з фізичними об'єктами.	плата за використання голосового зв'язку; за розширення функцій симуляції вільного руху
	w1, w2, ..., wN	окреслює набір позитивних цілих, що сприяють зміні витрат у вартості е-продукту, у результаті стандартних змін, серед яких: N1 – сервіси роботи з великими даними та позиціонування у грі; N2 – сервіси машинного навчання; N3 – сервіси виведення сповіщень та рекомендацій.	
	«...»	«...»	

*Сформовано автором за джерелами [1-2; 6; 7]

Узагальнений зміст табл. зумовлений тим, що доступні зміни інтерфейсних ресурсів не деталізують, оскільки застосовують одночасно до всіх цифрових продуктів розробника/видавця е-гри [3].

За кожною зміною ми передбачаємо оцінку вартості трансформації згідно з результатами вирішення «завдання про цілочисельний рюкзак» та інтерпретації прямих ефектів розробника/видавця у сфері е-спорту України від впливу комплексних ігрових рішень на кіберспортивну аудиторію.

Мета інтерпретації – встановити ефекти від таких рішень та визначити, як вони впливатимуть на розвиток ЦФГ розробників/видавців ігор при наявному рівні покриття витрат на трансформацію інтерфейсних ресурсів.

Важливо, щоб «стресор», продукований трансформацією, не формував екстремальний вплив на кіберспортивну аудиторію. Якщо покриття витрат на трансформацію нижче за 20% за рік, державні органи мають стимулювати виконання однієї з наступних дій [7]:

1) підвищення ефектів завдяки введенню/збільшенню рентабельності розробника/видавця ігор на доходи учасників ЦФГ;

2) зниження витрат трансформації інтерфейсних ресурсів до межі, яка забезпечить 20% рівень покриття витрат, а відтак, не формує екстремальний вплив комплексних ігрових рішень на кіберспортивну аудиторію.

Для всіх розробників/видавців ігор пріоритетною є поступова універсалізація е-гри для всіх фізичних пристроїв. Відтак, представимо результат вирішення «завдання про цілочисельний рюкзак» та розкриття змісту формування прямого ефекту розробника/видавця у сфері е-спорту України від трансформацій інтерфейсних ресурсів ігор за напрямом фізичні пристрої.

Рішення відбиває наступну специфіку з формування впливу комплексних ігрових рішень на кіберспортивну аудиторію [36]:

1. стресор викликає приріст професійних кіберспортсменів та геймерів, що обирають ігри конкретного розробника/видавця;

2. стресор викликає основну реакцію відповіді у вигляді ефектів завдяки виторгу розробника/видавця від е-заходів (y % на 1-го професійного кіберспортсмена або геймера-аматора). Реакція відповіді множинна, її формують: ефект 1 – приріст надходжень від доступу до е-гри та супутніх ігрових послуг; ефект 2 – приріст надходжень від надання дозволів на проведення кіберспортивних подій; ефект 3 – приріст надходжень від контрактів зі спонсорами;

3. стресор викликає супутню реакцію відповіді. Розробники/видавці планують установити 5% рентабельність на сукупні надходження від виробництва е-подій для арен: (E4) від приросту продажів різних категорій білетів/організаційних внесків за реєстрацію у мережі або організаційних внесків учасників турнірів; (E5) від приросту спонсорських та рекламних надходжень і контрактів. Рентабельність діятиме до повного 100% покриття витрат від трансформацій інтерфейсних ресурсів е-ігор за напрямом «фізичні пристрої» [7].

Майже всім розробникам/видавцям ігор, окрім Riot Games, по ЦФГ доступні трансформації інтерфейсних ресурсів, спрямовані на взаємодію е-гри з мобільними робочими станціями Lenovo, Dell, Apple, Acer. Для Blizzard Entertainment, Electronic Arts та Valve Corporation доступні трансформації інтерфейсних ресурсів, спрямовані на взаємодію е-гри зі смартфонами на Android.

Для Valve Corporation доступні трансформації інтерфейсних ресурсів, спрямовані на взаємодію е-гри зі спеціалізованими ігровими консолями та ігровими автоматами.

Мінімальними є трансформації інтерфейсних ресурсів Riot Games, які обмежують взаємодію е-гри зі спеціалізованими ігровими консолями та ігровими автоматами.

Результати вирішення «завдання про цілочисельний рюкзак» та інтерпретації ефекту від трансформацій інтерфейсних ресурсів за напрямом «фізичні пристрої» за ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні (табл. 2) ілюструють, що запланований варіант «рюкзака» при трансформації збігається з прийнятним (оскільки останній не створює екстремальний вплив на кіберспортивну аудиторію).



Таблиця 2.

Зміст майбутнього прямого ефекту від трансформацій інтерфейсних ресурсів за напрямом «фізичні пристрої» ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні, 2023-2025 рр.*

ЦФГ ¹	Набір цілих, для зміни витрат w, од				Набір вартостей зміни р, \$млн. на од.				Набір кількісних цілих на од. q, робіт				Варіант рюкзака - трансформація / \$млн.		Характер трансформації, покращень по L од/ \$млн.	Стресор 1, % ²	Вартісний ефект, % на 1-го геймера на рік				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	заплановани	прийнятний			розробник /видавець ігор, \$ мрд. ²	маржа від турнірних операторів, млн. \$ ³			
																		E1	E2	E3	E4
1	1	3	2	1	2	4	3	5	1	2	3	4	x ₁ =1, x ₂ =2	x ₁ =1, x ₂ =2	x ₄ =0, f ₄ (10)=7; f ₃ (10)=7 за x ₃ =0; f ₂ (10)=7 за x ₂ =2; f ₁ (2)=1 за x ₁ =1.	5	0,06	0,2	0,04	0,00002	0,00002
2	1	4	3	1	2	2	4	6	3	4	4	5	x ₁ =1, x ₂ =4	x ₁ =1, x ₂ =4	x ₄ =0, f ₄ (10)=17, f ₃ (10)=17 за x ₃ =0, f ₂ (10)=17 за x ₂ =4, f ₁ (2)=1 за x ₁ =1.	6	0,079	0,1	0,03	0,00004	0,00001
3	5	6	3	2	2	3	4	1	3	4	5	1	x ₃ =4	x ₃ =4	x ₄ =0, f ₄ (12)=16, f ₃ (12)=16 за x ₃ =4, f ₂ (0)=0, x ₂ , f ₁ (0)=0	4,5	0,045	0,14	0,02	0,00002	0,00001
4	4	8	7	9	3	5	4	6	6	1	8	7	x ₁ =5	x ₁ =5	x ₄ =0, f ₄ (20)=15, f ₃ (20)=15 за x ₃ =0, f ₂ (20)=15 за x ₂ =0, f ₁ (20)=15 за x ₁ =5.	3	0,069	0,3	0,07	0,000035	0,000005
5	2	1	3	4	2	5	3	2	3	3	2	4	x ₁ =3, x ₂ =3, x ₃ =2, x ₄ =1,	x ₁ =3, x ₂ =3, x ₃ =2, x ₄ =1,	x ₄ =1, f ₄ (22)=29; f ₃ (18)=27 за x ₃ =2; f ₂ (12)=21 за x ₂ =3; f ₁ (9)=6 за x ₁ =3	10	0,02	0,07	0,09	0,00001	0,000005

Примітка

¹ (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation.

² приріст кіберспортсменів та геймерів, що обирають ігри конкретного розробника/видавця.

³ ефекти, за якими формується додаткова маржа розробника/видавця ігор

*Сформовано авторами за джерелами [6-7]

Підтвердженням наведених висновків є приріст від сукупних надходжень за кіберспортивними заходами розробника/видавця ігор, за статтями доходів від: (E1) – доступу до е-гри та супутніх ігрових послуг; (E) – надання дозволів на

проведення е-подій; (Е3) – контрактів зі спонсорами. У таблиці враховано факт встановлення 5% рентабельності розробників/видавців ігор від значень приросту за сукупними надходженнями від виробництва е-подій для арен від: (Е4) – продажів різних категорій білетів/організаційних внесків за реєстрацію у мережі або організаційних внесків учасників турнірів; (Е5) – спонсорських та рекламних надходжень і контрактів. Значення приросту зумовлені тим, що очікуваним прямим ефектом від трансформацій є окупність витрат від приросту геймерів, що обирають одну або кілька ігор розробника/видавця ігор.

Таблиця 3.

Ілюстрація дії стресора 1 при трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом фізичні пристрої розробників/видавців ігор за ЦФГ в Україні, 2017-2021 рр. із прогнозом до 2025 р.*

ЦФГ ¹	професійні кіберспортсмени та геймери, млн. осіб.									Стресор ¹			Поле дії стресора за іграми, що є кіберспортивними дисциплінами ²	
	Факт					прогноз зміни				%	млн. осіб			
	2017	2018	2019	2020	2021	2023	2024	2025	2023		2024	2025		
1	0,3	0,41	0,43	0,45	0,46	0,48	0,51	0,53	5	0,02	0,05	0,07	Diablo-0,1, Warcraft -0,05, StarCraft -0,15, Heroes of the Storm -0,2, Overwatch-0,8, Hearthstone -0,9	
2	0,1	0,15	0,22	0,23	0,23	0,24	0,26	0,27	6	0,01	0,03	0,04	серія FIFA -0,2, серія Madden NFL -0,3, серія NBA Live -0,25, серія NHL -0,1, серія UFC -0,4	
3	0,1	0,11	0,13	0,13	0,13	0,14	0,14	0,15	4,5	0,01	0,01	0,02	The Wagadu Chronicles -0,15, Valorant -0,6, Legends of Runeterra -0,4, Teamfight Tactics -0,3, League of Legends-1	
4	0,2	0,33	0,5	0,5	0,52	0,54	0,55	0,57	3	0,02	0,03	0,05	prologue t -0,3, PUBG Lite PC-0,3, PlayerUnknown's Battlegrounds (PUBG)-1	
5	0,4	0,47	0,5	0,5	0,51	0,56	0,61	0,67	10	0,05	0,1	0,16	Fortress-0,1, Portal-0,1, Left-0,15, The Lab-0,15; Artifact-0,05; Half-Life-0,25; Dota2 – 1, CS:GO-1	

Примітка

¹ (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation.

² ймовірний розподіл прирістних значень щодо кількості кіберспортсменів та геймерів за типами гри розробника/видавця (відповідно до дії стресору).

³ супутній ефект: формування тренувальна база

*Сформовано авторами за джерелами [6-7] та за даними табл. 1



Очевидно, що дія стресора 1, яка окреслена у табл. 2, визначила не тільки узагальнену інтерпретацію прямих ефектів розробника/видавця від трансформації інтерфейсних ресурсів у їх ЦФГ в Україні (табл. 3), але й такий супутній ефект, як формування можливостей для створення тренувальних баз у ЦФГ Valve Corporation (оскільки кількість професійних кіберспортсменів та геймерів у кінці 2023 р. перевищить 0,61 млн. осіб).

Однак, не достатньо лише інтерпретувати дію стресору, важливо визначити, наскільки швидша буде окупність витрат від трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом «фізичні пристрої» за ЦФГ, оскільки, чим вона вища, тим швидшою буде уніфікація ігор, що є кіберспортивними дисциплінами у ЦФГ конкретного розробника/видавця ігор в Україні та тим меншим буде період дії 5% рентабельності на сукупні надходження від виробництва кіберспортивних подій для арен.

Таблиця 4.

Результат інтерпретації ефектів від трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом фізичні пристрої розробників/видавців ігор за їх ЦФГ в Україні із прогнозом до 2025 р.*

ЦФГ	Статті доходу ¹	Значення з врахуванням стресору 1			Значення без врахування стресору			Ефекти від дії стресору (+; -), млрд. грн.			Покриття витрат на трансформацію за рік, %	
		2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	без маржі ³	з маржею
1	1	46,6	46,403	46,80	46,6	46,4	46,8	0,003	0,003	0,003	438 ³⁽¹⁾	+2
	3	28,5	29,70	30,14	28,5	29,7	30,14	0,01	0,01	0,01		
	Σ	118,8	117,73	118,9	118,8	117,7	118,7	0,01316	0,01316	0,00948		
2	1	19,301	24,10	24,60	19,3	24,1	24,6	0,00127	0,00138	0,00138	42 ³⁽²⁾	-
	2	6,7	7,2	7,2	6,7	7,2	7,2	0	0	0		
	Σ	26	31,30	31,80	26	31,3	31,8	0,00127	0,00138	0,00138		
3	1	21	22	23,4	21	22	23,4	0,00066	0,00066	0,00066	86 ³⁽²⁾	+1
	2	17,7	19	19	17,7	19	19	0	0	0		
	3	18,403	19,10	19,40	18,4	19,1	19,4	0,00193	0,00262	0,00206		
	Σ	57,10	60,10	61,80	57,1	60,1	61,8	0,00259	0,00328	0,00272		
4	1	34,301	37,60	39,2	34,3	37,6	39,2	0,00177	0,00177	0,00177	59 ³⁽²⁾	+1
	2	13,7	13,3	13,9	13,7	13,3	13,9	0	0	0		
	Σ	48	50,90	53	48	50,9	53,1	0,00177	0,00177	0,00177		
5	1	75,5	88,67	88,27	75,5	88,6	88,6	0,0029	0,0027	0,0027	613 ³⁽¹⁾	+2
	3	40	48,50	48,50	40	48,5	48,5	0,01	0,0098	0,0098		
	4	8,9	9,2125	9,215	8,9	9,2	9,2	0,0055	0,0125	0,0125		
	Σ	142,91	178,02	178	142,9	178	178	0,0184	0,025	0,025		

Примітка

¹ приріст за статтями доходів: 1 - доступ до цифрової гри та супутніх ігрових послуг; 2 - надання ліцензій, дозволів на проведення кіберспортивних подій; ефект 3 - продаж копій гри; 4 - спонсори.

² (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation.

³ (1) сприяє швидкому розвитку ЦФГ; (2) сприяє помітному розвитку ЦФГ

*Сформовано автором на основі табл. 2-3 та за джерелами [7]

Отримані результати щодо ілюстрації дії стресора 1 дозволяють інтерпретувати ефекти від трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом фізичні пристрої розробників/видавців ігор за їх ЦФГ в Україні із прогнозом до 2025 р. (табл. 4).

За всіма ЦФГ розробників/видавців ігор стресор не формує екстремальні впливи комплексних ігрових рішень із кіберспортивною аудиторією. Ідентифіковано високий % покриття витрат, який додатково збільшується внаслідок 5% рентабельності розробника/видавця від виробництва е-подій турнірними операторами. Закономірно, вводити оплату за підтримку сумісності фізичних пристроїв з іграми розробників/видавців в Україні не потрібно.

Результат інтерпретації ефектів від трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом «фізичні пристрої» для турнірних операторів за ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні наведено у табл. 5.

Таблиця 5.

Результат інтерпретації ефектів від трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом «фізичні пристрої» для турнірних операторів за ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні, 2023-2025 рр.*

ЦФГ ²	Статті доходу в ¹	турнірні оператори, що проходять Internet LAN Party, loud Party, LAN Area-Party									Маржа розробник / видавця ігор (5%)		
		Значення з врахуванням дії стресору, млрд. грн.			Значення без врахування дії стресору, млрд. грн.			Ефекти від дії стресору (+; -), млрд. грн.					
		2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
1	1	27	28	28,71	26,6	27	27,31	0,4	1	1,4	0,02	0	0,05
	2	20	20,3	21	19	19,3	19,6	1	1	1,4	0,05	0	0,05
2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	15,05	14,1	14,2	15	14	14	0,05	0,1	0,2	0,0025	0	0,005
	2	5,2	5,35	5,9	5	5	5,2	0,2	0,35	0,7	0,01	0	0,0175
4	1	14,2	10,75	10,95	14,1	10,6	10,7	0,1	0,15	0,25	0,005	0	0,0075
	2	10	11,3	11,6	9,3	11	11,1	0,7	0,3	0,5	0,035	0	0,015
5	1	84,35	68,1	68,84	84,1	67,6	68,04	0,25	0,5	0,8	0,0125	0	0,025
	2	20,1	38,5	39,55	19,6	37,5	37,95	0,5	1	1,6	0,025	0	0,05

Примітка

¹ приріст за статтями доходів: 1 - від продажів різних категорій білетів / організаційних внесків за реєстрацію у мережі або організаційних внесків учасників турнірів; 2 - від спонсорів та рекламних контрактів.

² (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation.

*Сформовано авторами за джерелами [6] та табл. 4

Для всіх розробників/видавців ігор пріоритетним є підвищення рівня взаємодії у процесі гри людина – машина – гра, відповідно до переліку периферійних пристроїв, які найбільше використовують в Україні. Всім розробникам/видавцям ігор (окрім Riot Games) про свої ЦФГ доступні трансформації за рівнем взаємодії людина – машина – гра, які спрямовані, щоб



залучити до гри контролерів, окуляри, шоломи віртуальної реальності або AR-Game. Водночас у Riot Games існують можливості трансформації, спрямовані на введення у гру трекпадів (у комплексі з іншими такі можливості є в Electronic Arts). Результат вирішення «завдання про цілочисельний рюкзак» для розкриття змісту формування прямого ефекту від трансформацій інтерфейсних ресурсів їх ігрових платформ за напрямом взаємодії у процесі гри «людина – машина – гра» відбиває наступну специфіку впливу на кіберспортивну аудиторію [5]: 1) стресором є приріст часу присутності кіберспортсменів та геймерів у грі розробника/видавця; 2) стресор викликає реакцію відповіді у розробника/видавця у вигляді приросту надходжень від доступу до е-гри з ігрових акаунтів Plus. В інших акаунтах є можливість використовувати такі периферійні пристрої, як миш і клавіатура для активного геймінгу, проте без переваг у гнучкості.

Таблиця 6.

Зміст майбутнього прямого ефекту від трансформацій інтерфейсних ресурсів за напрямом взаємодії у процесі гри по ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні, 2023-2025 рр.

ЦФГ ¹	Набір цілих, для зміни витрат w, од				Набір вартостей зміни р, \$млн. на од.				Набір кількісних цілих на од. q, робіт				Варіант рюкзака (L) / \$млн.		Характер трансформації, покращень по L од/\$млн.	Стресор, % ²	Вартісний ефект розробника/видавця ігор, на 1-го геймера на рік, \$ млн. ³
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	запланований	прийнятий			
1	1	3	2	4	3	2	1	5	2	2	1	3	$x_2=2, x_3=1, x_4=1$	$x_2=2, x_3=1, x_4=1$	$x_4=1, f_4(11)=11, f_3(6)=7$ за $x_3=1, f_2(5)=4$ за $x_2=2, f_1(1)=0$ за $x_1=0$	6	0,00000000 4
2	2	3	1	6	4	2	1	3	2	3	1	6	$x_1=2, x_2=3, x_3=1$	$x_1=2, x_2=3, x_3=1$	$x_4=0, f_4(16)=15, f_3(16)=15, x_3=1, f_2(15)=1$ за $x_2=3, f_1(6) = 8$ за $x_1=2$.	4	0,00000000 7
3	2	1	3	0	2	4	5	0	5	7	4	0	$x_1=5$	$x_1=5$	$x_3=0, f_3(12)=10, f_2(12)=12,$ за $x_2=0, f_1(12)=10$ за $x_1=5$.	2	0,00000000 5
4	1	2	3	4	2	3	1	5	2	4	5	8	$x_2=2, x_3=6, x_4=1$	$x_2=2, x_3=6, x_4=1$	$x_4=1, f_4(17)=26, f_3(12)=22, x_3=6, f_2(6)=4$ за $x_2=2, f_1(0) = 0$ за $x_1=0$.	6	0,00000000 4
5	1	2	3	4	2	3	4	7	1	3	7	6	$x_2=1, x_3=3$	$x_2=1, x_3=3$	$x_4=0, f_4(15)=11, f_3(15)=11$ за $x_3=3, f_2(3)=2$ за $x_2=1, f_1(0)=0$ за $x_1=0$.	5	0,00000000 7

Примітка

¹ (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation.

² щорічний приріст часу присутності професійних кіберспортсменів та геймерів у грі розробника/видавця з використанням екаунтів гри Plus.

³ приріст за сукупними надходженнями за кіберспортивними заходами, за статтями доходів: 1 -доступ до е-гри та супутніх ігрових послуг.

*Сформовано авторами за джерелами [4; 5-7].

Приросту доходів учасників ЦФГ від окреслених трансформацій не передбачено. Відповідно до наведених положень, результат розкриття змісту формування ефекту від трансформацій інтерфейсних ресурсів за напрямом взаємодії у процесі е-гри наведено у табл. 6.

Запланований варіант «рюкзака трансформації інтерфейсних ресурсів» за напрямом взаємодії «людина – машина – гра» збігається з прийнятним, оскільки останній не створює екстремальний вплив комплексних ігрових рішень на кіберспортивну аудиторію.

Це можна проілюструвати за дією стресора (табл. 7), що формує високі ефекти розробника/видавця за сукупними надходженнями від надання доступу до ігрових акаунтів Plus.

Отримані результати (щодо дії стресора) визначають, що майбутні ефекти від трансформації інтерфейсних ресурсів є достатніми для швидкого покриття витрат за напрямом «фізичні пристрої» за ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні.

Проводити оплату за використання ігрових облікових записів із підключенням до периферійних пристроїв не потрібно.

Про це свідчить прогноз приросту доходів розробників/видавців від доступу до е-гри та супутніх ігрових послуг в Україні, отриманий від трансформацій (табл. 8).

Стресор не формує екстремальний вплив комплексних ігрових рішень на кіберспортивну аудиторію.

Для всіх розробників/видавців ігор у пріоритеті поступове покращення якості голосового зв'язку, якості об'єктів керування (їх доступні та гнучкі), введення стратегій можливих дій, як саме виконувати кожне завдання з опціями для реклами ігор, турнірів, різних компаній.

Майже всім розробникам/видавцям ігор (крім PUBG Corporation) про свої ЦФГ доступні трансформації за симуляцією дій із фізичними об'єктами стратегій. Для Riot Games, PUBG Corporation та Valve Corporation доступні трансформації за симуляцією вільного руху. Electronic Arts доступні трансформації за симуляціями спілкування.

Результат вирішення «завдання про цілочисельний рюкзак» для розкриття змісту прямого ефекту від трансформацій інтерфейсних ресурсів їх ігрових платформ за напрямом симуляції у грі наведений за наступною специфікою [5; 7]:

- 1) стресором є приріст кількості власників цифрових ігор розробника/видавця, що є кіберспортивними дисциплінами (що визначають за допомогою API);
- 2) стресор викликає реакцію відповіді у розробника/видавця у вигляді приросту за сукупними надходженнями від продажу копій гри;
- 3) стресор викликає супутню реакцію відповіді.

Розробники/видавці планують встановити 60% рентабельність на сукупні надходження кіберспортивних клубів, які вони отримують від амбасадорів.



Таблиця 7.

Ілюстрація дії стресора при трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом людина – машина – гра ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні, 2017-2025 рр.*

ЦФГ ¹	Річний час присутності кіберспортсменів та геймерів у грі, млн.					Стресор ²			Поле дії стресора, за іграми, що є кіберспортивними дисциплінами ²				
	без використання екаунтів гри Plus					прогноз зміни від використання екаунтів гри Plus				%	прогнозований приріст, млн./рік		
	2017	2018	2019	2020	2021	2023	2024	2025					
1	216000000	295200000	317340000	351000000	358800000	396960000	446760000	492370000	6	38160000	87960000	133570000	Diablo-0,1, Warcraft -0,05, StarCraft -0,05, Heroes of the Storm -0,2, Overwatch-0,3, Hearthstone -0,3
2	66000000	100800000	151800000	164220000	165600000	179760000	206440000	227070000	4	14160000	40840000	61470000	серія FIFA -0,2, серія Madden NFL -0,2, серія NBA Live -0,2, серія NHL -0,1, серія UFC -0,3
3	840000	924000	982800	1076400	1084200	1190000	1260000	1440000	2	1058000	1758000	3558000	The Wagadu Chronicles -0,1, Valorant -0,1, Legends of Runeterra -0,1, Teamfight Tactics -0,1, League of Legends-0,6
4	67200000	100980000	159000000	300000000	312000000	343440000	370700000	407550000	6	31440000	58700000	95550000	prologue t -0,2, PUBG Lite PC-0,1, PlayerUnknown's Battlegrounds (PUBG)
5	326400000	372240000	411000000	417000000	428400000	493920000	570350000	663970000	5	65520000	141950000	235570000	Fortress-0,1, Portal-0,1, Left-0,2, The Lab-0,05; Artifact-0,1; Half-Life-0,05; Dota2 – 0,2, CS:GO-0,2

Примітка

¹ (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation.

² приріст часу присутності кіберспортсменів та геймерів у грі з використанням акаунтів гри Plus.

³ ймовірний розподіл прирістних значень щодо часу присутності кіберспортсменів та геймерів за типами гри розробника/видавця (відповідно до дії стресору).

*Сформовано авторами за джерелами [6] та табл. 6.

Таблиця 8.

Прогноз приросту доходів розробників/видавців від доступу до цифрової гри та супутніх ігрових послуг в Україні, 2023-2025 рр.*

ЦФГ ¹	Статті доходів ¹	Значення з врахуванням дії стресору 2, млрд. грн.			Значення без врахування дії стресорів, млрд. грн.			Ефекти від дії стресору для кіберспортивної аудиторії (+; -), млрд. грн.			Покриття витрат на трансформацію, %
		2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	
1	доступ до цифрової гри та супутніх ігрових послуг	46,75	46,75	47,33	46,6	46,4	46,8	0,15264	0,35184	0,534	3815
2		46,7	6,688	47,23	46,6	46,4	46,8	0,09912	0,28588	0,4302	1652
3		21,1	22	3,417	21	22	23,4	0,00529	0,00879	0,0177	105
4		34,42	37,83	14,9	34,3	37,6	39,2	0,12576	0,2348	0,3822	1397
5		75,95	89,59	90,24	75,5	88,6	88,6	0,45864	0,99365	1,6489	1146

Примітки

¹ (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation.

² прогноз змін від трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом «людина-машина-гра» ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні.

*Сформовано авторами за джерелами [4; 6-7].

Результат розкриття змісту формування майбутнього ефекту від трансформацій інтерфейсних ресурсів за напрямом симуляції у грі наведено у табл. 9.

Таблиця 9.

Розрахунок прямого ефекту від трансформацій інтерфейсних ресурсів за напрямом симуляції у грі ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні, 2023-2025 рр.*

ЦФГ ¹	Набір цілих, для зміни витрат w, од			Набір вартостей зміни р, \$млн. на од.			Набір кількісних цілих на од. q, робіт			Варіант рюкзака - трансформація (L) / \$млн.		Характер трансформації, покращень по L од / \$млн.	Стресор, % ²	Вартісний ефект від трансформації від продажу ігор за рік (на копію гри).	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	запланований	прийнятний			до ціни копії, \$. ³	маржа, \$.
1	1	2	3	3	5	5	3	5	6	$x_3 = 3$	$x_3 = 1$	$x_3=3, f_3(16)=9$ $f_2(1)=0$ за $x_2=0$. $f_1(1)=0$ за $x_1=0$.	2	Diablo , Warcraft -29,9, StarCraft, Heroes of the Storm -49,99, Overwatch, Hearthstone -15,7	56
2	1	2	3	2	5	4	7	4	9	$x_1=1, x_3=4$	$x_1=0,25, x_3=0,25$	$x_3=4, f_3(18)=1$. $f_2(2)=1$ за $x_2=0$. $x_3=2$, $f_1(2)=1, x_1=1$.	1	серія FIF, серія Madden NFL -49,99, серія NBA Live, серія NHL, серія UFC -29,99	4,4
3	1	2	3	3	2	5	3	4	6	$x_2=4, x_3=4$	$x_2=0,25, x_3=4$	$x_3=1, f_3(14)$ $11. f_2(9)=8$ за $x_2=4. f_1(1)=$	2	The Wagadu Chronicles, Valorant, Legends of Runeterra -	2



ЦФГ ¹	Набір цілих, для зміни витрат w, од			Набір вартостей зміни р, \$млн. на од.			Набір кількісних цілих на од. q, робіт			Варіант рюкзака - трансформація (L) / \$млн.		Характер трансформації, покращень по L од/ \$млн.	Стресор, % ²	Вартісний ефект від трансформації від продажу ігор за рік (на копію гри).	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	запланований	прийнятний			до ціни копії, \$. ³	маржа, \$.
										1	0.25	0 за $x_1=0$.		14,8, Teamfight Tactics, League of Legends-49	
4	1	2	3	2	1	5	7	8	5	$x_1 = 3,$ $x_2 = 8$	$x_1 = 0,5,$ $x_2 = 0,5$	$x_3=0, f_3(14)=19.$ $f_2(14)=19$ за $x_2= 8, f_1(6) = 3$ за $x_1=3$.	2	prologue t , PUBG Lite PC, PlayerUnknown's Battlegrounds (PUBG)-49,99	49
5	1	2	3	3	2	4	4	5	3	$x_2 = 4,$ $x_3 = 2$	$x_2 = 1,5,$ $x_3 = 0,5$	$x_3=2, f_3(16)=14,$ $f_2(8) = 8$ за $x_2=4. f_1(0)=0$ за $x_1=0$.	1 0	Portal, Fortress, Left - 9,99, The Lab; Artifact; Half-Life-49,99; Dota2, CS:GO-29,9	5,8

Примітка

¹ (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation.

² щорічний приріст кількості власників е-ігор, що є кіберспортивними дисциплінами.

³ приріст від продажу копій гри.

⁴ надходження від амбасадорства

*Сформовано авторами за джерелами [6]

Констатуємо, що у табл. виділено прийнятний варіант рюкзака (який значно нижчий від запланованого). Це зумовлено потребою мінімізації його екстремального впливу комплексних ігрових рішень на кіберспортивну аудиторію.

Обґрунтуванням такої потреби становлять ілюстрації дії стресора при трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом симуляції у грі ЦФГ розробників/ видавців ігор в Україні.

При цьому ми дослідили дію стресора 3 (таблиці 10), яка формує ефекти розробника/видавця за сукупними надходженнями від продажу копій е-гри.

Отримані результати щодо ілюстрації дії стресора 3 дозволяють інтерпретувати майбутні ефекти за напрямом симуляції у е-грі за ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні. За запланованим варіантом рюкзака (табл. 11) ефекти не достатні для покриття витрат на трансформацію інтерфейсних ресурсів за напрямом симуляції у грі.

Таблиця 10.

Ілюстрація дії стресора при трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом симуляції у грі ЦФГ розробників/ видавців ігор в Україні, 2023-2025 рр.*

ЦФГ ¹	Річна кількість власників цифрових ігор, що є кіберспортивними дисциплінами, млн. осіб.									Стресор ²			Поле дії стресора, за іграми, що є кіберспортивними дисциплінами,% ²	
	факт використання акаунтів гри Plus)					прогноз зміни від використання акаунтів гри Plus				%	прогноз приросту власників е-ігор, млн. осіб. на рік			
	2017	2018	2019	2020	2021	2023	2024	2025	2023		2024	2025		
1	0,1	0,12	0,12	0,11	0,11	0,112	0,114	0,117	0,03	0,002	0,004	0,007	Diablo-0,2, Warcraft -0,1, StarCraft -0,1, Heroes of the Storm -0,1, Overwatch-0,25, Hearthstone -0,25.	
2	0,04	0,04	0,06	0,06	0,07	0,071	0,071	0,072	0,01	0,001	0,001	0,001	серія FIFA -0,2, серія Madden NFL -0,2, серія NBA Live -0,2, серія NHL -0,3, серія UFC -0,1	
3	0,034	0,034	0,03	0,033	0,033	0,034	0,034	0,035	0,05	0,001	0,001	0,002	The Wagadu Chronicles -0,05, Valorant -0,2, Legends of Runeterra -0,15, Teamfight Tactics -0,2, League of Legends-0,4	
4	0,06	0,06	0,065	0,065	0,065	0,066	0,068	0,069	0,02	0,001	0,003	0,004	prologue t -0,3, PUBG Lite PC-0,3 PlayerUnknown's Battlegrounds (PUBG)- 0.4	
5	0,042	0,042	0,04	0,04	0,041	0,0451	0,04961	0,054571	0,1	0,0041	0,00861	0,013571	Fortress-0,05, Portal-0,1, Left-0,1, The Lab-0,05; Artifact-0,05; Half-Life-0,15; Dota2 - 0,2, CS:GO-0,3.	

Примітка

¹ (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation.

² приріст кількості власників е-ігор розробника/видавця.

*Сформовано авторами за джерелами [6-7]



Таблиця 11.

Інтерпретація майбутніх ефектів від трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом симуляції у грі розробників/видавців ігор за їх ЦФГ в Україні, за 2023-2025 рр., млрд. грн.*

ЦФГ ¹	Дохід від продажу копій гри з врахуванням дії стресору ³			Дохід від продажу копій гри без дії стресорів			Ефекти від дії стресору для кіберспортивної аудиторії (+; -)			Варіант покриття витрат на трансформацію за рік, %			
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	запланований		прийнятний	
										без маржі	з маржею ¹	без маржі	з маржею ¹
1	43,7	41,6	42,3	43,7	41,6	42,3	0,00006	0,00013	0,00023	2,3-7,8	5-18	6,8-23,7	16-56
2	6,7	7,2	7,28	6,7	7,2	7,2	0,00003	0,00003	0,00003	1	1,5-1,6	7,6	19-20
3	17,7	19	19	17,7	19	19	0,00003	0,00003	0,00007	1-1,4	1,7-3	7-14	17-34
4	13,7	13,3	13,9	13,7	13,3	13,9	0,00005	0,00015	0,0002	0,5-1,8	0,8-3	5-20	8-35
5	18,5	31,7	31,7	18,5	31,7	31,7	0,00014	0,00025	0,00032	2,5-5,3	5-17	7-16	17-54

Примітка

¹ (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation

² з надходжень від амбасадорства на 1-у копію гри

*Сформовано авторами за джерелами [6]

Фактично, стресор 3 формує екстремальний вплив комплексних ігрових рішень на кіберспортивну аудиторію, зумовлений вимогами до учасників розглянутих ЦФГ щодо приросту кількості власників цифрових ігор розробника/видавця. Інтерпретація супутніх ефектів від амбасадорства (що здійснюють кіберспортивні клуби) виявляє, що за ЦФГ розробників/видавців ігор в Україні приріст таких надходжень збільшує рівень покриття витрат на трансформацію симуляції у грі. Водночас приріст надходжень не дозволяє досягнути обсягу за якого видавець/розробник прокриє витрати на трансформацію симуляції у грі (табл. 12).

Таблиця 12.

Результат інтерпретації ефектів від трансформації інтерфейсних ресурсів за напрямом симуляції у грі внаслідок пріоритету від амбасадорів за кіберспортивними клубами по ЦФГ України, 2023-2025 рр.*

ЦФГ ¹	Значення з врахуванням дії стресору 3, тис. грн.			Значення без врахування дії стресорів, тис. грн.			Ефекти від дії стресору для кіберспортивної аудиторії (+; -), тис. грн.			Маржа розробка / видавця ігор, тис. грн. (60%)		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
1	159,4	313,1	547,92	5,4	5,1	8,92	154	308	539	92,4	184,8	323,4
2	74	74	74	0	0	0	74	74	74	44,4	44,4	44,4
3	234,4	248,3	341,3	149,4	163,3	171,3	85	85	170	51	51	102
4	157	259,5	328,34	91	61,5	64,34	66	198	264	39,6	118,8	158,4
5	813,94	1198,2	1630,6	461,34	457,7	463,5	352,6	740,46	1167,1	211,56	444,28	700,26

Примітка

¹ (1) Blizzard Entertainment; (2) Electronic Arts; (3) Riot Games; (4) PUBG Corporation; (5) Valve Corporation

*Сформовано авторами за джерелами [6-7]

Розрахунки підтверджують, що існує потреба перекладення більшої частини витрат від трансформації інтерфейсних ресурсів на кіберспортивну аудиторію, шляхом розширення переліку платних послуг для геймерів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження звернено увагу, на той факт що сформований комплекс моделей комбінаторної оптимізації ідеальний для унаочнення специфіки державного регулювання впливів комплексних ігрових рішень на сферу е-спорту (що базуються на інтерпретаціях прямих ефектів від них) та державної підтримки комплексних ігрових рішень. За результатами дослідження:

1. Доведено, що потреба в таких моделях виникає, оскільки реалізація комплексних ігрових рішень в е-спорті потребує трансформації інтерфейсних ресурсів та синтезує витрати, які мають бути покриті учасниками ЦФГ (іх кіберспортивною аудиторією).

2. Доведено, що при недостатньому, з погляду розробника/видавця, рівня покриття таких витрат, він прагне збільшити його, перекладаючи частину витрат на кіберспортивну аудиторію (шляхом розширення переліку платних послуг для геймерів або введення/підвищення пріоритету на приріст прибутку турнірних операторів та кіберспортивних клубів від комплексних ігрових рішень тощо). Доведено, що в Україні таке становище наявне при реалізації комплексних ігрових рішень за Blizzard Entertainment, Riot Games, PUBG Corporation, Valve Corporation.

3. Мінекономіки спільно з Кабінетом Міністрів України мають встановити вимоги до рівня покриття витрат на трансформації інтерфейсних ресурсів, щоб унеможливити становище, коли це створює екстремальний вплив на кіберспортивну аудиторію, зокрема обмежує розвиток ЦФГ розробника/видавця та провокує несанкціоновану розробником ігри діяльність геймерів, яка змінює поведінку гравця, завдяки застосуванню спеціально створених або модифікованих програм для зниження витрат у процесі гри.

Враховуючи зміст наведених положень перспективи подальших досліджень полягають у розробці стандартів з інтерпретації ефектів від трансформації інтерфейсних ресурсів відповідно до запропонованого нами підходу.

Список використаних джерел

1. Проскуріна М.О. Структура індустрії комп'ютерних та цифрових ігор, як частина національної економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. Вип. 22. С. 58-62.
2. Скавронська І.В., Мандзій А.Р Вплив цифрової економіки на креативні індустрії. «Молодий вчений», 2017. № 4 (44). С. 758-761.
3. Mark J. P. The Video Game Explosion: A History from PONG to Playstation and Beyond, Bloomsbury Academi, 2008, URL: <https://books.google.co.uk/books?id=XiM0ntMybNwC&pg=PA103#v=onepage&q&f=false> (дата звернення 15.07.2020)
4. Increase in developers/publishers' income from access to the digital game and related game services in Ukraine, 2022-2024 PWC. URL: https://drive.google.com/file/d/1P-9_w2EZPd8PzAvKNQxphHkbvPSyd-IL/view?usp=sharing (дата звернення: 17.03.2024).



5. Chyzmar, I., & Hoblyk, V. (2021). E-sports organizations with franchised networks: formalization of technological and economic development based on optimal operation and upgrade of the hardware. *Economic Annals-XXI*, 187(1-2), pp. 146-162.
6. Complex game solutions, 2022-2024. PWC, URL: https://drive.google.com/file/d/1P-9_w2EZPd8PzAvKNQxphHkbvPSyd-IL/view?usp=sharing (дата звернення: 17.03.2024).
7. PricewaterhouseCoopers database. URL: https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en (дата звернення: 17.03.2024).

References

1. Proskurina, M.O. (2017). Struktura industriyi komp'yuternykh ta tsyfrovyykh ihor, yak chastyna natsional'noyi ekonomky [The structure of the computer and digital games industry as part of the national economy]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, issue 22, 58-62. [in Ukrainian].
2. Skavrons'ka, I.V., Mandziy, A.R (2017). Vplyv tsyfrovoyi ekonomiky na kreatyvni industriyi [The influence of the digital economy on creative industries]. «Molodyy vchenyy», issue 4 (44), 758-761.
3. Mark, J. P. (2008). *The Video Game Explosion: A History from PONG to Playstation and Beyond*, Bloomsbury Academi, URL: <https://books.google.co.uk/books?id=XiM0ntMybNwC&pg=PA103#v=onepage&q&f=false> [in England].
4. PWC (2024). Increase in developers/publishers' income from access to the digital game and related game services in Ukraine, 2022-2024. URL: https://drive.google.com/file/d/1P-9_w2EZPd8PzAvKNQxphHkbvPSyd-IL/view?usp=sharing [in Ukrainian].
5. Chyzmar, I., Hoblyk, V. (2021). E-sports organizations with franchised networks: formalization of technological and economic development based on optimal operation and upgrade of the hardware. *Economic Annals-XXI*, 187(1-2), pp. 146-162. [in Ukrainian].
8. Complex game solutions, 2022-2024. PWC, URL: https://drive.google.com/file/d/1P-9_w2EZPd8PzAvKNQxphHkbvPSyd-IL/view?usp=sharing(дата звернення: 17.03.2024).
6. PricewaterhouseCoopers database. URL:: https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V-55Ilpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en [in England].



DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-484-493

РЕЗОЛЮЦІЯ IV МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА І СТАЛИЙ РОЗВИТОК: НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ФІНАНСАХ, ОБЛІКУ, МЕНЕДЖМЕНТІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПОВЕДІНКОВИХ НАУКАХ»

м. Берегове, 26-27 березня 2024 року

IV Міжнародна науково-практична конференція *«Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках»*, відбулася в Закарпатському угорському інституті імені Ференца Ракоці II, 26-27 березня 2024 року, організована кафедрою обліку і аудиту Закарпатського угорського інституту імені Ференца Ракоці II за сприяння Угорської академії наук.

Співорганізатори конференції: Національний інститут стратегічних досліджень Угорщини (Угорщина), Дебреценський університет (Угорщина), Ніредьгазський університет (Угорщина), Університет Я. Неймана (Угорщина), Будапештський Університет Корвінус (Угорщина), Університет Бабеш-Бояї (Румунія), Християнський університет Partium (Румунія), Університет Яноша Шельє (Словацька Республіка), Ченстоховський технологічний університет (Польща), Науково-дослідницька академія Індії (FAI) (Індія), Технологічний університет Раджамангала Раттанакосін (Таїланд), Університет менеджменту та економіки, Кампонг, Чам (Камбоджа), Азербайджанський державний економічний університет (Азербайджан), Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна), Львівський державний університет внутрішніх справ (Україна), Державний університет "Житомирська політехніка" (Україна), Національний університет "Одеська політехніка" (Україна), Сумський державний університет (Україна), Хмельницький національний університет (Україна), Ужгородський національний університет (Україна), Мукачівський державний університет (Україна), ГС "Палата аудиторів і бухгалтерів України" (Україна), ТОВ "Інститут Прикладних Систем і Технологій" (Україна)

Конференція присвячена обміну досвідом та науковими дослідженнями в рамках ініціативної наукової теми кафедри *"Функціонування системи фінансів, обліку та оподаткування в умовах дії глобальних факторів впливу на інноваційний розвиток економіки"* щодо висвітлення питань, пов'язаних з новітніми тенденціями у сфері обліку, фінансів, економіки підприємств, менеджменту, маркетингу та загалом соціально-поведінкових наук у контексті реалізації стратегії цифровізації економіки в умовах Індустрії 4.0 із залученням до розробки рекомендацій відомих міжнародних експертів у міждисциплінарних областях.



Робота конференції реалізована у розрізі п'яти напрямів: 1. *Цифрова економіка та сталий розвиток на макро-, мезо- та мікрорівнях.* 2. *Перспективи розвитку обліку, оподаткування, аналізу й аудиту в умовах цифровізації економіки.* 3. *Цифрова трансформація у фінансах, банківській діяльності, страхуванні та фондовому ринку: інновації та сталий розвиток.* 4. *Інноваційний менеджмент та маркетинг у контексті новітніх економічних викликів.* 5. *Соціально-поведінкові науки у контексті економічної трансформації.*

До участі у конференції долучилося 240 учасників: науковці з українських та закордонних закладів вищої освіти, (з них – 44 докторів наук, з яких 18 завідувачів кафедр; – 85 кандидатів наук), а також докторанти, аспіранти та здобувачі вищої освіти й інші зацікавлені особи. Представлено 85 науково-освітніх та практикуючих установ з України, Угорщини, Словацької Республіки, Польщі, Румунії, Малайзії, Індії, Іраку, Таїланду, Туреччини.

За результатами представлених доповідей та дискусій учасники конференції пропонують:

1. Схвалити концептуальні ідеї та результати наукових досліджень учасників конференції, відзначити їх наукову актуальність та практичну спрямованість.

2. Відзначити значний інтерес до концепції сталого розвитку в умовах цифровізації економіки зі сторони наукової спільноти та бізнес структур. Системний підхід до розуміння даної концепції орієнтується на залучення інформаційних ресурсів і цифрових технологій, які покликані моделювати варіанти розвитку подій в умовах сучасних глобальних і безпекових викликів, передбачати їх результати та приймати випереджуючі рішення.

3. Використання цифрових технологій значно розширює коло можливостей для оптимізації всіх бізнес-процесів, дає змогу налагодити інноваційні процеси, тим самим підвищуючи ефективність господарської діяльності та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Швидкий розвиток цифрової економіки впливає на підходи до обліку. Ця трансформація вимагає оновлення облікових методологій та стандартів, щоб вони відображали нові реалії бізнесу цифрової епохи. Розуміння впливу цифрової економіки на облік допоможе підприємствам ефективніше управляти своїми фінансами, а також забезпечить більшу достовірність та релевантність облікових даних та показників фінансової звітності для зацікавлених сторін, що особливо важливо в умовах економічного волатильного середовища. Модернізація облікової системи відповідно до вимог цифрової економіки має складатися з програмного, інформаційного, та методологічного компонентів.

4. Відзначити важливість застосування в обліку цифрових технологій. Трансформація обліку в діджитал-облік передбачає створення, представлення та передавання економічної інформації в якісно новому форматі. Сприяти напрямкам розвитку діджитал-обліку, зокрема: запровадження електронного документообігу в бізнес-процесах підприємств; використання хмарних сервісів (IaaS (Infrastructure as a Service) – «Інфраструктура як послуга», PaaS (Platform as a Service) – «Платформа як послуга», SaaS (Software as a Service) – «Програмне забезпечення як послуга», CaaS (Communication as a Service) – «Комунікація як послуга», MaaS (Monitoring as a Service) – «Моніторинг як послуга») в інформаційних процесах підприємств;

використання технологій blockchain та інструментів штучного інтелекту в облікових процесах; технології роботи з Big Data та Інтернет речей.

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у процеси бухгалтерського обліку являє собою трансформаційну можливість для організацій підвищити ефективність, точність і прийняття стратегічних рішень. Використовуючи автоматизацію на основі штучного інтелекту, аналітику даних і системи підтримки прийняття рішень, бухгалтери можуть оптимізувати операції, отримати корисну інформацію та стимулювати створення вартості. Однак впровадження штучного інтелекту також вимагає етичних міркувань і потенційних ризиків, якими необхідно ретельно керувати, щоб захистити цілісність даних, конфіденційність і відповідність нормативним вимогам. Завдяки проактивному управлінню ризиками та етичному нагляду організації можуть використовувати весь потенціал штучного інтелекту, мінімізуючи його недоліки, таким чином відкриваючи нові можливості для інновацій та зростання в професії бухгалтера.

5. Відзначити необхідність повноцінного введення у правове поле та законодавче регулювання використання токенизованих активів. Докладна методика придбання, вибуття та оцінки токенизованих активів може бути розроблена тільки після прийняття відповідних законодавчих актів. Відображення в обліку токенизованих активів пропонується організувати за двома варіантами: на рахунках, призначених для обліку саме тих активів, право власності на які дає токен у випадку, якщо підприємство має можливість використовувати цей актив у господарській діяльності; на окремому субрахунку рахунків фінансових інвестицій у тому випадку, якщо токен на актив придбано з інвестиційною метою. У майбутньому токенизація дозволить гнучко управляти активами та інвестиційними ресурсами значно поживає ринок інвестиційного капіталу.

6. Підтримати пропозицію виокремлення інвестиційної нерухомості в окремий об'єкт в системі обліку, що дозволить створити більш прозорі механізми визначення собівартості виробленої продукції та послуг, визначення доходів від основної діяльності, оскільки витрати від використання інвестиційної нерухомості не включатимуться у виробничу собівартість, а доходи від її використання – до складу прибутку підприємства. Застосування такого підходу дозволить забезпечити більш достовірну оцінку майна, вартості підприємства в цілому, а також покращити оцінку ефективності використання інвестиційної нерухомості на підприємстві.

7. Популяризувати до складання ESG-звітності, яка надає такі переваги компаніям: чітке розуміння ризиків і можливостей та ефективне управління ними; встановлення взаємозв'язків між фінансовими та нефінансовими показниками; визначення стратегії діяльності компанії; уникнення екологічних та соціальних втрат; свідоме використання природних ресурсів; підвищення довіри до бренду компанії; надання інформації зацікавленим особам про цінності, яким слідує компанія та її сталий розвиток. Таким чином, складання ESG-звітності забезпечує ідентифікацію, вимір та оцінку екологічних, соціальних й управлінських ризиків і впливів та надає інформацію зацікавленим сторонам про рівень реалізації цілей сталого розвитку компанії.

8. Для успішної інтеграції цифрових технологій у бухгалтерський облік майбутні бухгалтери повинні володіти різнобічним комплексним навчанням, що



включає технічні дисципліни та навички, а також розуміння етичних та юридичних аспектів використання цифрових технологій. Поширювати впровадження відповідних дисциплін у освітніх програмах для значного покращення підготовки фахівців з бухгалтерського обліку та сприяти успішній адаптації до вимог сучасного цифрового середовища. Отже, незважаючи на безперечні переваги використання цифрових технологій у бухгалтерському обліку слід зважати, що при цьому підвищуються вимоги до кваліфікації облікових працівників, виникає необхідність зміни структури управління підприємством, підбору нових кадрів та навчання працюючого персоналу.

9. Відзначити переваги використання цифрових технологій в аудиті: підвищення точності та об'єктивності аудиторських перевірок; збільшення швидкості та ефективності аудиторського процесу; підвищення якості аналізу фінансової звітності та виявлення ризиків; розширення можливостей аналізу великих обсягів даних. Цифрові інструменти ретельно аналізують фінансові дані, забезпечуючи велику довіру до результатів аудиту. Крім того, об'єктивність аудиторських перевірок підвищується завдяки відсутності впливу особистих інтересів аудитора. Штучний інтелект може ідентифікувати недоліки та аномалії, які можуть залишитися непоміченими при традиційних методах аудиту. Ризики виявляються швидше та з більшою точністю завдяки аналізу великих обсягів даних. При цьому, слід виокремити важливі виклики впровадження цифрових технологій в аудит: необхідність забезпечення конфіденційності та безпеки даних; необхідність підготовки аудиторських команд до роботи з цифровими інструментами; велика вартість впровадження та підтримки цифрових технологій; недостатнє нормативне регулювання та етичні питання, пов'язані з використанням цифрових інструментів.

Розвиток аудиторської діяльності вимагатиме поєднання технологічних знань та професійної експертизи. Цифрова трансформація аудиту має потенціал створити безліч переваг, таких як підвищення точності, ефективності та доступності аудиторських послуг.

10. Відзначити важливість протидії фінансуванню тероризму, легалізації доходів в умовах воєнного стану. Міжнародні стандарти FATF щодо фінансового моніторингу мають широкий спектр питань щодо транскордонних операцій, які необхідно застосовувати в різних країнах. Процес імплементації відбувається постійно. Виконання міжнародних стандартів FATF є складаним питанням, вони потребують високого рівня компетентності фахівців з фінансів, банківської і митної справи, страхування.

11. Відзначити, що додаткове оприлюднення облікової інформації про соціальну та екологічну діяльність підприємства разом з іншими управлінськими інструментами може використовуватись для подолання проблем організаційної легітимності (необхідність одержання, підтримка, відновлення), дозволяючи забезпечувати підтримку та довіру стейкхолдерів, виправдання їх очікувань. Роль, змістовне наповнення та форми додаткового оприлюднення підбираються менеджментом в залежності від обраної стратегії подолання кризи організаційної легітимності. Таким чином, система бухгалтерського обліку шляхом забезпечення оприлюднення додаткової інформації виступає інструментом організаційної легітимації.



12. Відзначити основні напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг на рівні територіальних громад, а саме: використання альтернативних суб'єктів надання публічних послуг, приватизація послуг тощо; подальше впровадження системи управління якістю ISO 9001:2000 в органах місцевого самоврядування; удосконалення системи надання послуг у віддаленому режимі для зручності громадян. Важливим є подальший розвиток співпраці між державними органами та приватним сектором для спільного вдосконалення адміністративних послуг та впровадження інновацій. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності та якості адміністративних послуг у територіальних громадах в умовах воєнного стану.

13. Одним зі стратегічних пріоритетів повоєнного відродження економіки України має стати розвиток ринків глибокої переробки сировини (*далі – ГПС*) із використанням власних інноваційних технологій з метою випуску конкурентоспроможної продукції з доданою вартістю та виходу з нею на зовнішні ринки збуту. Інноваційна складова розвитку ринків ГПС в Україні передбачає впровадження вітчизняних інноваційних технологій, механізмів сприяння інноваційного розвитку агропромислового сектору, модернізації інноваційної інфраструктури в частині *біоекономіки*. Враховуючи потужний ресурсний потенціал для вирощування агрокультур, в Україні доцільно будувати мультипродуктивні заводи, на яких здійснюється переробка сировини в 3-5 продуктів з високою доданою вартістю. Перевагою мультипродуктивних заводів є модель безвідходного виробництва, висока рентабельність, можливість залучення інвестицій від міжнародних інституцій, зокрема, Європейського банку реконструкції та розвитку. Розбудова таких підприємств в Україні дозволить реалізувати стратегічні пріоритети агропромислового сектору в повоєнний період та перетворити його на драйвер стійкого розвитку всієї економіки.

14. Відзначити важливість застосування систем цифрового інтелекту для вирішення екологічних проблем. Ефективність цих технологій залежить від співпраці між дослідниками, технологами, гуманітарними організаціями та політиками.

15. З вітчизняними та зарубіжними закладами вищої освіти проводити наступні міжнародні конференції, у яких піднімати важливі проблеми сталого розвитку з метою залучення якомога більшої кількості вчених і науковців для обговорення та виявлення шляхів вирішення вказаних проблем, а також проводити міжкафедральні та міжвузівські семінари в on-line режимі.

16. Розвивати спільну наукову і освітню діяльність між закладами вищої освіти України і зарубіжних країн. Сприяти науковій комунікації закладів вищої освіти, інших освітніх і наукових центрів та бізнес структур у сучасному суспільстві.

*Відповідальний за проведення конференції,
завідувач кафедри обліку і аудиту,
д.е.н., професор,
Закарпатського угорського інституту
імені Ференца Ракоці II*

Роберт БАЧО



ВИМОГИ ДО ФОРМЛЕННЯ ПУБЛІКАЦІЙ ДО НАУКОВОГО ЖУРНАЛУ «ACTA ACADEMIAE BEREKSASIENSIS. ECONOMICS»

Науковий журнал «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, менеджменту, фінансів, обліку, оподаткування, аналізу й аудиту, дає змогу науковій громадськості ознайомитися з результатами досліджень вчених-економістів.

Тематика наукового видання:

- Економіка;
- Облік і оподаткування (облік, оподаткування, контроль, аналіз, аудит);
- Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок;
- Менеджмент.

Науковий журнал є рецензованим виданням, що підтримує політику відкритого доступу до наукових публікацій.

Редакційна колегія видання підтримує світові стандарти прозорості процесу рецензування, відповідно рукопис проходить через:

- перевірку на плагіат. Наявність збігів / ідентичності / схожості у наданих авторами текстах здійснюється редколегією за допомогою системи Unicheck;
- незалежне експертне рецензування. Рукописи, що публікуються у науковому журналі, проходять сліпе рецензування – це анонімний процес оцінки рукопису, коли рецензенти не знають, хто є автором наукової статті, а автору невідомо, хто є рецензентами.

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РУКОПИСІВ

Редакція наукового журналу «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» приймає:

- сучасні, оригінальні та незалежні дослідження докторів наук, кандидатів наук, молодих науковців (аспірантів, здобувачів, студентів), а також інших осіб, які займаються науковою діяльністю;
- статті, які не містять заборонених до друку матеріалів, а також матеріалів, у достовірності яких виникає сумнів. Неприйнятні текстові запозичення без дійсних посилань (плагіат) та самоплагіат (широкомасштабне запозичення з власних робіт без надання належних посилань) не допускаються;
- статті, які ніколи не друкувалися раніше і не подані на розгляд в інші видання;

Мова публікацій: українська, угорська, англійська.

Для опублікування статті у науковому журналі необхідно надіслати електронною поштою до редакції журналу такі матеріали:

1. Довідка про автора
2. Наукову статтю згідно вказаних вимог надіслати в електронному вигляді на адресу: aab-economics@kmf.org.ua
3. Рецензію наукового керівника або іншого фахівця у певній галузі знань, який має відповідний науковий ступінь (подають лише аспіранти та здобувачі).

Рукопис повинен включати такі складові у нижченаведеній послідовності:



- 1) **DOI** (присвоюється редакцією після публікації статті) (кегель 13 пт);
- 2) **індекс УДК** (у верхньому лівому кутку сторінки) (кегель 13 пт);
- 3) **Прізвище та ім'я авторів(-ів)** (у наступному рядку, по центру, не більше, ніж 3 особи) (кегель 13 пт);
- 4) **Відомості про автора (авторів)**, після кожного автора вказується **науковий ступінь, вчене звання, посада, назва установи, місто, країна**, де працюють автори (кегель 11 пт);
- 5) **Назва статті** (через один рядок від імен авторів по центру, до 10 слів - кегель 13 пт, всі прописні, напівжирний шрифт);
- 6) **Структурована анотація (реферат)** – через один рядок від назви статті курсивом, не менше **1800 знаків** (кегель 11 пт). (із застосуванням безособових конструкцій анотація повинна містити наступні елементи (предмет, мету роботи; метод чи методологію проведення роботи; результати роботи; сферу застосування результатів; висновки);
- 7) **Ключові слова** (5–8 слів) (кегель 11 пт, курсив);
- 8) інформацію за вищенаведеними пунктами 3-7 подати послідовно на мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою;
- 9) **Код JEL класифікації** (розміщуються під ключовими словами, кількість – від 1 до 5, в одному рядку, через кому, напівжирним шрифтом. Наприклад: JEL Classification: M10, M30)
- 10) **Текст статті** (кегель 13 пт) у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів (напівжирним курсивом з абзацу):
Структурно **текст статті** повинен містити такі необхідні елементи (на основі вимог Постанови Президії ВАК України від 15.01.2003р. №7-05.1):
Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.
Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.
Формулювання цілей статті (постановка завдання).
Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.
Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.
Перелік використаних джерел. Джерела нумеруються відповідно до порядку звертання до них у тексті. Посилання на джерело подається у квадратних дужках; бібліографічний опис літератури оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015. Кількість самоцитувань не повинна перевищувати 20%.
- 11) **Перелік використаних джерел** (кегель 11 пт).
- 12) **Список літератури (References)** в романському алфавіті.
Згідно нових правил, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один на мові оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті, повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.
Технічні параметри рукопису:
 - мови написання рукопису статті – українська, угорська, англійська;
 - кількість співавторів – **не більше трьох**;



- обсяг рукопису – не менше 4 сторінок, але не більше 12 сторінок, включаючи рисунки та таблиці; формат сторінки – А4 (210 ´ 297);
- шрифт - Times New Roman, розмір -13 пт; міжрядковий інтервал – 1,0
- орієнтація сторінки формату А4 – “книжкова”; поля: зліва – 2,5 см, справа – 1,5 см, зверху – 2,0 см, знизу – 2,0 см;
- рукопис повинен бути підготовлений за допомогою редактора Word for Windows® у вигляді єдиного файлу у форматі DOC або DOCX без макросів;
- рисунки, фотографії, графіки слід вставляти в текст статті як об’єкт, положення об’єкту – «в тексті»; для набору формул використовувати вбудований у Word редактор формул Microsoft Equation або Mathtype!. Фізичні величини повинні подаватися в одиницях системи СІ;
таблиці не повинні розриватись (розміщуватись на декількох сторінках).
- **анотація до статті** англійською та українською мовами повинна бути розширена (**1800 знаків**).

З більш детальною інформацією можна ознайомитись на офіційному сайті «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» за посиланням: <http://www.aab-econ.kmf.org.ua>

Разом із статтею надсилається авторська довідка у наступній формі:

Довідка про автора

(Заповнюється окремо на кожного автора.

Довідка подається в електронному вигляді файлу MS Word)

Ім'я / First name	
Прізвище / Surname	
Науковий ступінь / Scientific degree	
Вчене звання / Academic status	
Посада / Position	
Установа/ Institution	
Місто, країна / City, country	
Scopus ID *	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT *	
Назва статті на українській мові	
Назва статті на угорській мові	
Назва статті на англійській мові	
Телефон / Cell phone number	
e-mail	

* - при наявності

Наявність ідентифікатора ORCID є обов'язковою умовою при поданні рукописів. За відсутністю даного ідентифікатора просимо пройти реєстрацію за наступним посиланням: <https://orcid.org/>

У разі, якщо авторів статті більше ніж 1, то інформація надається по кожному автору окремо.



A BENYÚJTOTT KÉZIRATOKHOZ FÜZÖTT KÖVETELMÉNYEK

Az «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága olyan kéziratok fogad be, melyek:

- időszerű, eredeti és önálló kutatások és amelyeket tudományos fokozattal rendelkező vagy fiatal kutatók (PhD-hallgatók, diákok) nyújtanak be illetve olyanok, akik tudományos tevékenységet folytatnak;
- nem tartalmaznak publikálásra tiltott információt, valamint olyanokat, melyek hitelessége nincs megkérdőjelezve. Nem tartalmazhat olyan szövegekölcsönzéseket, mely nincs lehvivatkozva (plágium) valamint önplágiumot (sajátműből történő nagymértékű hivatkozás nélküli szövegekölcsönzés);
- sehol sem voltak eddig publikálva és nincsenek elbírálás alatt más folyóiratokban.

Publikálás nyelve: ukrán, magyar, angol.

Kiadványunk következő számába kérjük megküldeni az aab-economics@kmf.org.ua címre a következőket:

1. Szerzői adatbekérőt;
2. Publikálásra szánt cikk kéziratát;
3. A tudományterületet ismerő, tudományos fokozattal rendelkező más személy, szakember (pl. témavezető) ajánlása (csak hallgatók és diákok számára).

Az "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" folyóiratban a publikálás INGYENES.

A kéziratnak az alábbi összetevőket kell tartalmaznia a következő sorrendben:

- 1) DOI (a cikk publikálásakor rendeli hozzá a szerkesztőség) (betűméret – 13 pt);
- 2) ETO (a bal felső sarokban van feltüntetve) (betűméret – 13 pt);
- 3) A szerző(k) vezetékneve és neve (egymás utáni sorrendben, középre zárt, nem több, mint 3 szerző) (betűméret – 13 pt);
- 4) A szerző(k) adatai, mindegyik szerző után fel kell tüntetni a tudományos fokozatot, tudományos címet, települést, országot, ahol dolgozik a szerző (betűméret – 11 pt);
- 5) Cikk megnevezése (egy sor kihagyással a szerzők neve után középre igazítva, 10 szónál nem hosszabb – betűméret – 13 pt, mind nagybetűs, félkövér);
- 6) Strukturált annotáció – egy sor kihagyással a cikk megnevezésétől dőlt betűvel, nem kevesebb, mint **1800 karakter** (betűméret – 11 pt). (az annotációnak tartalmaznia kell a következő elemeket (a munka tárgyát; célját; felhasznált módszereket; eredményeket; a felhasználás irányait, következtetéseket);
- 7) Kulcsszavak (5–8 szó) (betűméret – 11 pt, dőlt betűs);
- 8) A 3-7 pontban szereplő információt kérjük megadni a cikk nyelvén, magyarul (ha a cikk nem magyar nyelven íródott) valamint angolul;
- 9) JEL klasszifikáció (a kulcsszavak alatt helyezkedik el, száma – 1-5-ig, egy sorban elhelyezve, vesszővel elkülönítve, félkövér. Példa: JEL Classification: M10, M30);
- 10) A cikk szöveges része (betűméret – 13 pt) strukturált formában tartalmazva a következő elemeket (mindegyik rész új bekezdéssel, félkövér):

A probléma felvetése általánosságban és kapcsolata a fontos tudományos és gyakorlati eredménnyel.

A legfrissebb kutatások és publikációk elemzése, melyekben bemutatásra kerülnek a megoldásra várt problémával kapcsolatos alapkutatások és eredmények, melyekre a szerző a saját kutatásait alapozza, a probléma még megoldására várt eleme(i), melyekre a cikk reflektál.

A cikk céljának megfogalmazása (feladatok felsorolása).

A kutatási eredmények bemutatása a tudományos eredmények teljesértékű megalapozásával.

Következtetések és a kutatás továbbvitelének lehetőségei ebben az irányban.



A felhasznált források listája. A forrásokat a cikkben lévő idézési sorrendben kell feltüntetni. Az idézést szögletes zárójelben tüntessék fel. Pl.: [5, 15-17 o.]. Az önhivatkozás nem haladhatja meg a 20%.

11) **A felhasznált források listája** APA hivatkozási stílusban (betűméret – 11 pt).

A benyújtott kézirattal kapcsolatos formai követelmények:

- a kézirat nyelve – ukrán, magyar, angol;
- társszerzők száma – **nem több, mint három**;
- a kézirat terjedelme – nem kevesebb, mint 4 oldal és nem több, mint 12, beleértve az ábrákat és táblázatokat; az oldal formátuma – A4 (210 ´ 297);
- betűtípus - Times New Roman, betűméret – 13 pt; sorköz – 1,0
- az A4 oldal tájolás – „álló”; margók: bal – 2,5 cm, jobb – 1,5 cm, felső – 2,0 cm, alsó – 2,0 cm;
- a kéziratot Word for Windows® programban készítsék el DOC vagy DOCX formátumban makrók nélkül;
- ábrákat, fotókat, grafikonokat a kéziratba objektumként kérjük beilleszteni, az objektum elhelyezkedése – „a szövegben”; a képleteket a Word-be beépített Microsoft Equation vagy Mathtype! képletszerkesztőben kérjük elkészíteni. A fizikai mennyiségeket a CI rendszer egységeiben kell megadni; a táblázatokat nem szabad megszakítani (több oldalon nem helyezhető el).
- **A cikk annotációja** angol és magyar nyelven ne legyen kevesebb **1800 karakternél**.

Szerzői adatbekérő

(Minden szerzőre külön-külön kitöltendő)

Az adatbekérőt elektronikus formában MS Word formátumban kérjük megküldeni)

Vezetéknév / Surname	
Név / First name	
Tudományos fokozat / Scientific degree	
Tudományos cím / Academic status	
Betöltött pozíció / Position	
Intézmény / Institution	
Város, ország / City, country	
Scopus ID*	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT *	
<i>A cikk címe ukránul</i>	
<i>A cikk címe magyarul</i>	
<i>A cikk címe angolul</i>	
Telefonszám / Cell phone number	
e-mail	

* ha rendelkezik.

Az ORCID azonosító megléte kötelező a kéziratok benyújtásához. Ha nem rendelkezik ilyennek, akkor kérjük igényeljen a következő link segítségével: <https://orcid.org/>

Bővebb információt az «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» c. folyóirat honlapján található meg: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>



REQUIREMENTS FOR PUBLICATION FOR THE SCIENTIFIC JOURNAL "ACTA ACADEMIAE BEREKSASIENSIS. ECONOMICS"

Scientific publication "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics" is intended for specialists who are interested in theoretical and applied problems of economics, management, finance, accounting, taxation, analysis and auditing, enables the scientific community to be acquainted with the research results of scientists and practitioners.

The main thematic areas of the scientific journal are:

- Economics;
- Accounting and taxation (accounting, taxation, control, analysis, audit);
- Finance, banking, insurance and stock market;
- Management.

The scientific journal is a peer-reviewed publication that supports the policy of open access to scientific publications.

The editorial board supports world standards of transparency of the review process; accordingly, the manuscript passes through:

- Check for plagiarism. The editorial board using the Unicheck system checks the existence of coincidences, identities or similarities in the texts provided by the authors;
- Independent expert review. Manuscripts undergo blind peer review, which is an anonymous manuscript evaluation process where the reviewers do not know who the author of the scientific article is, and the author does not know who the reviewers are.

GENERAL REQUIREMENTS FOR MANUSCRIPTS LAYOUT

The manuscripts submitted for consideration by the Scientific Journal "Acta Academiae Beregsasiensis. Economics":

- Should be contemporary, original and independent research that have never been published before and have not been submitted for consideration in other publications;
- Should not contain:
 - materials prohibited for printing,
 - materials whose authenticity is in doubt,
 - inappropriate textual borrowings without valid references (plagiarism), self-plagiarism (large-scale borrowing from one's own works without providing proper references)

Language of publications: Ukrainian, Hungarian, English.

For paper submission in the **Issue**, the following materials must be sent by e-mail to the editorial office of the journal (aab-economics@kmf.org.ua):

1. Information about the author.
2. A scientific manuscript that adhere the specified requirements.
3. Review of a scientific supervisor or other specialist in a certain field of knowledge, who has a relevant scientific degree (submitted only by graduate students and applicants).

The manuscript should include the following components in the following sequence:

- 1) **DOI** (assigned by the editors after publication of the article) (pin 13 pt);
- 2) **UDC index** (in the upper left corner of the page) (pin 13 pt);



3) **Surname and first name of the author(s)** (in the next line, in the center, no more than 3 persons) (pin 13 pt);

4) **Information about the author (authors)**, after each author the **scientific degree, academic title, position, name of the institution, city, country** where the authors work (pin 11 pt);

5) **The title of the article** (one line from the authors' names in the center, up to 10 words - pin 13 pt, all capital letters, bold font);

6) **Structured abstract (abstract)** - one line after the title of the article in italics, no less than **1800 characters with spaces** (11 pt). (with the use of impersonal constructions, the abstract should contain the following elements (subject, purpose of the work; method or methodology of conducting the work; results of the work; scope of application of the results; conclusions);

7) **Key words** (5–8 words) (pin 11 pt, italics);

8) submit the information according to the above items 3-7 consecutively in the language of the article, in Ukrainian (if the article is not in Ukrainian) and in English;

9) **JEL classification code** (placed under keywords, the number is from 1 to 5, in one line, separated by a comma, in bold font. For example: JEL Classification: M10, M30)

10) **The text of the article** (pin 13 pt) in a structured form with the selection of the following elements (semi-bold italics from the paragraph):

The structure of an article should include the following necessary elements (based on the requirements of the Resolution of the Presidium of the HAC of Ukraine of 15.01.2003 №7-05.1):

1. **Problem description.** Statement of the problem in general and its connection with important scientific or practical tasks.

2. **Literature review.** Analysis of recent research and publications, which initiated the solution of this problem and on which the author relies, highlighting previously unresolved parts of the general problem, which is the subject of this article.

3. Formulation of the **goals of the article** (task setting).

4. **Results and discussions.** Presentation of the main material of the study with a full justification of the obtained scientific results.

5. **Conclusions and prospects for further research** in this area.

6. **References.** List of sources used are numbered according to the order of reference in the text. The reference to the source is given in square brackets; bibliographic description of the literature is made in accordance with the National Standard of Ukraine "Bibliographic reference" (DSTU 8302:2015), or the APA style. The number of self-citations should not exceed 20%.

Manuscript parameters:

- languages of writing the manuscript - Ukrainian, Hungarian, English;
- number of co-authors - **not more than 3**;
- volume of the manuscript – 4-12 pages, including figures and tables; page format - A4,
- page orientation - "book"; margins: left - 2.5 cm, right - 1.5 cm, top - 2.0 cm, bottom - 2.0 cm;
- font - Times New Roman, 13; line spacing is 1.0.
- the manuscript must be prepared using the Word for Windows® editor as a single file in DOC or DOCX format without macros;



- drawings, photographs, graphics should be inserted into the text of the article as an object, the position of the object - "in the text"; use the Microsoft Equation or Mathtype! formula editor built into Word to set formulas. Physical quantities must be given in SI units;
 - tables should not be torn (placed on several pages);
 - the abstract to the article should be expanded (1800 characters with spaces).
- More detailed information can be found on the official website «Acta Academiae Beregsasiensis. Economics» at the following link: <http://www.aab-econ.kmf.org.ua>

The author's reference in the following form is sent along with the article:

Information about the author

(To be filled in separately for each author. The document is submitted electronically as an MS Word file)

First name	
Surname	
Scientific degree	
Academic status	
Position	
Institution	
City, country	
Scopus Author ID *	
ORCID ID	
Researcher ID*	
MTMT ID*	
Title of the article in Ukrainian**	
Title of the article in Hungarian**	
Title of the article in English	
Cell phone number	
E-mail address:	

* - if available.

** - if possible.

Note: Availability of an ORCID identifier is a mandatory term for submitting manuscripts. In case of absence the identifier, please register using the following link: <https://orcid.org/>

If there are more than one author, then information should be provided by every author separately.

УДК 330
А19

Acta Academiae Beregsasiensis. Economics : наук. журн. / редкол. : Р. Бачо, Н. Пойда-Носик, В. Макарович; Закарпат. угор. ін-т ім. Ф. Ракоці ІІ. Берегове, 2024. Вип. 5 (2024). 498 с. Текст укр., анг., угор.

ISSN 2786-6734 (Print)
ISSN 2786-6742 (Online)

Науковий журнал „Acta Academiae Beregsasiensis. Economics” розрахований на науковців, докторантів, аспірантів, практиків та широкого кола читачів, які цікавляться проблематикою в галузі економічних наук.

Відповідальність за зміст і достовірність публікації покладається на авторів. Точки зору авторів публікації можуть не співпадати з точкою зору редколегії.

Технічна редакція:

Вікторія МАКАРОВИЧ

Відповідальний за випуск:

Роберт БАЧО

Коректура англomовного тексту

Ніна ПОЙДА-НОСИК

Обкладинка:

Габор ПОТОКІ

УДК:

Бібліотечно-інформаційний центр «Опацої Черє Янош» при
Закарпатському угорському інституті імені Ференца Ракоці ІІ

**Публікація видання здійснюється за сприяння
Інституту Стратегічних Досліджень Угорщини.**

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ №25089-15029Р від 08.11.2021 р.*

Засновник наукового журналу:

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці ІІ.

Адреса: 90202 м. Берегове, пл. Кошута, буд.6.

Офіційний сайт наукового журналу:

<https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe>

Видавництво: Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці ІІ, 90202, м.Берегове, пл. Кошута, буд.6. (E-mail: aab-economics@kmf.org.ua), Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК №7637 від 19 липня 2022 р.

Друк: ТОВ «РІК-У» (адреса: вул. Гагаріна 36, м.Ужгород, 88000. E-mail: print@rik.com.ua). Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції Серія ДК5040 від 21 січня 2016 р.

Підписано до друку 20.06.2024.

Шрифт «Times New Roman».

Папір офсетний, щільністю 80 г/м².

Друк цифровий. Ум. друк. арк. 47,76.Формат 70x100/16.

Замовл. №456. Тираж 50.

