

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

e-ISSN 2664-2972  
p-ISSN 2664-2964

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ



СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ»

ВИПУСК 57

ДУІТ

ВИПУСК 57

2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**ISSN**

**2664-2972 Online**

**2664-2964 Print**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ  
ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ»**

**ВИПУСК 57**

*DOI: 10.32703/2664-2964-2025-57*

Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління». Вип. 57. К.: ДУІТ, 2025. 122 с.

Збірник містить статті, присвячені теоретичним, методологічним і прикладним проблемам економіки і управління транспорту та інших галузей. У низці статей досліджено питання залучення інвестицій, фінансування, обліку, ціноутворення, підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У підготовці випуску брали участь відомі вчені, фахівці в галузі транспорту, викладачі провідних закладів вищої освіти України.

Для науковців, викладачів, магістрів, студентів вищих навчальних закладів і працівників галузі транспорту та ін.

Збірник входить до наукометричних баз Index Copernicus, CEEIndex

### **Редакційна колегія**

С.М. Боняр – д-р екон. наук, проф., в.о. декана факультету управління і технологій (головний редактор), Державний університет інфраструктури та технологій

В.П. Яновська – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Економіка, маркетинг та бізнес-адміністрування» (заст. головного редактора), Державний університет інфраструктури та технологій;

Andrea Bikfalvi, associate professor, PhD in Business Administration, Department of Business Administration and Product Design, University of Girona (Іспанія);

Natalja Lace, professor, Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Corporate Finance and Economics Faculty of Engineering Economics and Management, Riga Technical University (Латвія);

В.М. Бондаренко – д-р екон. наук, проф., декан обліково-фінансового факультету, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету;

О.М. Кібік – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Національна економіка», Національний університет «Одеська юридична академія»;

О.О. Карпенко – д-р екон. наук, перший проректор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»;

В.Г. Коба – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій;

М.В. Ковбатюк – к-т екон. наук, проф., директор інституту «Управління, технологій та права», Державний університет інфраструктури та технологій;

І.С. Ковова – к-т екон. наук, доц., доцент кафедри «Фінанси, облік і оподаткування», Державний університет інфраструктури та технологій;

С.П. Корешкова – к-т пед. наук, доцент, доцент кафедри «Мовних дисциплін», Державний університет інфраструктури та технологій;

О.О. Кравченко – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Фінанси, облік і оподаткування», Державний університет інфраструктури та технологій;

М.І. Міщенко – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Економіка та менеджмент», Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна;

О.М. Паливода – д-р екон. наук, доц., професор кафедри «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств», Національний авіаційний університет;

І.П. Садловська – д-р екон. наук, проф., начальник управління економічного розвитку та фінансів Міністерства інфраструктури України;

С.М. Семенова – к-т екон. наук, доц., доцент кафедри «Облік і оподаткування», Державний торговельно-економічний університет;

Т.Б. Семенчук – к-т екон. наук, доц., в.о. завідувача кафедри «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій;

С.М. Шуляренко – к-т екон. наук, доц., завідувач кафедри «Фінанси, облік і оподаткування», Державний університет інфраструктури та технологій;

О.В. Ярмоліцька – к-т екон. наук, доц., доцент кафедри «Фінанси, облік і оподаткування» (відповідальний секретар), Державний університет інфраструктури та технологій.

Статті збірника рецензували члени редакційної колегії, друкуються мовою оригіналу в авторській редакції. Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора.

Відповідальність за достовірність інформації, фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

Рекомендовано до друку Вченою радою ДУІТ (протокол № 21 від 27 березня 2025 р.)

Засновник і видавець – Державний університет інфраструктури та технологій.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23268-13108 ПР від 22.03.2018 р.

Збірник входить до Переліку наукових фахових видань України до категорії Б, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук (Наказ МОН України від 02.07.2020 р. № 886)

© Державний університет інфраструктури та технологій, 2025

## ЗМІСТ

<b>АНДРЕЄВА О.В.</b>	6
Еволюція банківських систем та сучасні тенденції їх розвитку	
<b>BATSENKO L.M., HALENIN R.V.</b>	16
Communicative management in a hybrid work environment: challenges, strategies, and psychological safety	
<b>КОВБАТЮК Г.О.</b>	24
Регіональна диверсифікація доходів глобальних технологічних компаній: порівняльний аналіз Apple та Samsung	
<b>САВЧУК В.К., СОБЧЕНКО М.О.</b>	34
Методичні підходи до дослідження забезпечення фінансування розвитку сільськогосподарських підприємств	
<b>СОБЧЕНКО Т.С., БОЙЧЕНКО В.Т.</b>	44
Оцінка обліково-звітнього відображення віртуальних активів підприємства	
<b>СТРІЛОК О.В.</b>	55
Сутність категорій «бізнес-процес» та «оптимізація бізнес-процесів»	
<b>СТРІЛОК І.І., ШКЛЯР В.В., ІЛЬІНОВ М.О.</b>	65
Аналіз конкурентоспроможності міжнародних компаній на основі використання аналітичних систем	
<b>ТВОРОНОВИЧ В.І., МИТЮРА С.П.</b>	78
Ефективність управління персоналом у системі забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства	
<b>ТИМЧАК В.С.</b>	86
Стратегічне управління у медичному бізнесі: підприємницькі підходи та принципи менеджменту	
<b>ШЕВЧУК В.О.</b>	93
Аналіз ефективності трансферу технологій в Україні в контексті нестабільної кон'юнктури ринку інновацій	
<b>SHPYRKO O.M., SEMENOVA S.M., KOLUMBET O.P.</b>	105
Transition of Ukrainian enterprises to international accounting and reporting standards: the role of multinational corporations	

## CONTENTS

<b>ANDRIEIEVA O.V.</b>	6
Evolution of banking systems and current trends in their development	
<b>БАЦЕНКО Л.М., ГАЛЕНІН Р.В.</b>	16
Комунікативний менеджмент у гібридному робочому середовищі: проблеми, стратегії та психологічна безпека	
<b>КОВБАТИУК G.O.</b>	24
Regional diversification of global technology companies' revenues: a comparative analysis of Apple and Samsung	
<b>SAVCHUK V.K., SOBCHENKO M.O.</b>	34
Methodological approaches to researching the provision of financing for the development of agricultural enterprises	
<b>SOBCHENKO T.S., BOYCHENKO V.T.</b>	44
Assessment of accounting and reporting representation of virtual assets of an enterprise	
<b>STRILOK O.V.</b>	55
The essence of the concepts of “business process” and “business process optimization”	
<b>STRILOK I.I., SHKLIAR V.V., ILINOV M.O.</b>	65
Analysis of the competitiveness of international companies based on the use of analytical systems	
<b>TVORONOVYCH V.I., MYTYURA S.P.</b>	78
Features of the efficiency of enterprise personnel management	
<b>ТУМЧАК V.S.</b>	86
Strategic management in the healthcare business: entrepreneurial approaches and management principles	
<b>SHEVCHUK V.O.</b>	93
Analysis of technology transfer efficiency in Ukraine in the context of unstable conditions of the innovation market	
<b>ШПИРКО О.М., СЕМЕНОВА С.М., КОЛУМБЕТ О.П.</b>	105
Перехід українських підприємств на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку і звітності: роль транснаціональних корпорацій	

УДК 336.77

JEL Classification: G 21

*Олена Андрєєва, к.е.н., доцент  
(доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Державний університет інфраструктури та технологій)*

## ЕВОЛЮЦІЯ БАНКІВСЬКИХ СИСТЕМ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЇХ РОЗВИТКУ

*Еволюційний шлях банківських систем умовно розрізняють на чотири періоди: перший – Храмовий період, коли тільки зароджується банківська справа, а роль кредитних установ беруть на себе храми Вавилонії, а з часом і храми античної Греції та Риму. В римському періоді у розвитку банківської системи намітилася спеціалізація банківської справи, про що свідчить поділ банкірів на менсарії, що займалися обміном монет і аргентарії, що займалися депозитними, кредитними операціями та операціями по переведенню грошей.*

*В другий період - розвиток банківських систем співпадає з епохою середньовіччя і пов'язаний з виникненням спеціалізованих фінансових установ, які почали займатися одночасно розрахунковими, депозитними і кредитними операціями як організація. Відродження фінансової активності та активізація торгівлі – основні фактори, що сприяли розвитку банківської справи у період середньовіччя. У XVI-XVII ст. почали з'являтися прообрази перших Центральних банків, створених за ініціативою держави задля зниження ризиків банківської діяльності та сприяння торгівлі.*

*В третій період - розвиток банківських систем пов'язують з виникненням Банку Англії у 1694 році, а характерними ознаками цього періоду є розвиток промислового виробництва, збільшення обсягів кредитування та грошових розрахунків, в тому числі безготівкових на постійній основі. Значного поширення і диференціації в банківській практиці набувають депозитні операції, операції з цінними паперами та емісійні операції.*

*Четвертий період еволюції банківських систем співпадає з початком XIX ст., коли практично в кожній країні починають працювати Центральні банки, які монопольно виконують функцію емісії банкнот. Для банківських систем того періоду вже характерна спеціалізація банків, а також утворення банківських монополій та концентрація капіталу. Цей період співпадає з епохою розвитку науково-технічного прогресу, в процесі якого кардинально змінюється роль банківського сектору. Удосконалення клієнтського обслуговування, зниження ризиків в діяльності, нові прийоми банківського менеджменту стали орієнтирами для банківських систем в цьому періоді. Саме в цей період в практику банківської діяльності прийшли міжнародні стандарти.*

*Сприйняття еволюційного розвитку банківських систем з урахування факторів що відбуваються в світі можуть закласти основу при розробці довгострокової стратегії банківської діяльності.*

*Ключові слова:* банк, банківська система, банківська справа, банківські операції, спеціалізація банків, Центральний банк, еволюція.

**Постановка проблеми.** Низка змін у діяльності банків, що відбувалися впродовж останніх десятиліть, призвела до поступової зміни характеристик та тенденцій в розвитку

© Андрєєва О.В., 2025

банківських систем. Відбулася трансформація ролі центральних і комерційних банків в економічних системах різних країн, змінилася структура банківських систем, що відповідає логіці їх розвитку. Все це викликає необхідність звернутися до аналізу еволюції банківських систем в контексті її періодизації та з урахуванням факторів впливу на розвиток і формування типів банківських систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження еволюції банківських систем і аналіз сучасних тенденцій в діяльності банківських установ були предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Питання періодизації в розвитку банківських систем та аналіз факторів що впливали на тип побудови банківських систем ми знаходимо в працях таких вчених як С.Г. Арбузов [1], В.І. Міщенко [1], Т. Б. Стечишин [2], Б. Л. Луців [2], І. Г. Скоморович [7], С.К. Реверчук [7], А.М. Мороз, М.І. Савлук та багато інших. Проте, дослідження еволюційного шляху банківських систем з урахування чинників, що сприяли періодизації їх розвитку, можуть стати основою при розробці довгострокової стратегії діяльності банківських установ.

**Метою статті** є дослідження періодизація в розвитку банківських систем та висвітлення факторів, що впливали на тип побудови банківських систем, а також проведення аналізу змін в характеристиках і тенденціях розвитку банківських систем на шляху їх еволюції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система в перекладі з давно грецької ( *συστήμα* ), це «сполучення», «ціле», «з'єднання», це множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою і мають мету. Банківська енциклопедія дає наступне тлумачення банківської системи: Банківська система (Banking System) – сукупність різноманітних видів банків та банківських інститутів у їх взаємозв'язку, які діють у тій чи іншій країні в певний історичний період; складова кредитної системи. Виникає банківська система не внаслідок механічного поєднання окремих банків, а базується на заздалегідь виробленій концепції, в межах якої відводиться певне місце кожному виду банків і кожному окремому банку [1].

Історія розвитку банківських систем свідчить про періодизацію у їх розвитку. Зародження, розвиток банківської діяльності та формування банківських систем можна поділити на чотири основних етапи: I етап – від античності до виникнення Венеціанського банку; II етап – з 1157 року до заснування Англійського банку в 1694 році; III етап – з 1694 року до кінця XVIII ст.; IV етап – з початку XIX ст. до теперішнього часу [2].

Перший етап – зародження банківських систем і виникнення перших банківських операцій. Це храмовий період, що розпочинається між VI і V ст. до н.е., коли банківські операції по зберіганню і кредитуванню виконували храми Вавилонії. Храми складали центр економічного життя Вавилонського царства, а розвиток банківської справи було пов'язано із землеробством, рабовласництвом і торгівлею. Розвиток товарного виробництва того періоду послужив потужним фактором до формування накопичень, а революційний перехід до абстрактних письмових знаків і цифр створив можливість для обліку і аналізу накопичень при їх зберіганні у спеціалізованих кредитних установах. Крім того, поява великих міст також сприяла розвитку банківської справи. Перший мегаполіс Вавилонії Урук сформувався в середині IV ст. до н.е. і налічував до 6 тис осіб населення, а на початку III тисячоліття до н.е. чисельність його населення вже досягала 40 тис осіб [3].

Виготовлення бронзи та кольорової кераміки, ведення монументального будівництва культових споруд і торговельні операції – всі ці типові ремесла та заняття потребували значних кредитних надходжень, отже, сприяли розвитку банківської справи та формуванню банківської системи. Про розвиток банківської справи періоду Вавилонського царства свідчить кодекс законів Хамурапі (1750 р до н.е.), де згадуються умови кредитування - з 282 статей законі царя Хамурапі 15 були присвячені правилам ведення банківської справи [4]. Також, в цей період відбулося поступове виокремлення депозитних операцій. Первинні депозитні операції – це операції по збереженню грошей в храмі, за що власник повинен був

сплачувати частину своїх накопичень, а термін «депозит» відповідав власному значенню. С часом, депозитні операції змінили своє економічне значення – депозити почали використовувалися як інструменти для залучення грошей з метою їх подальшого розміщення при кредитуванні, але традиція зберігати гроші в храмах продовжувалася ще довгі часи та була характерною рисою розвитку банківських систем античної Греції і Риму.

Античність супроводжується розквітом банківської діяльності, а потужним фактором для цього була торгівля, в тому числі міжнародна, що викликало необхідність експертизи та обміну монет, які мали як державне так і приватне карбування. В кожному грецькому місті-полісі працювали трапезити (τράπεζα – стіл, тобто людина за столом), проводячи з грошима обмінні та експертні, депозитні та кредитні операції [5].

Поступово діяльність трапезитів розширювалася операціями по збереженню грошей, проведенням розрахункових операцій, кредитуванням, переводом грошей в інші міста. При збереженні грошей використовували горщики з позначкою про суму вкладу, джерело та дату надходження, тобто грецька система ведення депозитних операцій використовувала прообраз інвентарних номерів.

Кредитували трапезити під великі відсотки: «Відсотки бралися дуже великі й зиск трапезитів був значним. Сальмазій свідчить, що зазвичай стягувалися в Афінах 16 2/3 %, а згідно з Беком, навіть близько 18 %. Найнижчий відомий нам відсоток був 10, а найвищий – 36» [5].

Досліджуючи історію банківництва античної Греції П'єтро Рота писав: «людина, яка присвятила себе заняттю мінйяли, легко досягала (як і досі нерідко досягає) суспільної ваги, довіри й багатства. Він міг і може згодом піднятися на вищий щабель і стати охоронцем і розпорядником чужих грошей. З мінйяли він міг (як і нині нерідко може) зробитись банкіром. Це головна основа історії походження банків у Греції, у Римі і у пізніших європейських народів. Трапезити, або банкіри, про яких згадують Ізократ і Демосфен, були переважно людьми нижчих верств, іноземці, привезені в Афіни раби. Після тривалої наполегливої праці вони, зрештою, досягали свободи» [5].

Розвиток банківської справи Греції вплинув на появу і розвиток банків у Єгипті у II ст. н.е., коли там панувала грецька династія Птолемеїв. Банківська система античного Єгипту складалася з державних і приватних банків, що спеціалізувалися на зернових депозитах.

Завдяки розвитку банківської справи античної Греції були закладені і економічні основи іпотеки. Норми і правила іпотеки, сформульовані давньогрецькими політиками ще у V – IV ст. до н.е., знайшли своє відображення у римському праві II ст. н.е.

Слід зазначити, що в римському періоді розвитку банківської системи намітилася спеціалізація банківської справи, про що свідчить поділ банкірів на менсарії (mensarii), що займалися обміном монет і аргентарії (argentarii), що займалися депозитними, кредитними операціями та операціями по переведенню грошей. До структури банківської системи античного Риму можна віднести його монетний двір, який був розташований в храмі Юнони Монети і де не тільки збереглися, а і карбувалися гроші, та Ерарій – державна скарбниця і архів, де концентрувалася данина, яка збиралася з провінцій Римської імперії [6].

Падіння Риму знаменувало припинення розвитку банківської справи і банківських систем в Європі, а її відродження почалося вже після хрестових походів.

Другий етап розвитку банківських систем співпадає з епохою середньовіччя і пов'язаний з виникненням спеціалізованих фінансових установ, які почали займатися одночасно розрахунковими, депозитними і кредитними операціями як організація. Так, у Генуї в 1147-1148 рр. почало працювати товариство, до функцій якого належало збір податків для ведення війни, погашення позик, прийом вкладів від приватних осіб. Поява таких товариств-прообразів сучасних банків, це ознака, що еволюція банківської системи перейшла до наступного, другого етапу розвитку, про масштаб якого свідчить вихід у XIII-XIV ст. перших посібників з бухгалтерського обліку і банківської справи. Розвитку банківської справи в

Італії сприяло її географічне положення – на перехресті торгівельних путей між Європою і Азією.

Вважається, що слово «банк» походить від італійського слова banco – стіл, на якому середньовічні міняйли, які були представниками грошового капіталу, розкладали свої монети в торбини і горщики. Міняйли приймали грошові вклади від купців і спеціалізувалися на обміні грошей різних міст і країн. З часом міняйли стали надавати гроші в кредит та отримували за це відсотки, що фактично й означало їх перетворення на банкірів. Перший банк, у сучасному його розумінні, виник в Італії в 1407 році (Banka di San Giorgio) [1].

Відродження фінансової активності та активізація торгівлі – основні фактори, що сприяли розвитку банківської справи у період середньовіччя. Не можна не згадати про фінансування хрестових походів, що відбувалося в період між XII-XIII ст., та сприяло розвитку банківництва. Поступово, для мінімізації операцій з готівковими грошима, банкіри переходять до гіго-обороту, що суттєво спрощує клієнтські розрахунки, сприяє довговічності монет, мінімізує затрати на експертизу грошей. Крім того, банкіри в розрахунках починають використовувати векселі, що виникають в Італії у XII-XIII ст. внаслідок розвитку міжнародної торгівлі. Широкому застосуванню в торгівельних операціях векселів сприяли обмеження на кредитування під відсоток, що містилися в канонічних церковних статутах середньовічної Європи. Поширенню вексельних операцій сприяло і проведення в XIII-XVI ст. на постійній основі вексельних ярмарок в Шампані, Антверпені, Ліоні. Збільшення обсягів вексельних операцій призвело до законодавчого закріплення звичаїв ділового обороту – у 1569 році в місті Болонья був прийнятий перший вексельний статут [1].

У XVI-XVII ст. почали формуватися передумови для спеціалізації банків і з'явилися прообрази перших Центральних банків створених за ініціативою держави задля зниження ризиків банківської діяльності та сприяння торгівлі, у тому числі міжнародної.

Третій період розвитку банківських систем традиційно пов'язують з виникненням Банку Англії (Bank of England) у 1694 році. Характерними ознаками цього періоду є розвиток промислового виробництва, збільшення обсягів кредитування та грошових розрахунків, у тому числі безготівкових на постійній основі, формування мануфактурного капіталізму. Значного поширення і диференціації набувають депозитні операції та операції з цінними паперами. Помітною ознакою третього періоду в еволюції банківських систем є проведення банками емісійних операцій, які найчастіше проводилися в межах ліцензії, отриманої від держави та в межах встановленого розміру емісії. Приватний шведський банк Stockholm's Banco (1657-1667рр.) у 1666 році першим почав друкувати банкноти номіналом 100 талерів.

Функцію централізації грошей на третьому етапі розвитку почали виконувати перші Центральні банки, серед яких слід згадати найстаріший Центральний банк – Центральний банк Швеції (Sveriges Riksbank) 1668 р.

Виникнення у XVII-XVIII ст. спеціалізованих банків: Королівський банк Шотландії у 1695 році, Банк Британської компанії для торгівлі полотном у 1706 році, Віденський банк у 1703 році, Берлінський королівський земний і жиробанк у 1765 році, Пруський банк для морської торгівлі у 1767 році, Паризька облікова каса у 1780 році, Королівський банк Нюрнбергу у 1780 році – це також ознака третього етапу еволюції банківських систем.

Наступний, четвертий період еволюції банківських систем співпадає з початком XIX ст., коли практично в кожній країні починають працювати Центральні банки, які монопольно виконують функцію емісії банкнот. Так, Центральний Банк Франції (Banque de France) починає працювати з 1800 року, Австро-угорський банк (Oesterreichisch-ungarische Bank) з 1816 року, Центральний банк Російської імперії з 1860 року, Центральний банк Японії (Bank of Japan) з 1882 року, Центральний банк Італії (Banca d'Italia) з 1893 року, Центральний банк Швейцарії (Swiss National Bank) з 1905 року, Федеральна резервна система США (Federal Reserve System) з 1913 року. На початку XX ст. Центральні банки функціонували у 18 країнах.

Центральні банки отримали можливість не тільки емітувати банкноти, а і контролювати безготівковий оборот, сферу кредитування, а з часом і контролювати діяльність спеціалізованих комерційних банків. Для банківських систем того періоду вже характерно спеціалізація банків, а також утворення банківських монополій та концентрація капіталу. Почали працювати спеціалізовані банки з клієнтською і функціональною спеціалізацією – іпотечні, народні, селянські поземельні, дворянські земельні, ремісничі.

Історія створення і розвитку банківської системи на землях України, що знаходилися під владою російської імперії, починається зі створення у 1860 році Державного банку імперії та відкриття його контор у Києві, Харкові, Одесі та філії у Полтаві. Відповідно до статуту Держбанку його завданням було: «полегшення грошових оборотів, сприяння, за допомогою короткострокового кредиту, вітчизняній торгівлі, промисловості й сільському господарству, а також зміцнення грошової кредитної системи». З другої половини XIX ст. в Україні починають активно працювати приватні комерційні банки, а також поширення набули міські банки, що працювали під контролем міських дум. В Україні в кінці XIX - початку XX ст. активно розвивається іпотечне кредитування – працювали сім спеціалізованих іпотечних банків, в Києві та інших великих містах запрацювали відділення Селянського поземельного і Державного дворянського земельного, які було створені одночасно з Державним банком, а також велика кількість кредитних і ощадно-позикових товариств.

За часів незалежності 1918-1921 р.р. були спроби зробити самостійну банківську систему, але військові дії і політична турбулентність тих часів стали на заваді. За часів перебування у складі Радянського Союзу однорівнева банківська система країни складалася з Державного банку СРСР і галузевих банків. Створення національної банківської системи за прикладом ліпших світових систем розпочалася після здобуття Україною незалежності у 1991 році.

Четвертий період розвитку банківських систем співпадає з епохою науково-технічного прогресу, в процесі якого кардинально змінюється роль банківського сектору. Технологічні революції у галузі програмування, створення глобальної інформаційної мережі відкрили для банків безмежні можливості для оновлення та розширення асортименту послуг і для обслуговування клієнтів максимально швидко, ефективно і з мінімальними затратами.

Удосконалення клієнтського обслуговування та «завоювання» нових ринків, зниження ризиків у діяльності, нові прийоми банківського менеджменту, застосування маркетинг-менеджменту стали орієнтирами для банківських систем в цьому періоді розвитку.

Одночасно посилюється вплив Центральних банків, а в практику банківської діяльності прийшли міжнародні стандарти. Базельський Комітет з питань банківського нагляду (Basel Committee on Banking Supervision) створений у 1974 році при Банку міжнародних розрахунків, почав впроваджувати у банківську діяльність високі та єдині стандарти [1].

Рекомендації Базельського комітету використовують Центральні банки країн при розробці обов'язкових для виконання комерційними банками економічних нормативів діяльності, а також в процесі організації банківського нагляду.

Періодизація в розвитку банківських систем та головні характеристики періодів наведено в таблиці 1.

*Таблиця 1. Періоди в розвитку банківських систем*

Періоди	Характеристики періоду	Чинники, що сприяли розвитку банківської справи
1	2	3
I період VI і V ст. до н.е – XII ст. н.е	Зародження банківської справи та початок формування банківських систем.	Перехід до товарного виробництва, розвиток торгівлі, в тому числі міжнародної, позитивні демографічні

1	2	3
	Квазібанкінг VI ст. до н.е. Храмовий період в розвитку банківської справи. Меняйли античної Греції – прототипи сучасних банкірів. Формування античного банківського законодавства та права.	зміни, урбанізація, будівництво культових споруд і інфраструктури, ведення війн і проведення воєнно-морські експедиції.
II період XII – XVI ст.	Виникнення першої спеціалізованою фінансової установи – банку. Поява giro-обороту в діяльності банків та активізація безготівкових розрахунків. Розрахунки цінними паперами.	Відродження фінансової активності та активізація торгівлі. Збільшення обсягів грошового обороту. Фінансування хрестових походів. Початок Великих географічних відкриттів.
III період XVII – XVIII ст.	Виникнення Банку Англії (Bank of England) у 1694 році. Поширення і диференціація банківських депозитних операції, операцій з цінними паперами, емісійних операції. Поява Центральних банків. Перехід до системної банківської діяльності.	Перехід до капіталістичного способу виробництва. Розвиток промислового виробництва, збільшення обсягів кредитування та грошових розрахунків, у тому числі безготівкових на постійної основі. Урбанізація. Поява населення, що готово працювати як наймані працівники.
IV період XIX – XX ст. до сучасного часу	Центральні банки набувають регуляторної та контрольної функції, стають емісійними центрами країн. Оформлення банківських систем сучасного зразку. Розширення асортименту банківських послуг і удосконалення клієнтського обслуговування на основі нових прийомів маркетинг-менеджменту. Перехід до дистанційного обслуговування клієнтів. Максимальне прискорення клієнтського обслуговування та збільшення його обсягу. Посилення конкуренція на банківському ринку.	Оформлення золотого стандарту. Бурхливий розвиток промисловості, біржової та страхової справи. Демографічні «вибухи» другої половини XX ст. і подовження процесу урбанізації. Глобалізація. Розвиток науково-технічного прогресу, технологічна революція, створення глобальної інформаційної мережі.

*Джерело: складено автором на основі [1, 2, 8]*

Розвиток банківської справи і формування банківських систем в усі часи знаходився під впливом ряду факторів, які традиційно поділяються на внутрішні і зовнішні. Зауважимо, що

існує суттєва різниця у сукупності факторів, що діяли в різні історичні періоди розвитку банківських систем, що пов'язано зі змінами в організації банків, їх структур, виникненням міжбанківських зав'язків і переходом до системної організації ведення банківської справи.

До внутрішніх факторів впливу можна віднести історичні особливості та традиції ведення банківської справи, ступінь розвитку облікових операцій, розвиток ринку банківського кредитування та розташування банків по території країни, вплив Центрального банку на комерційні банки та методи грошово-кредитної політики, сформовану систему міжбанківських відносини тощо.

Зовнішні фактори впливу на розвиток і еволюцію банківських систем можна згрупувати за економічними, політичними і соціальними ознаками.

Перелік факторів впливу на розвиток банківських систем наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Фактори розвитку банківських систем

Внутрішні	Зовнішні		
	Економічні	Політичні	Соціальні
1	2	3	4
Історичні особливості та традиції ведення банківської справи; Ступінь розвитку облікових операцій; Розвиток ринку банківського кредитування; Розташування банків по території країни; Ступінь впливу центрального банку на комерційні банки; Методи грошово-кредитної політики Центральних банків; Зародження та розвиток міжбанківських відносини.	Розвиток товарного виробництва; Розширення сфери товарно-грошових відносин; Розвиток та розширення торгівлі; Зростання попиту на позиковий капітал з боку влади та приватних підприємців; Наявність вільних грошей, які можливо і необхідно зберігати в спеціальних кредитних установах; Зацікавленість в отриманні постійних пасивних доходів; Збільшення грошового обороту і необхідність переходу до безготівкових розрахунків; Концентрація капіталів; Виникнення цінних паперів (векселя, чека) та їх	Необхідність контролю держави над емісійними операціями; Необхідність в державному контролі за кредитними операціями банків та за сферою обороту; Розширення кредитування державного сектору паралельно з соціально-економічним розвитком і змінами ролі держави в ньому; Хронічний дефіцит державного бюджету та необхідність його фінансування на неінфляційній основі; Зовнішня політика держав; Зародження та розвиток глобалізаційних зв'язків між	Зростання чисельності населення; Урбанізація та зростання чисельності населення міст; Зародження та розвиток прошарку вільних робітників; Збільшення добробуту населення; Позитивні демографічні зрушення та збільшення чисельності населення; Поява середнього класу з постійними доходами та накопиченнями, що можуть зберігатися в спеціальних кредитних установах; Поступове зростання

1	2	3	4
	використання, як інструментів при безготівкових розрахунках і інструментів для збільшення капіталу банків; Розширення міжнародної торгівлі; Експансія іноземного капіталу.	державами.	фінансової грамотності населення.

*Джерело: складено автором*

Сучасні банківські системи, їх архітектура та особливості в роботі - це не тільки відображення національних традицій ведення банківської справи, а і результат еволюційного процесу, в ході якого змінювалися соціально-економічні формації, географія банківської справи, структура попиту на банківські послуги. Банківські системи стикнулися з реаліями глобалізації, а банк перетворився в елемент платіжної інфраструктури, що надає практично всі фінансові сервіси.

Щодо актуальних тенденцій у розвитку сучасних банківських систем слід зазначити:

- появу електронних грошей та широке застосування розрахункових операцій шляхом дистанційного обслуговування через мережу Internet;
- загострення конкуренції між банками на банківському ринку;
- перетворення банку в багатофункціональну комерційну установу, універсалізація комерційних банків;
- консолідації банківської справи, злиття банків, збільшення їх розміру та зростання балансової вартості;
- розширення та диверсифікація завдань для банківського менеджменту;
- загострення ризиків банківської діяльності та актуалізація контрольно-наглядової функції з боку Центральних банків і міжнародних кредитно-фінансових організацій;
- поява транснаціональних банків, уніфікація всіх норм банківської діяльності та приведення її до норм міжнародних стандартів;
- консолідація банківських систем на прикладі створення Центрального банку ЄС.

**Висновки та пропозиції.** Банківські системи пройшли довгий еволюційний шлях довжиною більш ніж 2,5 тис років, від *banco* до багатофункціональної комерційної установи, сутність діяльності якої висвітлює стаття 2 Закону України «Про банки і банківську діяльність» банк - юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги [9].

Сприйняття еволюційного розвитку банківських систем з урахування факторів що відбуваються в світі можуть закласти основу при розробці довгострокової стратегії банківської діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Банківська* енциклопедія. С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. Київ: Центр наукових досліджень Національного банку України: Знання, 2011. 504 с.

2. *Банківська справа*: навчальний посібник. Т.Б. Стечишин, Б.Л. Луців. [2-ге вид. випр. і доповн.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 404 с.
3. *Володимир* Лук'янюк. 3500 до н. е.: Місто-держава Урук. URL: <https://www.jnsm.com.ua/h/00-3500M/> (дата звернення 09.03.2025).
4. *Harper, Robert F.* The Code of Hammurabi, King of Babylon: About 2250 B.C. : [акк.]. Chicago, IL : University of Chicago Press, 1904. ISBN 9781584770039
5. *Рота* П'єтро. Історія банків. Історія старовинних банківських установ у древніх греків і римлян, у середньовічних італійців, а також у Голландії та Німеччині XVII і XVIII ст. / з примітками та доповненнями І. І. Кауфмана; переклад та редакція І. Б. Івасіва. К.: КНЕУ, 2015. 133 с.
6. *Жан* Андрео. Банківська справа та бізнес у римському світі, переклад Джанет Ллойд (Cambridge University Press, 1999). URL: [https://books.google.com.ua/books?id=40pB0IVNiSUC&printsec=frontcover&dq=intitle:Banking+intitle:and+intitle:Business+intitle:in+intitle:the+intitle:Roman+intitle:World&lr=&as\\_brr=0&as\\_pt=ALLTYPES&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=40pB0IVNiSUC&printsec=frontcover&dq=intitle:Banking+intitle:and+intitle:Business+intitle:in+intitle:the+intitle:Roman+intitle:World&lr=&as_brr=0&as_pt=ALLTYPES&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення 09.03.2025)
7. *Скоморович І.Г.*, Реверчук С. К., Малик Я. Й. та ін. Історія грошей і банківництва: Підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. К. Реверчука. К.: Атіка, 2004. 340 с.
8. *Прядко В.В.*, Сайко М.М. Історія грошей і кредиту. Підручник. Київ: Кондор. 2022. 508 с.
9. «Про банки і банківську діяльність» Закон України, від 07.12.2000, № 2121 – III. Дата оновлення 10.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>: (дата звернення 09.03.2025)

## REFERENCES

1. Arbuzov, S.H., Kolobov, YU.V., Mishchenko, V.I., Naumenkova, S.V. (2011). *Bankivs'ka entsyklopediya [Banking Encyclopedia]*. Tsentr naukovykh doslidzhen Natsionalnoho banku Ukrayiny: Znannya, Kyiv.
2. Stechyshyn, T.B., Lutsiv, B.L. (2019). *Bankivs'ka sprava [Banking]: navchal'nyy posibnyk (2019)*. Ternopil.
3. Volodymyr Luk'yanyuk. 3500 do n. e.: Misto-derzhava Uruk, available at: <https://www.jnsm.com.ua/h/00-3500M/> (Accessed 19 March 2025)
4. Harper, Robert F. The Code of Hammurabi, King of Babylon: About 2250 B.C. : [акк.]. Chicago, IL : University of Chicago Press, (1904). ISBN 9781584770039
5. Rota Pyetro. *Istoriya bankiv. Istoriya starovynnykh bankivs'kykh ustanov u drevnikh hrekiv i rymlyan, u serednovichnykh italiytsiv, a takozh u Hollandiyi ta Nimechchyni XVII i XVIII st.* (2015). K.: KNEU.
6. Zhan Andreo. *Bankivs'ka sprava ta biznes u rym'skomu sviti [Banking and Business in the Roman World]*, pereklad Dzhanel Lloyd (1999). Cambridge University Press. Available at: [https://books.google.com.ua/books?id=40pB0IVNiSUC&printsec=frontcover&dq=intitle:Banking+intitle:and+intitle:Business+intitle:in+intitle:the+intitle:Roman+intitle:World&lr=&as\\_brr=0&as\\_pt=ALLTYPES&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=40pB0IVNiSUC&printsec=frontcover&dq=intitle:Banking+intitle:and+intitle:Business+intitle:in+intitle:the+intitle:Roman+intitle:World&lr=&as_brr=0&as_pt=ALLTYPES&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (Accessed 09 March 2025).
7. Skomorovych, I.H., Reverchuk, S.K., Malyk, YA.Y. ta in. (2004). *Istoriya hroshey i bankivnytstva [History of money and banking]: Pidruchnyk / Za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. S. K. Reverchuka.* Atika, Kyiv.
8. Pryadko, V.V., Sayko, M.M. (2022). *Istoriya hroshey i kredytu [History of money and credit]*. Pidruchnyk. Kondor, Kyiv.
9. The Verkhovna Rada of Ukrain (2000), *The Law of Ukraine «Pro banky i bankivsku diyalnist» [On Banks and Banking]*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (Accessed 09 March 2025)

***Olena Andrieieva, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor,  
(Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, State University of  
Infrastructure and Technologies)***

## EVOLUTION OF BANKING SYSTEMS AND CURRENT TRENDS IN THEIR DEVELOPMENT

***The evolutionary path of banking systems is conventionally divided into four periods: the first period is the Temple Period, when banking is just emerging, and the role of credit institutions is taken on by the temples of Babylonia, and over time, the temples of ancient Greece and Rome. In the Roman period of the***

***Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2025. Вип. 57***

*development of the banking system, a specialization of banking emerged, as evidenced by the division of bankers into mensaria, who were engaged in the exchange of coins, and argentaria, who were engaged in deposit, credit and money transfer operations.*

*The second period of the development of banking systems coincides with the Middle Ages and is associated with the emergence of specialized financial institutions that began to simultaneously engage in settlement, deposit, and credit operations as an organization. The revival of financial activity and the intensification of trade are the main factors that contributed to the development of banking during the Middle Ages. In the 16th and 17th centuries, prototypes of the first Central Banks began to appear, created at the initiative of the state to reduce the risks of banking activities and facilitate trade.*

*The third period of development of banking systems is associated with the emergence of the Bank of England in 1694, and the characteristic features of this period are the development of industrial production, an increase in lending and monetary settlements, including non-cash ones on a permanent basis. Deposit operations, securities transactions and emission operations acquire significant distribution and differentiation in banking practice.*

*The fourth period of the evolution of banking systems coincides with the beginning of the 19th century, when Central Banks began to operate in almost every country, which monopolized the function of issuing banknotes. This stage coincides with the era of scientific and technological development, during which the role of the banking sector is changing dramatically. Improving customer service, reducing risks in activities, and new banking management techniques have become guidelines for banking systems in this period of development.*

*Banking systems of that period were already characterized by the specialization of banks, as well as the formation of banking monopolies and the concentration of capital. International standards have come into practice in banking, and the consolidation of banking systems, as exemplified by the creation of the EU Central Bank, has become a new benchmark in its development.*

*Understanding the evolutionary development of banking systems, taking into account factors occurring in the world, can lay the foundation for developing a long-term banking strategy.*

*Keywords: bank, banking system, banking operation, banking, specialization banks, Central Bank, evolution.*

*Стаття прийнята до друку 24 березня 2025 року*

UDC 334.7-047.64:004.77

JEL Classification M12, D83, M54, M14

*Liudmyla Batsenko, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor  
(Associate professor of Management Department, Sumy National Agrarian University, Lecture  
in management and marketing Royal Agricultural University)*

*Roman Halenin, Candidate of Sciences in Economics  
(Associate Professor of Management and Economics Department, International European  
University)*

### COMMUNICATIVE MANAGEMENT IN A HYBRID WORK ENVIRONMENT: CHALLENGES, STRATEGIES, AND PSYCHOLOGICAL SAFETY

*This study examines the effects of hybrid work arrangements on internal communication effectiveness and employees' well-being in organizations. Following a quantitative strategy, data were collected through an online survey of 156 IT and education sector employees in Ukraine, who all work in hybrid settings on a daily basis. The study explores the effect of various communication channels, managerial feedback, and digital fatigue on employee satisfaction with internal communication processes. The findings indicate that effective use of asynchronous communication tools, such as messaging apps and email, is positively correlated with communication satisfaction ( $r = 0.52, p < 0.01$ ), and that regular, quality feedback from management additionally enables greater satisfaction levels ( $r = 0.67, p < 0.001$ ). In contrast, high rates of videoconferencing are associated with increased digital fatigue ( $r = 0.61, p < 0.01$ ), as reported by 60% of respondents. There were also large differences between managers and non-managerial employees ( $F = 5.82, p = 0.003$ ) and across professional sectors, highlighting the requirement for context-specific communication interventions. Common barriers such as technical issues (45%) and lack of feedback (41%) were also reported. Actionable recommendations emanating from these findings are simplifying the use of asynchronous tools, feedback loop refinement, reducing digital fatigue through policies like no-meeting days, and investing in communication infrastructure. The study offers actionable guidance for managers seeking to build communication effectiveness and employee engagement in hybrid working contexts, pointing to the need for balanced and adaptive communication strategies that address both organizational goals and employee well-being.*

*Keywords: hybrid work, communicative management, internal communications, asynchronous communication tools, management feedback, digital fatigue, digital well-being, employee satisfaction.*

**Problem statement.** The shift toward hybrid work has appeared as a topmost pivotal shift in today's corporate arena. Communication arrangements being used within such environments need different kinds of information processing, reporting, and safety psychology. Hybrid work – the intermix of office and distant – has gained rapid popularity over recent years; spreading it everywhere seems to be one of the foremost organizational managerial shifts in post-COVID-19 times. This setup needs redrawing the lines of time-honored communication strategies between staff, departments, and administrators. With these new conditions, the role of communicative management becomes increasingly crucial – not only to ensure effective information exchange but

© Liudmyla Batsenko, Roman Halenin, 2025

also to maintain emotional engagement, trust, and employee identification with the organization.

**Analysis of the latest research and publications.** Communicative management is defined as the act of planning, controlling, organizing, and managing a company's internal and external communications [3]. In hybrid working, researchers have found that new communication technology such as Microsoft Teams and Zoom is replacing traditional face-to-face meetings [14]. Internal communication, according to Mazzei [11], is an organizational function that strengthens employee integration, support of organizational culture, and conflict prevention. However, hybrid work danger looms by way of information noise, lost context, and lost informal sharing of knowledge [1].

Studies [10, 13] show that mutual understanding and trust in remote sites are positively correlated with the frequency and consistency of communication. Media richness theory [4] and media synchronicity theory [5] both emphasize the compatibility of communication media with task requirements.

Literature further refers to the heightened focus on emotional leadership in such new situations [8], and the need for shaping communication patterns to remote modes [15].

**Methodology.** The objective of this research is to determine the impact of the hybrid work model on organizational internal communication efficiency and offer practical suggestions for managers to improve communication processes and mitigate potential remote work challenges. The hybrid model integrates traditional office-based work with remote work, which requires adjustments to communication strategies.

A quantitative approach was employed through the use of online surveys. This enables data to be collected from numerous respondents in a short time, rendering the results representative and generalizable to large populations.

Web-based surveys also facilitate the collection of objective data on employees' perceptions of internal communication efficacy and main obstacles encountered in hybrid working spaces. The method is also respondent-friendly in the sense that it allows respondents to complete the questionnaire at a convenient time while staying anonymous, thus enhancing response accuracy.

The study sample consisted of 156 employees in the IT and educational sectors. Respondents were selected on the basis of voluntary participation and by the criterion of permanent work in a hybrid work format. All the respondents are in Ukraine, and the survey was conducted from January to March 2025.

This sample permits the examination of industry-specific communication practices since they may be quite different from one industry to another. It has participants with differing levels of experience and from different organizational structures.

Data were gathered through a structured questionnaire consisting of 28 closed-ended questions. This provided clear categories of response and objectivity in analysis. The questionnaire was developed from previous research in communicative management and hybrid work specifics and in consultation with field experts.

The following broad categories were covered in the questionnaire:

- Questions investigated the use and perceived utility of various communication tools (e.g., email, video conferencing, chats) in the hybrid model – to evaluate the communication channels.
- Questions gauged employee satisfaction with current communication practices and their efficacy in facilitating collaboration and organizational goal attainment - to evaluate the satisfaction with internal communication
- Questions investigated whether the respondents experience being overwhelmed by excessive online communication and video conferencing – to evaluate the presence of digital fatigue.
- Questions indicated communication barriers like technical issues, lack of feedback, or confusion among teams - to evaluate the communication barriers frequency.

SPSS software was used in the processing of data. The statistical analysis included:

- Pearson correlation analysis to establish relationships between internal communication factors and employee satisfaction, particularly between communication channel effectiveness and levels of satisfaction.

- ANOVA (Analysis of Variance) to test hypotheses about differences in communication perceptions between various groups of respondents (e.g., employees vs. managers, employees in different industries). ANOVA was used to find out if management level or type of organization had a significant impact on communication effectiveness.

Through the use of these analytical methods, the study aims not only to garner descriptive data but also to uncover relationships between variables, justifying the development of actionable recommendations for optimizing communication in hybrid environments.

**Research result.** A primary research objective was to evaluate the effectiveness of various communication tools used in hybrid work environments. Respondents reported using video conferencing platforms (Zoom, MS Teams), email, chat platforms (Telegram), and in-person meetings as necessary.

*Table 1. Evaluation of Communication Channels*

<b>Communication Channel</b>	<b>Effectiveness Score (Mean)</b>	<b>Usage Frequency (%)</b>
Video Conferencing	4.3	80%
Email	3.9	95%
Chats (Slack, Telegram)	4.1	85%
In-Person Meetings	4.5	30%

*Source: author's own calculations*

As shown in Table 1, video conferencing has high perceived effectiveness ratings (4.3/5). However, face-to-face meetings, though less frequent (30%), were highest rated (4.5/5), which captures the importance of how they enhance task clarity and social interaction. By contrast, lower-rated email (3.9/5) suggests its failure in real-time interaction.

Analysis revealed that communication satisfaction was positively linked with the quality and frequency of managerial feedback. Long-term hybrid workers were more satisfied.

*Table 2. Satisfaction with Internal Communication*

<b>Respondent Group</b>	<b>Satisfaction Score (Mean)</b>
Managers	4.2
Office-based Employees	3.8
Hybrid Workers	4.0

*Source: author's own calculations*

Hybrid workers were on average as satisfied as 4.0/5, between managers at 4.2/5 and office workers at 3.8/5. This suggests that hybrid workers were exposed to some imbalance in communication with less face-to-face interaction.

Digital fatigue was a significant issue. A number of participants mentioned that they felt fatigued due to continuous online communication and continuous video conferencing.

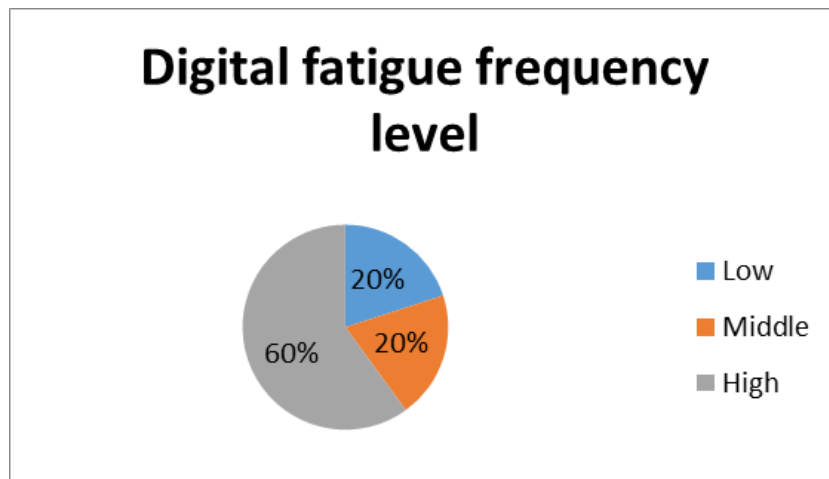


Figure 1. Level of Digital Fatigue

Source: author's own polls

Most participants (60%) reported high levels of digital fatigue, largely due to the overwhelming workload of video conferencing and other online platforms. This finding highlights the importance of effectively managing digital tools and striking a balance between online and offline communication to prevent stress, maintain psychological well-being, and improve overall productivity at work. Ensuring psychological safety in the team — that is, an atmosphere in which employees can openly express their opinions without fear of judgment or sanctions — is becoming a critical factor in resilience to digital overload and supporting employees' emotional well-being.

The research established that the majority of the participants face information obstacles due to technical problems, ambiguous directions, and lack of feedback. The obstacles have a considerable impact on the overall communication and work process satisfaction.

Table 3. Frequency of Information Barriers

Type of Barrier	Frequency (% of respondents affected)
Technical issues	45%
Lack of clarity in information	37%
Insufficient feedback	41%

Source: author's own calculations

The data indicate that technical issues are the most frequently reported barrier (45%), posing a substantial challenge to effective operations in hybrid work settings. Additionally, insufficient feedback (41%) and lack of clarity in communication (37%) are also critical factors that hinder communication effectiveness.

**Correlation Analysis.** Pearson correlation analysis was conducted to examine the relationships between communication channel effectiveness and communication satisfaction (tbl.4).

The results demonstrate moderate to strong positive correlations, emphasizing the importance of a high-quality communication environment.

Table 4. Pearson correlation analysis results

Variable Pair	r	p-value
Use of asynchronous channels (e-mail, messaging apps) and satisfaction	0.52	< 0.01
Frequency of videoconferencing and digital fatigue	0.61	< 0.01
Regular feedback and communication satisfaction	0.67	< 0.001

Source: author's own calculations

To test hypotheses regarding group differences in communication perceptions, a one-way ANOVA was conducted (tabl.5).

Table 5. ANOVA results

Compared Groups	F-value	p-value	Conclusion
Managers vs. non-managerial staff	5.82	0.003	Statistically significant
IT vs. Marketing vs. Design	4.17	0.009	Statistically significant

Source: author's own calculations

Managers rated internal communication as being more effective than non-managerial employees. Differences also existed between departments: IT employees experienced higher levels of digital overload compared to others.

These results indicate that the type of communication channel, feedback frequency, and balance of digital tools are important in enabling effective communication in hybrid work arrangements.

**Practical Implications.** The findings confirm that the quality of internal communication and the emotional well-being of employees are greatly influenced by the hybrid working model. Based on the quantitative analysis, the following practical recommendations are offered (tabl.6).

Table 6. Practical recommendations

Recommendation	Key Finding	Supporting Evidence	Practical Action
1	2	3	4
Optimization of Communication Channels	$r = 0.52, p < 0.01$	Gajendran et al. [7]	Increase use of asynchronous tools (email, messaging apps)
Enhancement of Regular Feedback	$r = 0.67, p < 0.001$	Baker et al. [2]	Provide regular, high-quality feedback
Consideration of Industry and Managerial Differences	$F = 5.82, p = 0.003$	Furst & Cable [6]	Adjust communication strategies for managers vs. subordinates
Addressing Digital Fatigue	60% reported fatigue	Wang et al. [16]	Implement no-meeting days, limit videoconference time

Table 6 continued

1	2	3	4
Investment in Communication Infrastructure	45% reported technical barriers	Maznevs ki & Chudoba [12]	Improve technical infrastructure and support
Fostering Psychological Safety	Qualitative finding	Kahn [9]	Create a secure, supportive environment to encourage communication

Source: author's own calculations

**Conclusions and suggestions.** This study explored internal communication in hybrid work environments, focusing on interaction channel effectiveness, digital fatigue, and employee satisfaction with communication processes. The findings indicate that hybrid formats demand fundamentally new approaches to communication management, as traditional practices are often inadequate in digital contexts.

Pearson correlation analysis revealed significant relationships between feedback regularity, asynchronous communication channels, and overall employee satisfaction. ANOVA results highlighted statistically significant differences in communication perceptions between managers and employees, as well as across professional domains, indicating a need for context-specific communication strategies.

From a practical perspective, the study offers recommendations for optimizing communication strategies in hybrid organizations, including the use of asynchronous channels, reducing online meetings, developing management feedback skills, and supporting employees' digital well-being, which can ensure psychological safety in the workplace, which in turn will promote openness, trust, and reduced communication anxiety. Considering aspects of psychology, such as emotional exhaustion, motivation, and the need for recognition, will allow for a more sustainable and supportive work environment in hybrid work.

From a practical perspective, the study offers guidelines for optimizing communication strategies in hybrid organizations, including the use of asynchronous channels, reduction of online meetings, development of managerial feedback skills, and support for employees' digital well-being.

Future research could focus on the long-term impact of hybrid communication on team effectiveness, employee emotional states, and overall organizational culture.

## REFERENCES

1. Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M. (2021). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
2. Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2020). Satisfaction and Communication in Hybrid Work. *Journal of Management Development*, 39(3), 263–277.
3. Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE.
4. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
5. Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575–600.
6. Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453–462.
7. Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2021). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via I-deals and job engagement. *Personnel Psychology*, 74(2), 239–270.

8. Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam.
9. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
10. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.
11. Mazzei, A. (2010). Promoting Active Communication Behaviours Through Internal Communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234.
12. Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
13. Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-Computer Interaction*, 15(2–3), 139–178.
14. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.
15. Zorn, T. E. (2002). Converging with Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 171–179.
16. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M. (2021). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
2. Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2020). Satisfaction and Communication in Hybrid Work. *Journal of Management Development*, 39(3), 263–277.
3. Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE.
4. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
5. Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575–600.
6. Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453–462.
7. Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2021). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via I-deals and job engagement. *Personnel Psychology*, 74(2), 239–270.
8. Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam.
9. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
10. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.
11. Mazzei, A. (2010). Promoting Active Communication Behaviours Through Internal Communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234.
12. Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
13. Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human-Computer Interaction*, 15(2–3), 139–178.
14. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.
15. Zorn, T. E. (2002). Converging with Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 171–179.
16. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.

**Людмила Баценко, к.е.н, доцент**

*(доцент кафедри менеджменту ім. професора Михайлової Л.І., Сумський національний аграрний університет, Лектор з менеджменту та маркетингу Royal Agricultural University)*

**Роман Галенін, к.е.н.**

*(доцент кафедри менеджменту та економіки, Міжнародний європейський університет)*

## КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГІБРИДНОМУ РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПРОБЛЕМИ, СТРАТЕГІЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА

*У статті досліджується трансформація комунікативного менеджменту в умовах гібридної праці, що поєднує дистанційний та офлайн формати роботи. Метою дослідження є виявлення основних проблем у сфері внутрішньої комунікації, а також визначення стратегій, які сприяють покращенню комунікаційної ефективності в гібридних організаційних моделях. Методологія дослідження включає аналіз наукових джерел, опитування працівників компаній. Дані були зібрані за допомогою онлайн-опитування 156 працівників IT- та освітнього секторів в Україні, які щодня працюють у гібридних умовах. У дослідженні досліджується вплив різних каналів комунікації, управлінського зворотного зв'язку та цифрової втоми на задоволеність працівників процесами внутрішньої комунікації. Результати дослідження показують, що ефективно використання асинхронних інструментів комунікації, таких як месенджери та електронна пошта, позитивно корелює із задоволеністю комунікацією ( $r = 0,52$ ,  $p < 0,01$ ), і що регулярний, якісний зворотний зв'язок від керівництва додатково сприяє підвищенню рівня задоволеності ( $r = 0,67$ ,  $p < 0,001$ ). Навпаки, високий рівень відеоконференцій пов'язаний зі збільшенням цифрової втоми ( $r = 0,61$ ,  $p < 0,01$ ), про що повідомили 60% респондентів. Також спостерігалися великі відмінності між менеджерами та працівниками, які не є менеджерами ( $F = 5,82$ ,  $p = 0,003$ ), а також між професійними секторами, що підкреслює необхідність контекстно-специфічних комунікаційних втручань. Також повідомлялося про такі поширені перешкоди, як технічні проблеми (45%) та відсутність зворотного зв'язку (41%).*

*Практичні рекомендації, що випливають з цих висновків, полягають у спрощенні використання асинхронних інструментів, удосконаленні циклу зворотного зв'язку, зменшенні цифрової втоми за допомогою таких політик, як дні без зустрічей, та інвестуванні в комунікаційну інфраструктуру. Дослідження пропонує практичні рекомендації для менеджерів, які прагнуть підвищити ефективність комунікації та залученість співробітників у гібридних робочих умовах, вказуючи на необхідність збалансованих та адаптивних комунікаційних стратегій, що враховують як цілі організації, так і добробут співробітників.*

***Ключові слова:** гібридна праця, комунікативний менеджмент, внутрішні комунікації, асинхронні інструменти комунікації, управлінський зворотний зв'язок, цифрова втома, добробут співробітників.*

*Стаття прийнята до друку 25 березня 2025 року*

УДК 339.9:330.3

JEL Classification F 10, F 20, F 23

**Георгій Ковбатюк, PhD**

(старший викладач кафедри теоретичної та прикладної економіки, Державний університет інфраструктури та технологій)

ORCID ID 0000-0001-8140-4506

## РЕГІОНАЛЬНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДОХОДІВ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОМПАНІЙ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ APPLE ТА SAMSUNG

Дослідження географічного розподілу виручки провідних багатонаціональних технологічних корпорацій, таких як Apple та Samsung, має високу актуальність в умовах трансформації глобальних ринків та зміни споживчих преференцій. Тому метою статті є дослідження структури та динаміки доходів провідних технологічних корпорацій за географічними регіонами, виявлення ключових факторів, що впливають на регіональний розподіл виручки.

Аналіз доходів цих компаній в регіональному розрізі, а саме Америка, Європа, Великий Китай, Японія та інші регіони, не лише демонструє відмінності в географічній структурі прибутків, але й відображає різну ступінь залежності від окремих ринків, адаптацію до регуляторного середовища та здатність до стійкого функціонування в умовах турбулентності глобальної економіки.

Географічний розподіл доходів Apple відображає складну взаємодію зрілості ринку, конкурентної динаміки та макроекономічних чинників. Хоча Америка залишається головним споживачем та формує більшу частину доходів, зростання частки Європи та потенціал Азіатсько-Тихоокеанського регіону свідчать про зміну пріоритетів. Samsung Electronics, світовий лідер у галузі споживчої електроніки та напівпровідників, демонструє диверсифікований, але концентрований розподіл доходів на ключових географічних ринках.

Порівняльний аналіз компаній Apple і Samsung демонструє різні підходи до географічного розподілу доходів, адаптації до регуляторних умов, споживчих вподобань та ризиків регіонального середовища. Apple зосереджується на преміальному сегменті та розвитку сервісів, забезпечуючи високу маржинальність у розвинених регіонах, тоді як Samsung спирається на масштаб виробництва, диверсифікований продуктовий портфель та B2B-сегмент. Стратегічне перерозподілення виробничих потужностей, інвестиції у локалізацію та адаптацію до місцевого законодавства дозволяють обома корпораціям зберігати баланс між прибутковістю та ринковим охопленням. Таким чином, регіональна стратегія доходів повинна базуватися на гнучкості, аналітичній чутливості до регіональних викликів та здатності до інноваційної трансформації у відповідь на глобальні зміни.

**Ключові слова:** багатонаціональні підприємства, технологічний розвиток, порівняльний аналіз, глобальні ринки, регіональна диверсифікація доходів.

**Постановка проблеми.** В сучасному економічному середовищі, що характеризується посиленням геополітичної напруженості, регуляторними змінами та зрушеннями у глобальних ланцюгах постачання, розуміння регіональних особливостей формування доходів

© Ковбатюк Г.О., 2025

технологічних гігантів дозволяє виявити глибинні тенденції та закономірності розвитку світового ринку високотехнологічної продукції. Особливої актуальності набуває аналіз змін у регіональній структурі виручки корпорацій у контексті переорієнтації економічних зв'язків, розвитку нових ринків та впливу локальних регуляторних режимів на діяльність багатонаціональних компаній.

Розвиток глобального ринку високотехнологічної продукції характеризується неоднорідністю регіональних ринків, різними темпами їх зростання та суттєвими відмінностями у конкурентному середовищі, що впливає на стратегії компаній та зумовлює необхідність адаптації їх бізнес-моделей. У цьому контексті виникає проблема визначення причинно-наслідкових зв'язків між географічним розподілом доходів та факторами, що визначають регіональну специфіку діяльності технологічних корпорацій, включаючи конкурентні, регуляторні, макроекономічні та соціокультурні чинники. Дослідження географічного розподілу виручки провідних багатонаціональних технологічних корпорацій, таких як Apple та Samsung, має високу актуальність в умовах трансформації глобальних ринків та зміни споживчих переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями особливостей, тенденцій та аналізу регіональних економічних відмінностей присвячені наукові праці таких науковців, як та Янян Лі [1], Венкен Тан, Янян Льв [2], Жімінг Сун, Сіанглонг Чен, Нанфа Хінг, Хонгтао Ма, Юан Менг [3] та інших. Але в сучасному світі показники та тенденції розвитку дуже швидко змінюються під впливом багатьох факторів та вимагають постійного моніторингу. Дане дослідження спрямоване на встановлення закономірностей формування регіональної структури доходів, оцінку впливу геополітичних, регуляторних та конкурентних чинників на фінансові показники компаній у різних географічних сегментах.

**Метою статті** є дослідження структури та динаміки доходів провідних технологічних корпорацій (Apple та Samsung) за географічними регіонами, виявлення ключових факторів, що впливають на регіональний розподіл виручки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобалізованої економіки багатонаціональні корпорації (БНК) виступають ключовими акторами світового ринку, формуючи транснаціональні виробничо-збутові мережі, впливаючи на міжнародні фінансові потоки та визначаючи структуру глобального споживання. Особливу увагу привертає діяльність провідних технологічних компаній, таких як Apple Inc. та Samsung Electronics Co., Ltd., які не лише задають темпи інноваційного розвитку, а й демонструють високу ефективність управління регіональною диверсифікацією доходів. Здатність корпорацій ефективно розподіляти свої ресурси, оптимізувати бізнес-моделі та забезпечувати стійке зростання в умовах ринкової конкуренції значною мірою залежить від рівня диверсифікації їхніх доходів у регіональному вимірі. Водночас порівняльний аналіз Apple і Samsung як двох технологічних гігантів, що функціонують у різних інституційних, корпоративних та гео економічних умовах, дозволяє виявити унікальні особливості їхньої зовнішньоекономічної стратегії та моделей глобального розширення.

Аналіз доходів цих компаній в регіональному розрізі, а саме Америка, Європа, Великий Китай, Японія та інші регіони, не лише демонструє відмінності в географічній структурі прибутків, але й відображає різну ступінь залежності від окремих ринків, адаптацію до регуляторного середовища та здатність до стійкого функціонування в умовах турбулентності глобальної економіки. Розуміння того, як компанії балансують між розвиненими та новими ринками, а також між стабільними і ризикованими регіонами, дозволяє оцінити ефективність їхніх стратегій регіонального управління.

Американський сегмент, що охоплює Північну та Південну Америку, стабільно посідає перше місце в рейтингу найбільших джерел доходів Apple. У 2022 фінансовому році регіон згенерував \$169,66 млрд, що становить 43,02% від загального доходу компанії. У 2024 році

цей показник дещо знизився до \$167,05 млрд (-2,76%), хоча його частка в загальному доході залишилася стабільною на рівні приблизно 42% завдяки пропорційному зростанню в інших регіонах [4]. Така стійкість підкреслює зрілість північноамериканського ринку споживчої електроніки, де Apple утримує 55% частку продажів преміальних смартфонів. Однак інфляційний тиск у 2023-2024 роках призвів до зниження середніх відпускних цін на iPhone у регіоні на 1,5% у річному обчисленні, що було частково компенсовано зростанням доходів від послуг на 7% [5].

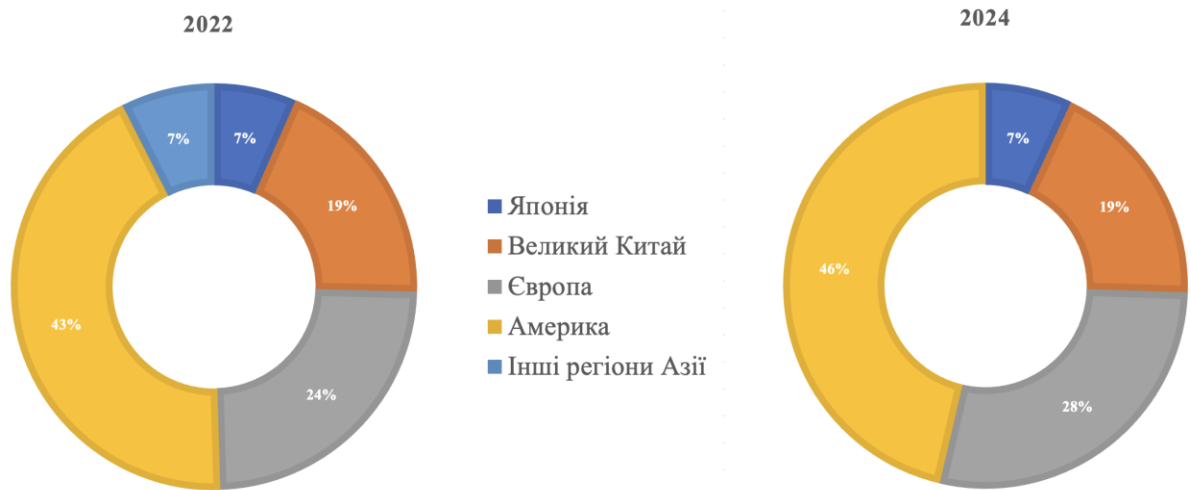


Рис. 1. Структура доходу компанії Apple в регіональному розрізі

Джерело: сформовано за даними [4]

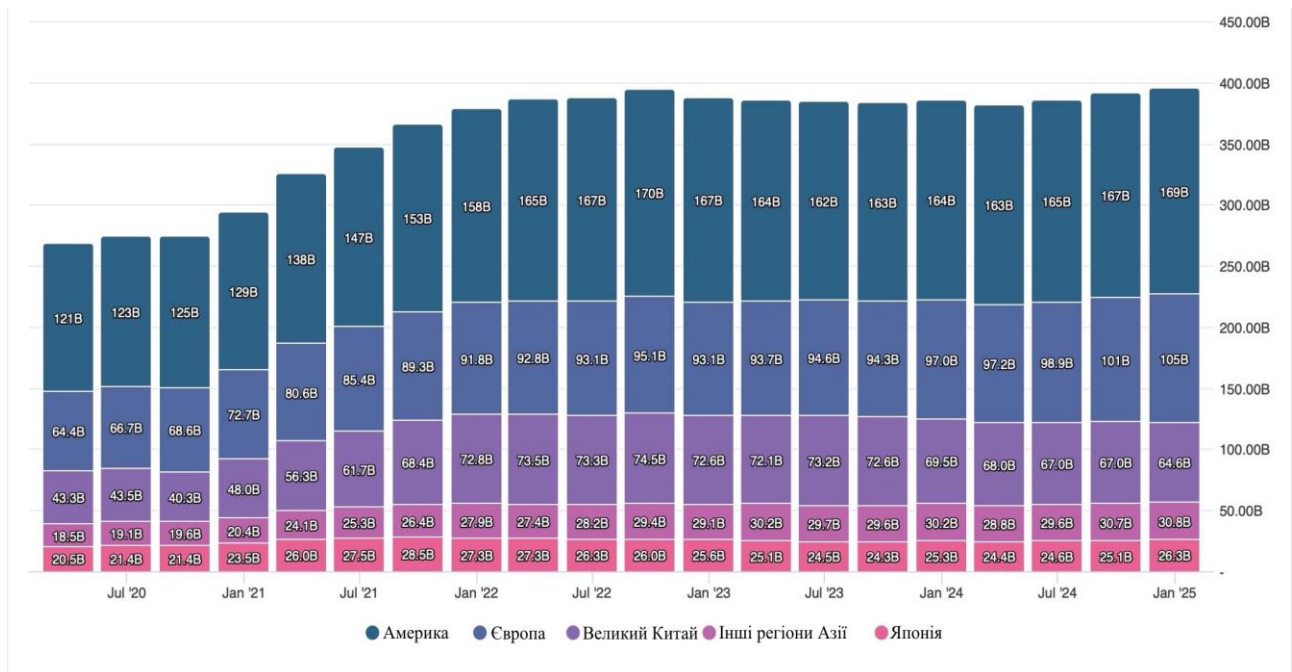


Рис. 2. Дохід компанії Apple за географічним принципом у 2020-2025 рр.

Джерело: [6]

У 2024 році Європа стала найбільш швидкозростаючим великим ринком Apple, де виручка зросла на 7,46% до \$101,33 млрд. Така траєкторія зростання контрастує з періодом 2022-2023 років, коли дохід стагнував на позначці 95 мільярдів доларів через несприятливі валютні умови та регуляторні виклики. Поява пристроїв з підтримкою Apple Intelligence у 4 кварталі 2024 року призвела до 12% послідовного зростання кількості оновлень iPhone, особливо в Німеччині та Великій Британії, де рівень впровадження 5G перевищив 80%. Доходи від послуг у Європі зросли на 18% у річному обчисленні у 2024 році завдяки монетизації App Store та підписці на пакет Apple One, на які зараз припадає 35% доходів від послуг у регіоні [5].

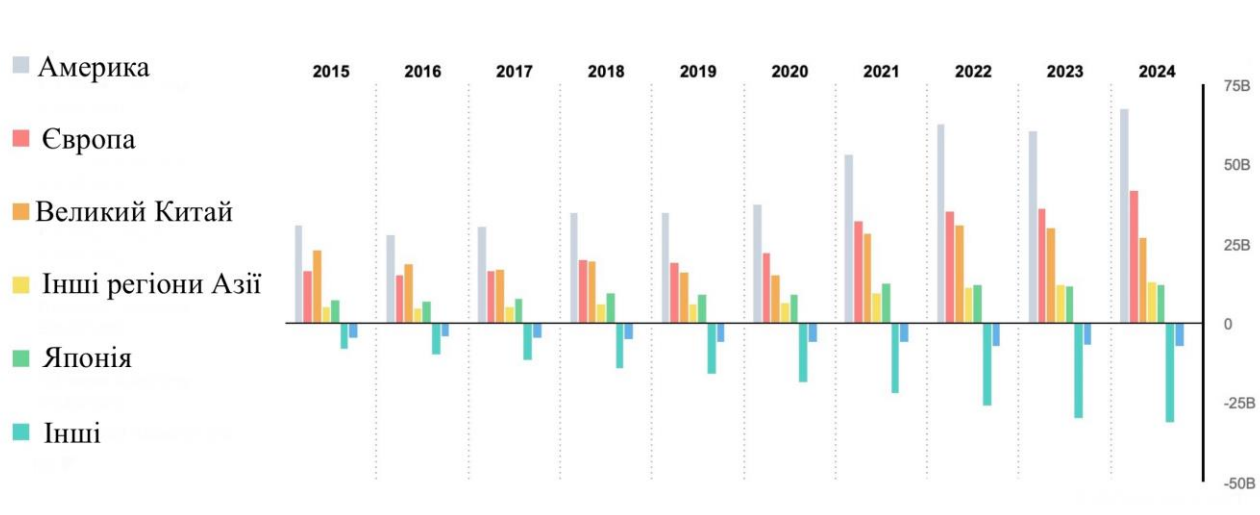


Рис. 3. Операційний дохід компанії Apple: розподіл за бізнес-сегментами

Джерело: [7]

Великий Китай (материковий Китай, Гонконг, Тайвань) є найбільш волатильним регіональним ринком Apple. Виручка досягла піку в \$74,47 млрд у 2022 році, а потім знизилася на 10,1% до \$66,95 млрд у 2024 році [6]. Це скорочення відображає посилення конкуренції з боку вітчизняних виробників, таких як Huawei і Xiaomi, які разом захопили 68% китайського ринку преміальних смартфонів у 2024 році порівняно з 54% у 2022 році [5]. Регуляторні обмеження щодо функцій Apple Intelligence ще більше ускладнили впровадження iPhone 16: лише 22% китайських клієнтів придбали моделі Pro порівняно з 38% у всьому світі [5]. Тим не менш, Apple зберігає міцні позиції на корпоративних ринках: продажі iPad і Mac зросли на 9% і 14% відповідно у 2024 році завдяки перехресним продажам через корпоративні партнерства [7].

Дохід Японії залишився відносно незмінним на рівні \$25,05 млрд у 2024 році (-3,28% порівняно з 2022 роком), зберігши частку в 6,3% від загального доходу [6]. Стабільність ринку маскує основний тиск на маржу: операційний дохід знизився з \$12,26 млрд у 2022 році до \$12,45 млрд у 2024 році, незважаючи на зростання середньомісячної ціни на iPhone на 4% [7]. Субсидії операторів, які покривають 60% вартості пристроїв в Японії, сповільнили цикл оновлення до 36 місяців - на 12 місяців довше, ніж у середньому по світу [8]. Зростання доходів від послуг на 8% у 2024 році, очолюване Apple Pay та Apple Music, частково компенсувало ерозію маржі апаратного забезпечення [5].

У решті країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону (за винятком Великого Китаю та Японії) виручка зросла на 4,35% до \$30,66 млрд у 2024 році. На Індію та Південно-Східну

Азію припало 70% цього зростання, а поставки iPhone збільшилися на 27% у порівнянні з попереднім роком у 2024 році [6]. Розширення роздрібною мережі Apple - 18 нових магазинів, відкритих в Індії, В'єтнамі та Індонезії з 2022 року - покращило впізнаваність бренду на ринках, де раніше 45% продажів припадало на сирій імпорт [8]. Однак нижчий середній показник (720 доларів проти 985 доларів у світі) та фінансові обмеження обмежують короткостроковий потенціал доходу [7].

У період з 2022 по 2024 рік Європа збільшила свою частку в доходах з 24,12% до 25,5%, тоді як частка Великого Китаю зменшилася з 18,82% до 16,8% [6]. Домінування Північної та Південної Америки дещо зменшилося (-1,02 відсоткових пункти), хоча вона залишається наріжним ринком для Apple. Ці зрушення корелюють із впливом валютних курсів - зростання курсу євро на 12% по відношенню до долара США у 2024 році додало 8,2 мільярда доларів до європейських доходів. І навпаки, знецінення юаня стерло \$3,1 млрд з доходів Великого Китаю, деномінованих у доларах США [7].

Незважаючи на коливання доходів, регіональна операційна маржа демонструє різні тенденції прибутковості. Маржа в Європі зросла з 35,23% у 2022 році до 41,79% у 2024 році завдяки оптимізації асортименту послуг. Маржа Великого Китаю скоротилася з 31,15% до 27,08% за той самий період, що відображає зростання маркетингових витрат і тарифів на компоненти. Японія зберегла найвищу маржу на рівні 49,7% у 2024 році завдяки партнерству з перевізниками, що знижує витрати на залучення клієнтів [7].

Розглядаючи регіональні тенденції по видах продукції, можна констатувати наступне. У першому кварталі 2025 року дохід від продажу iPhone знизився на 1% у всьому світі, приховуючи значні регіональні відмінності. У Великому Китаї дохід від продажу iPhone впав на 6%, тоді як у Європі зафіксовано 4% зростання завдяки впровадженню iPhone 16 Pro. В Америці спостерігався роздвоєний попит - корпоративні закупівлі iPhone зросли на 8%, але споживчі продажі впали на 3% через подовження циклу оновлення [6].

У першому кварталі 2025 року дохід від послуг досяг \$26,34 млрд (+14% р/р), при цьому регіональні темпи зростання становили від 8% в Японії до 22% в Індії [6]. Дохід від послуг в Європі зараз становить 19% від загального регіонального доходу, порівняно з 15% у 2022 році. Домінування App Store в Японії (45% доходів від послуг) контрастує з Великим Китаєм, де партнерство Tencent і Alibaba забезпечує 68% зростання послуг [8].

Виручка від продажу комп'ютерів Mac зросла на 15% у 2024 році, причому 40% продажів припало на освітні та корпоративні канали в Європі та Азії. 12% зростання виручки від продажу iPad було сконцентровано в Японії та решті країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону, де рівень проникнення планшетів залишається нижчим за 45% [7].

Треба зазначити, що витрати на дотримання вимог Закону про цифрові ринки (DMA) в Європі сягнули 1,2 мільярда доларів у 2024 році, що вимагає реструктуризації App Store та iMessage [8]. У Китаї закони про локалізацію даних затримали розгортання Apple Intelligence, створивши 6-9-місячне відставання у функціоналі від світових моделей [6].

Список постачальників Apple на 2024 рік показує, що 25% компонентів тепер постачаються з Індії та В'єтнаму, що зменшує частку виробництва Великого Китаю з 47% до 38% [8]. Цей зсув збільшує логістичні витрати на 2,8 мільярда доларів щорічно [7].

Отже, географічний розподіл доходів Apple відображає складну взаємодію зрілості ринку, конкурентної динаміки та макроекономічних чинників. Хоча Америка залишається головним споживачем та формує більшу частину доходів, зростання частки Європи та потенціал Азіатсько-Тихоокеанського регіону свідчать про зміну пріоритетів. Здатність компанії долати регуляторні виклики в Китаї та Європі, одночасно отримуючи вигоду від зростання послуг, визначатиме її регіональний баланс до 2026 року. Запланувавши на 2025-2027 роки 66 мільярдів доларів інвестицій у дослідження та розробки, Apple має можливість враховувати регіональні особливості за допомогою локалізації продукції та партнерських моделей, забезпечуючи диверсифікацію та стійкість своєї глобальної бази доходів.

У свою чергу, Samsung Electronics, світовий лідер у галузі споживчої електроніки та напівпровідників, демонструє диверсифікований, але концентрований розподіл доходів на ключових географічних ринках. У 2024 році компанія повідомила про консолідований дохід у розмірі ₩300,9 трлн (приблизно \$206,86 млрд), зі значними внесками з Америки, Європи та Азійсько-Тихоокеанського регіону.

У 2024 році на Північну та Південну Америку припало 39% світового доходу Samsung, що зміцнило її позиції як найбільшого постачальника доходу. Дохід цього регіону у розмірі \$80,7 млрд відображає високий попит на смартфони, напівпровідники та побутову техніку. Незважаючи на незначне зниження частки ринку смартфонів з 28,8% до 23,1% в період з січня 2023 року по січень 2024 року, Samsung зберіг домінування в сегментах преміальних телевізорів і побутової техніки, захопивши 30% американського ринку телевізорів. Зростання виручки в Америці (+4%) відбулося завдяки корпоративним рішенням, включаючи хмарну інфраструктуру та мережеве обладнання 5G, що компенсувало слабший попит на споживчу електроніку[9].

Європа забезпечила 17% (\$35,2 млрд) доходу Samsung у 2024 році порівняно з 16% у 2023 році. Стабільність регіону зумовлена диверсифікацією продуктів:

- смартфони: частка ринку стабілізувалася на рівні ~31%, незважаючи на конкуренцію з боку китайських брендів, таких як Xiaomi;
- напівпровідники: продажі автомобільних чіпів зросли на 22% завдяки партнерству з європейськими автовиробниками;
- побутова техніка: продажі холодильників та пральних машин преміум-класу зросли на 12% завдяки енергоефективним моделям.

В той же час, дотримання вимог Закону ЄС про цифрові ринки (DMA) коштувало Samsung близько \$450 млн у 2024 році, що насамперед позначилося на доходах від магазинів додатків і сервісів [9].

Великий Китай згенерував 15% (\$31,0 млрд) доходу Samsung, порівняно з 18% у 2023 році. Це зниження відображає:

- перерозподіл ринку смартфонів: Huawei та Xiaomi захопили 65% китайського сегменту преміальних смартфонів, зменшивши частку Samsung до 9%;
- обмеження на експорт напівпровідників: торговельна політика США та Китаю обмежила продаж мікросхем Samsung китайським технологічним компаніям, що коштувало близько \$2,1 млрд недоотриманих доходів.

На противагу цьому, продажі дисплейних панелей Samsung китайським виробникам смартфонів зросли на 8% завдяки впровадженню OLED-дисплеїв [9].

Південна Корея забезпечила 13% (\$26,9 млрд) доходу Samsung, що на 5% менше, ніж у минулому році внаслідок дії таких чинників:

- насиченість внутрішнього ринку смартфонами: 89% проникнення призвело до того, що продажі не змінилися порівняно з попереднім роком, незважаючи на рекламу 5G-пристроїв;
- регуляторні перевірки: антимонопольні штрафи на загальну суму \$320 млн вплинули на прибутковість напівпровідникового підрозділу.

Разом з тим інвестиції в дослідження і розробки в галузі штучного інтелекту та робототехніки в штаб-квартирі Suwon зросли на 14%, що має на меті відродити доходи, зумовлені інноваціями [9].

Решта 16% (\$33,1 млрд) доходів надійшли з Південно-Східної Азії, Індії та інших ринків Азійсько-Тихоокеанського регіону завдяки:

- посилення виробничої ролі В'єтнаму: в'єтнамські заводи Samsung згенерували 25% світового доходу (\$62,5 млрд), в основному завдяки експорту смартфонів до 128 країн, однак прибуток від в'єтнамських операцій впав на 11,4% через зростання вартості робочої сили і тарифів [10];

- зростання споживання в Індії: доходи від продажу смартфонів зросли на 18% у річному обчисленні, причому Samsung захопив 21% ринку завдяки бюджетним пристроям серії Galaxy A [11].

В цілому динаміка структури доходу компанії Samsung за 2023-2024 рр. наведена на рис. 4.

Отже, розподіл доходів Apple і Samsung на світових ринках відображає різні стратегії, динаміку ринку та вподобання споживачів. У той час як Apple використовує преміальні ціни та лояльність до бренду, Samsung отримує вигоду від диверсифікованого продуктового портфелю та масштабу виробництва.

Apple домінує в Північній Америці, отримуючи 75,6% (\$169,66 млрд) доходів від продажу смартфонів. Вищі середні ціни продажу на iPhone (\$985 проти \$720 у Samsung) сприяють зростанню доходів, незважаючи на менші обсяги поставок. Сервіси (Apple Music, iCloud) приносять 22% регіонального доходу, посилюючи стійкість екосистеми.

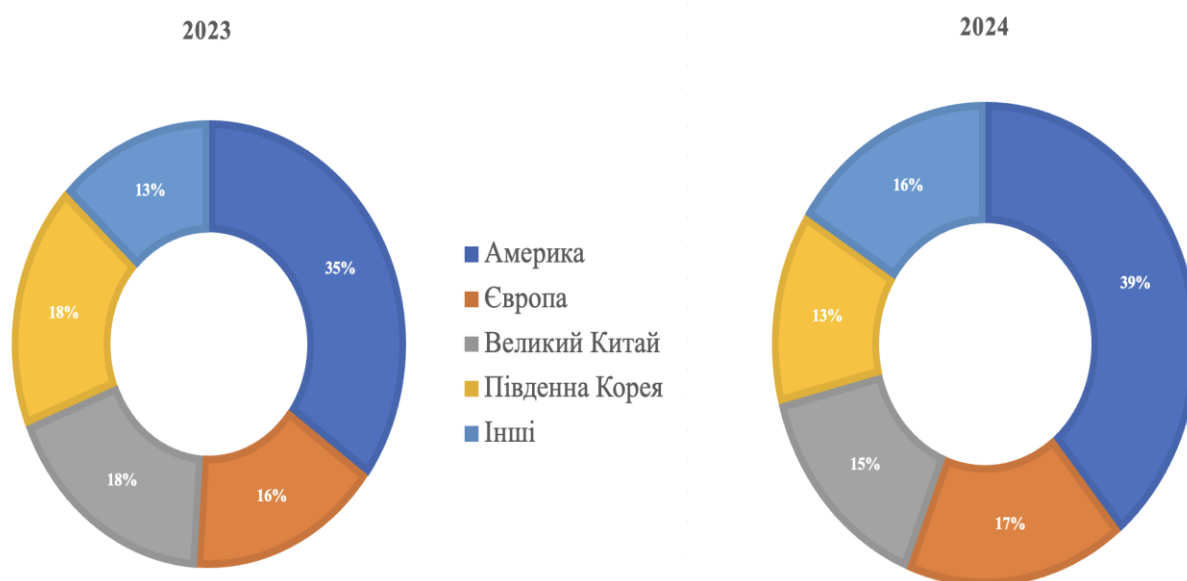


Рис. 4. Структура доходу компанії Samsung в регіональному розрізі

Джерело: сформовано за даними [9-11]

Samsung у свою чергу згенерував 39% світового доходу (\$80,7 млрд) в Америці у 2024 році, зосередившись на пристроях 5G середнього класу та контрактах B2B. Конкуренентоспроможність у сфері корпоративних рішень (хмарна інфраструктура, обладнання 5G) компенсує слабший попит на споживчу електроніку. Отже в Америці домінування Apple у доходах зумовлене преміалізацією, в той час як Samsung покладається на великі обсяги та диверсифіковані сегменти B2B.

Apple забезпечує 57% (\$101,33 млрд) доходів від продажу смартфонів у Західній Європі (2024 рік), відповідно до застарілих тенденцій. Витрати на дотримання вимог DMA становлять 450 млн євро, але компанія зберігає цінову владу завдяки пристроям зі штучним інтелектом (наприклад, iPhone 16 Pro). Samsung отримав 17% (\$35,2 млрд) доходу в Європі у 2024 році завдяки автомобільним напівпровідникам (+22% р/р) та енергоефективній техніці.

Частка ринку смартфонів стабілізувалася на рівні 31%, незважаючи на вторгнення Хіаомі. Лояльність екосистеми Apple проти B2B-партнерства Samsung визначає регіональний розподіл.

**Висновки та пропозиції.** Проведене дослідження свідчить про те, що регіональна диверсифікація доходів глобальних технологічних компаній є важливим чинником забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах трансформації глобальних ринків. Порівняльний аналіз компаній Apple і Samsung продемонстрував різні підходи до географічного розподілу доходів, адаптації до регуляторних умов, споживчих вподобань та ризиків регіонального середовища. Apple зосереджується на преміальному сегменті та розвитку сервісів, забезпечуючи високу маржинальність у розвинених регіонах, тоді як Samsung спирається на масштаб виробництва, диверсифікований продуктивний портфель та B2B-сегмент. Стратегічне перерозподілення виробничих потужностей, інвестиції у локалізацію та адаптацію до місцевого законодавства дозволяють обом корпораціям зберігати баланс між прибутковістю та ринковим охопленням. Таким чином, регіональна стратегія доходів повинна базуватися на гнучкості, аналітичній чутливості до регіональних викликів та здатності до інноваційної трансформації у відповідь на глобальні зміни.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Yanyan Li Analysis of Regional Economic Development Differences Based on Intelligent Hybrid Algorithm. *Cognitive Computing Solutions for Complexity Problems in Computational Social Systems*. 2021. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2021/6666463> (дата звернення: 05.03.2025).
2. Wenken Tan, Yanyan Lv Regional Economic Differences and Coordinated Development Based on Panel Data Model. *Fusion of Big Data Analytics, Machine Learning and Optimization Algorithms for Internet of Things*. 2022 URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2022/3901720> (дата звернення: 05.03.2025).
3. Zhiming Sun, Xianglong Chen, Hanfa Xing, Hongtao Ma, Yuan Meng Regional differences in socioeconomic trends: The spatiotemporal evolution from individual cities to a megacity region over a long time series. *PLOS ONE*. 2020. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7751963/> (дата звернення: 05.03.2025).
4. Bull Fincher, Apple's Revenue by Region 2024. URL: <https://www.bullfincher.io/companies/apple/revenue-by-geography> (дата звернення: 05.03.2025).
5. Apple's Earnings Top Estimates as Services Revenue Grows, But iPhone Sales Fall Short. By Andrew Kessel, January 30, 2025. URL: <https://www.investopedia.com/apple-earnings-q1-fy-2025-8782696> (дата звернення: 06.03.2025).
6. Stock Analysis, Apple Revenue by Geography 2025. URL: <https://stockanalysis.com/stocks/aapl/metrics/revenue-by-geography/> (дата звернення: 05.03.2025).
7. Market Screener. URL: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/APPLE-INC-4849/finances-segments/> (дата звернення: 06.03.2025).
8. Apple's 5 most profitable business regions (AAPL), by L. Adam Rothman. September 18, 2022. URL: <https://www.investopedia.com/articles/markets/031316/apples-5-most-profitable-lines-business-aapl.asp> (дата звернення: 06.03.2025).
9. Samsung Statistics By Smartphone Shipment, Manufacturing Location and Facts. by Joseph D'Souza URL: <https://www.coolest-gadgets.com/samsung-statistics/> (дата звернення: 06.03.2025).
10. 58% of Samsung smartphone revenue comes from Vietnam: PM, NOV 25, 2019. URL: <https://hanoitimes.vn/58-of-samsung-smartphones-revenue-come-from-vietnam-production-facilities-pm-300270.html> (дата звернення: 06.03.2025).
11. Samsung's profit falls in Vietnam, doubles globally in 2024. by Tri Duc, Thu, February 20, 2025 URL: <https://theinvestor.vn/samsungs-profit-falls-in-vietnam-doubles-globally-in-2024-d14584.html> (дата звернення: 06.03.2025).

## REFERENCES

1. Yanyan, Li, (2021). Analysis of Regional Economic Development Differences Based on Intelligent Hybrid Algorithm. *Cognitive Computing Solutions for Complexity Problems in Computational Social Systems*, available at:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2021/6666463> (Accessed 05 March 2025).

2. Wenken Tan, Yanyan Lv, (2022). Regional Economic Differences and Coordinated Development Based on Panel Data Model. *Fusion of Big Data Analytics, Machine Learning and Optimization Algorithms for Internet of Things*, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2022/3901720> (Accessed 05 March 2025).

3. Zhiming Sun, Xianglong Chen, Hanfa Xing, Hongtao Ma, Yuan Meng, (2020). Regional differences in socioeconomic trends: The spatiotemporal evolution from individual cities to a megacity region over a long time series. *PLOS ONE*, available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7751963/> (Accessed 05 March 2025).

4. Bull Fincher, (2024). Apple's Revenue by Region, available at: <https://www.bullfincher.io/companies/apple/revenue-by-geography> (Accessed 05 March 2025).

5. Apple's Earnings Top Estimates as Services Revenue Grows, But iPhone Sales Fall Short. By Andrew Kessel, January 30, 2025. available at: <https://www.investopedia.com/apple-earnings-q1-fy-2025-8782696> (Accessed 06 March 2025).

6. Stock Analysis, Apple Revenue by Geography, (2025), available at: <https://stockanalysis.com/stocks/aapl/metrics/revenue-by-geography/> (Accessed 05 March 2025).

7. Market Screener, available at: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/APPLE-INC-4849/finances-segments/> (Accessed 06 March 2025).

8. Apple's 5 most profitable business regions (AAPL), by L. Adam Rothman. September 18, 2022. available at: <https://www.investopedia.com/articles/markets/031316/apples-5-most-profitable-lines-business-aapl.asp> (Accessed 06 March 2025).

9. Samsung Statistics By Smartphone Shipment, Manufacturing Location and Facts. by Joseph D'Souza, available at: <https://www.coolest-gadgets.com/samsung-statistics/> (Accessed 06 March 2025).

10. 58% of Samsung smartphone revenue comes from Vietnam: PM, NOV 25, 2019, available at: <https://hanoitimes.vn/58-of-samsung-smartphones-revenue-come-from-vietnam-production-facilities-pm-300270.html> (Accessed 06 March 2025).

11. Samsung's profit falls in Vietnam, doubles globally in 2024. by Tri Duc, Thu, February 20, 2025, available at: <https://theinvestor.vn/samsungs-profit-falls-in-vietnam-doubles-globally-in-2024-d14584.html> (Accessed 06 March 2025).

**George Kovbatiuk, PhD**

*(Senior Lecturer of Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies)*

## **REGIONAL DIVERSIFICATION OF GLOBAL TECHNOLOGY COMPANIES' REVENUES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF APPLE AND SAMSUNG**

*The study of the geographical distribution of revenues of leading multinational technology corporations, such as Apple and Samsung, is highly relevant in the context of the transformation of global markets and changes in consumer preferences. Therefore, the purpose of the article is to study the structure and dynamics of revenues of leading technology corporations by geographical regions, and to identify the key factors affecting the regional distribution of revenues.*

*The analysis of these companies' revenues by region, namely, America, Europe, Greater China, Japan and other regions, not only demonstrates differences in the geographical structure of revenues, but also reflects varying degrees of dependence on individual markets, adaptation to the regulatory environment and the ability to operate sustainably in the turbulent global economy.*

*The geographic distribution of Apple's revenues reflects a complex interplay of market maturity, competitive dynamics, and macroeconomic factors. While the Americas remain the top consumer and generate the majority of revenues, the growing share of Europe and the potential of Asia Pacific indicate a shift in priorities. Samsung Electronics, a global leader in consumer electronics and semiconductors, demonstrates a diversified but concentrated revenue distribution in key geographic markets.*

*A comparative analysis of Apple and Samsung demonstrates different approaches to the geographic distribution of revenues, adaptation to regulatory conditions, consumer preferences, and regional environment risks. Apple focuses on the premium segment and the development of services, ensuring high margins in developed regions, while Samsung relies on the scale of production, diversified product portfolio and B2B segment. Strategic redeployment of production capacities, investments in localization and adaptation to local legislation allow both corporations to maintain a balance between profitability and market coverage. Thus, a regional revenue strategy should be based on flexibility, analytical sensitivity to regional challenges, and the ability to innovate in response to global changes.*

**Keywords:** *multinational corporations, technological development, comparative analysis, global markets, regional income diversification.*

*Стаття прийнята до друку 10 березня 2025 року*

УДК 336.64

JEL Classification: Q14, G32

*Василь Савчук, д.е.н., професор  
(професор кафедри статистики та економічного аналізу, Національний університет біоресурсів і природокористування України)  
ORCID ID 0000-0002-4261-3329*

*Михайло Собченко  
(здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра статистики та економічного аналізу, Національний університет біоресурсів і природокористування України)  
ORCID ID 0009-0005-5569-178X*

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Сільськогосподарські підприємства України відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та розвитку економіки. Однак, сучасні умови функціонування аграрного сектору характеризуються високою невизначеністю, викликаною економічними, соціальними та політичними факторами. У таких умовах дослідження методичних підходів до забезпечення фінансування розвитку сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності.*

*Аналітико-прогнозне забезпечення фінансування сільськогосподарських підприємств включає комплекс методів та інструментів, які використовуються для оцінки фінансового стану підприємства, прогнозування його розвитку та прийняття ефективних управлінських рішень. Це забезпечення спрямоване на оптимізацію використання фінансових ресурсів, мінімізацію ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Застосування цих методичних підходів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у фінансовому середовищі та забезпечити стабільний розвиток. Вони допомагають виявити та усунути слабкі місця у фінансовій структурі підприємства, оптимізувати використання наявних ресурсів та залучити додаткові фінансові ресурси для підтримки розвитку.*

*Аналітико-прогнозне забезпечення дозволяє сільськогосподарським підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати фінансову стійкість. Використання сучасних технологій сприяє автоматизації процесів та підвищенню прозорості даних, що є важливим для залучення інвестицій та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.*

*Дослідження методичних підходів до забезпечення фінансування розвитку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах дозволяє враховувати економічну нестабільність, зміни в регуляторному середовищі, технологічні інновації та соціальні фактори, що впливають на діяльність підприємств. Розробка та впровадження ефективних методик забезпечення фінансування сприятиме стійкому розвитку аграрного сектору та підвищенню його конкурентоспроможності.*

© Савчук В.К., Собченко М.О., 2025

**Ключові слова:** аналітико-прогнозне забезпечення, фінансування розвитку, аналітичний інструментарій, джерела фінансування.

**Постановка проблеми.** Сільськогосподарські підприємства України є ключовими гравцями у забезпеченні продовольчої безпеки та економічного зростання країни. Проте, сучасні умови їх функціонування характеризуються значною невизначеністю, спричиненою економічними, соціальними та політичними факторами. Війна, економічна нестабільність, кліматичні зміни та регуляторні вимоги створюють додаткові виклики для управління фінансуванням розвитку цих підприємств.

Згідно з даними, за роки повномасштабного вторгнення щорічні витрати на насіння, добрива та обладнання зросли на 15%, що значно знизило прибутковість фермерських господарств. Крім того, дефіцит робочої сили, спричинений міграцією молодих працівників до міст, призвів до зниження продуктивності на 10%. Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію ускладнює прогнозування доходів, а зміни клімату, такі як посухи та повені, негативно впливають на врожайність.

У таких умовах важливо забезпечити ефективне фінансування розвитку підприємств, що вимагає адаптації до змін зовнішнього середовища. Налагодження системи аналітико-прогнозного забезпечення фінансування стає критично важливим для оптимізації використання фінансових ресурсів, мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємств. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність використання ресурсів та залучати інвестиції.

Дослідження проблем, з якими стикаються сільськогосподарські підприємства при управлінні фінансуванням розвитку, та важливість аналітико-прогнозного забезпечення допоможе розробити ефективні стратегії для подолання сучасних викликів та забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження показують значне зростання інтересу до фінансування сільського господарства як ключового елемента сталого розвитку та продовольчої безпеки. Питанням дослідження фінансування розвитку сільськогосподарських підприємств присвячено праці провідних вчених: В. Андрійчука, Л. Борщ, П. Гайдуцького, О. Гудзь, О. Добровольської, В. Савчука, І. Томащук та інших дослідників. Дослідження авторів охоплюють різні аспекти фінансування аграрних підприємств, включаючи боргове фінансування, довгострокові тренди, вплив економічних факторів, економіку аграрних підприємств, розвиток аграрного ринку, державне фінансування, зелені фінанси, фінансові ресурси та банківський сектор. Невирішеними залишаються питання класифікації моделей фінансування, вдосконалення нормативної бази, стабільності джерел доходів, вертикальної інтеграції, механізмів фінансового забезпечення, зміцнення фінансового потенціалу та методів стрес-тестування для оцінки фінансової стійкості аграрних підприємств. Тож питання розробки ефективних методик, які дозволять оптимізувати використання фінансових ресурсів та забезпечити стійкий розвиток аграрного сектору залишаються актуальними і потребують подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті (мета).** Мета статті полягає у дослідженні методичних підходів до оцінки та прогнозування фінансових потреб аграрних підприємств та визначення оптимальних джерел фінансування, для забезпечення ефективної системи аналітико-прогнозного забезпечення управління фінансуванням розвитку сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналітико-прогнозне забезпечення фінансування сільськогосподарських підприємств є важливим аспектом для забезпечення їх стабільного розвитку та ефективного використання ресурсів. Наявність у підприємства дієвої аналітико-прогнозної системи управління фінансування, допомагає ефективно планувати та

оптимально використовувати свої фінансові ресурси, зменшуючи витрати, підвищуючи прибутковість, а також дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та розробити стратегії для їх мінімізації, що знижує ймовірність фінансових втрат. Отже, на основі аналізу та прогнозів керівництво підприємства може приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестицій, фінансування та інших важливих аспектів діяльності.

Логіка наукового дослідження аналітико-прогнозного забезпечення фінансування сільськогосподарських підприємств передбачає вивчення їх розвитку, як загальної філософської категорії, та діяльності, яка є по суті основою розвитку. Успішну діяльність підприємств забезпечує належне її фінансування, що потребує адекватного управління, здійснюваного з використанням інформаційно-аналітико-прогнозного забезпечення. Акцент збору і обробки інформації, підкреслює визначальну роль оперативності її отримання, що дозволяє своєчасно приймати / корегувати управлінські рішення. Це досить важливо для розвитку сільськогосподарського виробництва, оскільки визначальним для нього є фактор часу. Тільки виконання робіт в оптимальні терміни є запорукою одержання передбачуваних результатів. В цьому контексті розглядається і своєчасність заходів з фінансування дотримання технологічних операцій виробництва/збуту сільськогосподарської продукції як рослинництва, так і тваринництва.

Розглядаючи трансформацію фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств, яка має на меті адаптацію до сучасних економічних умов та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, звертається увага на динаміку внутрішніх та зовнішніх факторів, які разом визначають можливості та виклики, з якими стикаються сільськогосподарські підприємства у процесі трансформації фінансування їхньої діяльності. Основні аспекти цієї трансформації включають: диверсифікація джерел фінансування; інноваційні фінансові інструменти; державна підтримка; цифровізація фінансових процесів; підвищення фінансової грамотності персоналу та керівництва [2,3].

За даними Міжнародного валютного фонду, світовий обсяг виробництва в 2020 році скоротився на 4,4%. У сільському господарстві України реальний ВВП зменшився на 11,5% порівняно до попереднього року. За даними Державної служби статистики України, витрати на виробництво продукції сільського господарства у 2023 році зросли на 7,2% [4-5].

При формуванні і розподілі фінансових ресурсів підприємств, які здійснюють свою діяльність на комерційних засадах, розрізняють ендогенні та екзогенні фінансові відносини. Ендогенні відбуваються між підприємством і його працівниками при розподілі прибутку, інвестуванні коштів працівниками в розвиток підприємства, зокрема через купівлю акцій та інших цінних паперів.

Екзогенні відносини виникають в результаті здійснення операцій з надання підприємству комерційних кредитів, організації спільної діяльності, сплати штрафів тощо; відносини з банками, державою при оплаті платежів до бюджету, одержання цільового фінансування з бюджету, дотацій/пільг від держави тощо.

Незалежно від організаційно-правової форми і способів господарювання, джерелами фінансування діяльності підприємств є власні, залучені та позичені кошти. До власних належать: статутний капітал, амортизаційні відрахування, дохід та чистий прибуток. До залучених відносять пайові та інші внески, резерви для майбутніх платежів, кошти, мобілізовані на фінансовому ринку, різна кредиторська заборгованість. Позиченими є кошти, мобілізовані кредитними ринками.

В процесі діяльності підприємства відбувається кругообіг коштів, а саме залучені для виробництва і реалізації продукції відшкодовуються одержаними доходами від реалізації продукції, виконання робіт і надання послуг. Оскільки дохід є основним джерелом фінансування діяльності підприємства, включаючи виробничі витрати, своєчасність і повноту сплати податкових платежів, погашення кредитів, розрахунків з постачальниками і підрядниками і створення позитивного фінансового результату – основи розширення

виробництва, поліпшення соціальних умов працівників, витрати на ліквідацію екологічних наслідків господарювання, то формування доходу поряд з витратами завжди є в центрі уваги менеджменту підприємства. Доходи формуються від продажу продукції підприємства (робіт, послуг), реалізації майна, фінансової діяльності, від перерозподілу коштів через фінансову систему держави. Витрати підприємства поділяються за різними ознаками, що необхідно враховувати при конструюванні системи обліку аналітичних показників і розробці управлінських рішень. Найчастіше такими ознаками є напрями і джерела фінансування, а також характер списання витрат. Щодо напрямів фінансування розрізняють витрати на:

- виробництво і продаж продукції;
- відтворення основних засобів і довгострокових біологічних активів;
- на операційні заходи;
- на соціальні цілі;
- на екологічні заходи.

За джерелами фінансування витрати поділяють на такі, що забезпечуються:

- власними і прирівняними до них коштами;
- тимчасово залученими коштами (кредиторська заборгованість);
- позиковими коштами;
- коштами, наданими на безоплатних засадах.

За характером списання розрізняють витрати здійснювані з доходу і з прибутку.

Управління згаданими процесами здійснюють через систему аналітико-прогнозних показників, для розрахунку яких використовують різні джерела даних, зокрема обліково-звітних, планово-нормативних, поза облікових та інших. Сьогодні інформацію отримуємо двома способами: отримання даних з мінімальним втручанням людини в процес та отримання й опрацювання їх людиною без використання технічних засобів. В першому випадку маємо справу з максимальним використанням різних приладів та спеціалізованого обладнання, яке має значну вартість та потребує спеціальної підготовки персоналу, що є доступним для малого відсотку сільськогосподарських товаровиробників (не більше 20%). При другому варіанті, збір та обробка інформації для ефективного аналізу та прогнозування фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств стикається з низкою проблем:

1 – внутрішніх:

- недостатня якість даних, що збираються на рівні підприємства, можуть бути неповними, неточними або застарілими;
- відсутність сучасних інформаційних систем та програмного забезпечення для збору та обробки даних може призводити до помилок та затримок у процесі аналізу;
- недостатність знань та навичок у працівників, які займаються збором та обробкою даних, може негативно впливати на точність та якість інформації;

2 – зовнішніх:

- зміни в економічних умовах, такі як інфляція, коливання валютних курсів та процентних ставок, можуть ускладнювати прогнозування фінансових показників;
- відсутність чіткої державної політики та програм підтримки сільськогосподарських підприємств може обмежувати доступ до необхідної інформації та фінансових ресурсів;
- сезонність виробництва, що ускладнює прогнозування фінансових показників та планування ресурсів.

Крім того, на рівень ефективності аналізу та прогнозування фінансування діяльності сільськогосподарських підприємств значно впливає те, що управлінці працюють з інформацією, що формується людиною (організаційно-правова форма господарювання, реформування джерел даних: статистики, бухгалтерського обліку, податкового законодавства тощо), а отже можливий суб'єктивний вплив на якісні параметри даних. До того ж, ведення обліку за Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського

обліку (НП(С)БО) може призводити до часово-просторової непорівняльності окремих показників: зокрема, НП(С)БО дозволяють використовувати різні методи оцінки активів та зобов'язань, що може призводити до різних значень одного й того ж показника в різні періоди часу або в різних підприємствах; підприємства можуть змінювати свою облікову політику, що впливає на порівнянність фінансових показників у часі; НП(С)БО не завжди враховують вплив інфляції на фінансові показники, що може призводити до того, що показники, розраховані в різні періоди часу, не є порівнянними через зміну купівельної спроможності грошей; НП(С)БО можуть передбачати різні підходи до визнання доходів та витрат, що також впливає на порівнянність показників між підприємствами та в різні періоди часу; на сьогодні одночасно для суб'єктів господарювання діють як національні стандарти бухгалтерського обліку (НП(С)БО), так і міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), тож підприємства, що використовують різні стандарти, можуть мати непорівнянні фінансові показники. Отже, йдеться не тільки про якість результатів міжгосподарського параметричного аналізу, а й про динаміку показників одного підприємства, зокрема при використанні методів екстраполяції для прогнозування, планування на перспективу, прийняття стратегічних управлінських рішень розвитку підприємства тощо.

Приведення показників до співставності вимагає додаткових витрат часу оскільки передбачає вивчення облікової політики та інших документів і проведення додаткових розрахунків. За таких умов, практично, неможливо сформувати однорідний статистичний комплекс для застосування в науковому дослідженні статистичних методів. Вищесказане актуалізує пошук можливостей підвищення якості інформаційного середовища менеджменту. Для ефективного управління діяльністю підприємства використовують арсенал підходів, методів, способів і прийомів, що дає змогу різноаспектно оцінити статистику і динаміку об'єкта дослідження, виявити ситуацію / проблему зміни його параметрів і намітити заходи її вирішення (рис. 1).

Сільськогосподарські підприємства України стикаються з численними викликами, включаючи економічну нестабільність, вплив війни та необхідність адаптації до сучасних ринкових умов. У таких умовах важливо використовувати аналітичний інструментарій для прийняття ефективних управлінських рішень, що дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємств та підвищити їх конкурентоспроможність.

Аналітичний інструментарій відіграє ключову роль у фінансуванні розвитку сільськогосподарських підприємств, особливо в умовах сучасних викликів. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам ефективно планувати, контролювати та оптимізувати фінансові ресурси, що сприяє їх стійкому розвитку. Наведені на рис. 1 інструменти допомагають сільськогосподарським підприємствам ефективно управляти фінансовими ресурсами, планувати та прогнозувати розвиток, а також контролювати виконання планів. Важливим елементом управління діяльністю сільськогосподарських підприємств є критерій правильного вибору підходів, методів, способів і прийомів. Він визначає, наскільки ефективно підприємство може використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати своїх стратегічних цілей.

Основними критеріями вибору аналітичного інструменту для забезпечення фінансування розвитку сільськогосподарських підприємств є:

*1 - відповідність цілям та завданням:*

- аналітичні підходи повинні відповідати стратегічним цілям підприємства, таким як зростання прибутковості, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення фінансової стійкості;
- методи аналізу повинні бути спрямовані на вирішення конкретних операційних завдань, таких як оптимізація витрат, управління грошовими потоками та оцінка інвестиційних проектів:



Рис. 1. Аналітичний інструментарій підготовки інформації для управління діяльністю сільськогосподарського підприємства

Джерело: сформовано на основі [1-14]

*2 - адаптивність до зовнішніх умов:*

- вибір аналітичних підходів повинен враховувати поточну економічну ситуацію, включаючи макроекономічні показники, ринкові тенденції та регуляторні вимоги;
- методи аналізу повинні бути адаптовані до геополітичних умов, таких як вплив війни та міжнародні санкції;

*3 - технологічні можливості:*

- використання сучасних інформаційних систем та технологій, таких як ERP-системи та блокчейн, для забезпечення прозорості та автоматизації процесів аналізу;
- вибір інструментів, які дозволяють ефективно обробляти великі обсяги даних та забезпечувати точність прогнозів;

*4 - кваліфікація персоналу:*

- методи аналізу повинні відповідати рівню кваліфікації персоналу, який їх використовує. Важливо забезпечити навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- вибір підходів повинен враховувати досвід персоналу у використанні конкретних методів та інструментів;

*5 - ефективність та вартість:*

- методи аналізу повинні бути економічно обґрунтованими, враховуючи витрати на їх впровадження та використання;
- вибір підходів повинен забезпечувати максимальну ефективність аналізу, включаючи точність прогнозів та швидкість обробки даних.

Правильний вибір аналітичних підходів, методів, способів і прийомів аналізу для забезпечення фінансування розвитку сільськогосподарських підприємств базується на відповідності цілям та завданням, адаптивності до зовнішніх умов, технологічних можливостях, кваліфікації персоналу та ефективності. Ці критерії допомагають забезпечити оптимальне використання ресурсів та стійкий розвиток підприємства.

Крім того, при побудові системи аналітичного забезпечення управління фінансуванням розвитку сільськогосподарських підприємств важливо враховувати, що сільськогосподарські підприємства України стикаються з численними викликами, включаючи економічну нестабільність, вплив війни, зміни клімату та необхідність адаптації до сучасних ринкових умов. У таких умовах важливо забезпечити ефективне фінансування розвитку підприємств, що вимагає адаптації до змін зовнішнього середовища. Цей процес є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона включає аналіз зовнішнього середовища, гнучкість фінансових стратегій, використання сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, співпрацю та впровадження інновацій. Ці заходи дозволяють підприємствам ефективно управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати стійкий розвиток в умовах сучасних викликів.

**Висновки та пропозиції.** Аналітико-прогнозне забезпечення є надзвичайно важливим для управління сільськогосподарськими підприємствами, оскільки дозволяє ефективно планувати та прогнозувати фінансові потреби, оцінювати ризики та визначати оптимальні джерела фінансування. Методичні підходи до дослідження фінансування розвитку аграрних підприємств є основою для формування дієвої фінансової стратегії. Вони включають розробку методик оцінки фінансових потреб, аналізу ризиків та визначення найкращих джерел фінансування. Ці підходи допомагають підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стійкий розвиток. В умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату та економічні кризи, методичні підходи сприяють ефективному використанню ресурсів та досягненню високих результатів. Використання аналітичного інструментарію, такого як статистичний аналіз, моделювання та прогнозування, забезпечує точну та своєчасну інформацію для прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню економічної стійкості підприємств, оптимізації витрат, покращенню якості продукції та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору. Таким

чином, методичні підходи в системі аналітико-прогнозного забезпечення управління фінансуванням розвитку сільськогосподарських підприємств є ключовими елементами для забезпечення їх ефективного функціонування та розвитку. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості для сталого розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Tomashuk, I., Khaietska, O., & Boltovska, L. (2024). Analysis of investment activities in the agricultural sector of Ukraine: determination of factors and ways of its activation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(3), 340-352. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-340-352> (дата звернення: 27.02.2025).
2. Добровольська О.В., Кіщенко Т.В. (2013). Сучасний стан фінансування сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, (8), 60-63. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/532>, DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.6 (дата звернення: 27.02.2025).
3. Паска І., Батажок С., Герасименко І., Хахула Б., Маршалок М. (2024). Туризм і російсько-українська війна: проблеми сьогодення та перспективи післявоєнного відновлення. *Економічний аналіз*, 34(3), 342-350. <https://doi.org/10.35774/econp2024.03.342> (дата звернення: 27.02.2025).
4. Савчук В.К. (ред.) (2017). Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери економіки України: аналітико-прогнозна оцінка. Київ: ЦП «Компринт». 366 с.
5. Фінансування аграрного сектору. URL: <https://kse.ua/kse-research/financing-of-the-agricultural-sector/> (дата звернення: 02.03.2025).
6. KSE. (2024). Agricultural War Damages Review. Ukraine. URL: <https://kse.ua/agricultural-war-damages-review/> (дата звернення: 02.03.2025).
7. Litvinov, V., Gagalyuk, T., Levkovich, I. (2024). Auswirkungen des russischen Angriffskrieges auf den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt der Ukraine. *Ukraine-Analysen*, (308), 10-17. URL: <https://laenderanalysen.de/ukraine-analysen/308/ukraine-krieg-folgen-arbeitsmarkt-landwirtschaft/> (дата звернення: 02.03.2025).
8. Карнаушенко А.С. (2020). Економічна суть та форми фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*, (4). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7821>, DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.86 (дата звернення: 02.03.2025).
9. Коваленко М.В., Поліщук М.М., Горячун О.В. (2018). Сучасні джерела фінансування сільськогосподарських підприємств. *Економіка і сусільство*, (17), 240-250., DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-35> (дата звернення: 02.03.2025).
10. Використання можливостей аналітики даних у сільському господарстві. URL: <https://iabac.org/blog/utilizing-the-power-of-data-analytics-in-agriculture> (дата звернення: 02.03.2025).
11. What Agriculture Issues and Problems Farmer Face? – Top Challenges for Agriculture in 2025. URL: <https://agtech.folio3.com/blogs/top-agriculture-issues-for-farmers-in-2024/> (дата звернення: 02.03.2025).
12. Peter Weißhuhn, Katharina Helming, Johanna Ferretti, Research impact assessment in agriculture-A review of approaches and impact areas, *Research Evaluation*, Volume 27, Issue 1, January 2018, Pp. 36–42, <https://doi.org/10.1093/reseval/rvx034> (дата звернення: 02.03.2025).
13. Rosegrant MW, Wong B, Sulser TB, Dubosse N, Lybbert TJ. Benefit–Cost Analysis of Increased Funding for Agricultural Research and Development in the Global South. *Journal of Benefit–Cost Analysis*. 2023;14(S1):181-205. doi:10.1017/bca.2023.27 (дата звернення: 02.03.2025).
14. Grecu, F.; Badareu, G.; Roşculete, C.; Siminică, M.I.; Cîrciumaru, D.; Cârstina, S.; Doran, N.M. How Has Agricultural Financing Research Evolved? A Bibliometric Analysis of Emerging Trends and Key Factors. *Agriculture* 2025, 15, 541. <https://doi.org/10.3390/agriculture15050541> (дата звернення: 02.03.2025).

## REFERENCES

1. Tomashuk, I., Khaietska, O., & Boltovska, L. (2024). Analysis of investment activities in the agricultural sector of Ukraine: determination of factors and ways of its activation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(3), 340-352. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-340-352> (Accessed 27 February 2025).
2. Dobrovolska O. V., Kishchenko T. V. (2013). Suchasnyi stan finansuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (8), 60-63. Available at:

<http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/532>, DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.6 (Accessed 27 February 2025).

3. Paska I., Batazhok S., Herasymenko I., Khakhula B., Marshalok M. (2024). Turyzm i rosiisko-ukrainska viina: problemy sohodennia ta perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia. *Ekonomichniy analiz*, 34(3), 342-350. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.342> (Accessed 27 February 2025).

4. Savchuk V. K. (red.) (2017). *Stratehichniy rozvytok pidpriumstv ahrarnoi sfery ekonomiky Ukrainy: analityko-prohnozna otsinka*. Kyiv: TsP «Kompynt». 366 p.

5. Finansuvannia ahrarnoho sektoru. Available at: <https://kse.ua/kse-research/financing-of-the-agricultural-sector/> (Accessed 02 March 2025).

6. KSE. (2024). *Agricultural War Damages Review. Ukraine*. Available at: <https://kse.ua/agricultural-war-damages-review/> (Accessed 02 March 2025).

7. Litvinov, V., Gagalyuk, T., Levkovich, I. (2024). Auswirkungen des russischen Angriffskrieges auf den landwirtschaftlichen Arbeitsmarkt der Ukraine. *Ukraine-Analysen*, (308), 10-17. Available at: <https://laender-analysen.de/ukraine-analysen/308/ukraine-krieg-folgen-arbeitsmarkt-landwirtschaft/> (Accessed 02 March 2025).

8. Karnaushenko A. S. (2020). Ekonomichna sut ta formy finansuvannia innovatsiinoi diialnosti ahrarnykh pidpriumstv. *Efektivna ekonomika*, (4). Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7821>, DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.86 (Accessed 02 March 2025).

9. Kovalenko M. V., Polishchuk M. M., Horiachun O. V. (2018). Suchasni dzherela finansuvannia silskohospodarskykh pidpriumstv. *Ekonomika i suspilstvo*, (17), 240-250., DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-35> (Accessed 02 March 2025).

10. Vykorystannia mozhlyvostei analityky danykh u silskomu hospodarstvi. Available at: <https://iabac.org/blog/utilizing-the-power-of-data-analytics-in-agriculture> (Accessed 02 March 2025).

11. What Agriculture Issues and Problems Farmer Face? – Top Challenges for Agriculture in 2025. Available at: <https://agtech.folio3.com/blogs/top-agriculture-issues-for-farmers-in-2024/> (Accessed 02 March 2025).

12. Peter Weißhuhn, Katharina Helming, Johanna Ferretti, Research impact assessment in agriculture—A review of approaches and impact areas, *Research Evaluation*, Volume 27, Issue 1, January 2018, Pp. 36–42, <https://doi.org/10.1093/reseval/rvx034> (Accessed 02 March 2025).

13. Rosegrant MW, Wong B, Sulser TB, Dubosse N, Lybbert TJ. Benefit–Cost Analysis of Increased Funding for Agricultural Research and Development in the Global South. *Journal of Benefit-Cost Analysis*. 2023;14(S1):181-205. doi:10.1017/bca.2023.27 (Accessed 02 March 2025).

14. Grecu, F.; Badareu, G.; Roşculete, C.; Siminică, M.I.; Cîrciumaru, D.; Cârstina, S.; Doran, N.M. How Has Agricultural Financing Research Evolved? A Bibliometric Analysis of Emerging Trends and Key Factors. *Agriculture* 2025, 15, 541. <https://doi.org/10.3390/agriculture15050541> (Accessed 02 March 2025).

***Vasyl Savchuk, Doctor of Sciences in Economics, Professor***

***(Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine)***

***Mykhailo Sobchenko,***

***(Graduate Student of the Department of Statistics and Economic Analysis, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine)***

## **METHODOLOGICAL APPROACHES TO RESEARCHING THE PROVISION OF FINANCING FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

***Agricultural enterprises in Ukraine play a crucial role in ensuring the country's food security and economic development. However, the current conditions of the agricultural sector are characterized by high uncertainty caused by economic, social, and political factors. In such circumstances, researching methodological approaches to providing financing for the development of agricultural enterprises becomes particularly relevant.***

*Analytical and forecasting support for financing agricultural enterprises includes a set of methods and tools used to assess the financial condition of the enterprise, forecast its development, and make effective management decisions. This support aims to optimize the use of financial resources, minimize risks, and ensure sustainable development of the enterprise. The application of these methodological approaches allows enterprises to adapt to changes in the financial environment and ensure sustainable development. They help identify and eliminate weaknesses in the financial structure of the enterprise, optimize the use of available resources and attract additional financial resources to support development.*

*Analytical and forecasting support allows agricultural enterprises to make informed management decisions, increase resource use efficiency, and ensure financial stability. The use of modern technologies contributes to the automation of processes and the transparency of data, which is important for attracting investments and ensuring the competitiveness of the enterprise.*

*Researching methodological approaches to providing financing for the development of agricultural enterprises in modern conditions allows for consideration of economic instability, changes in the regulatory environment, technological innovations, and social factors affecting the activities of enterprises. The development and implementation of effective financing methodologies will contribute to the sustainable development of the agricultural sector and enhance its competitiveness.*

*Keywords: analytical and forecasting support, development financing, analytical tools, sources of financing.*

*Стаття прийнята до друку 20 березня 2025 року*

УДК 657.92

JEL Classification: M41, G32, O33

**Тетяна Собченко, к.е.н., доцент**  
(доцент кафедри статистики та економічного аналізу, Національний університет біоресурсів і природокористування України)  
ORCID ID 0000-0001-5123-2694

**Владислав Бойченко**  
(здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, кафедра статистики та економічного аналізу, Національний університет біоресурсів і природокористування України)  
ORCID ID 0009-0002-0524-3426

## ОЦІНКА ОБЛІКОВО-ЗВІТНОГО ВІДОБРАЖЕННЯ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Процес розвитку людської діяльності має послідовний характер, тобто з появою нових знань і технологій виробництва змінюються економічні умови. Аналітичне розуміння процесів формування та використання віртуальних активів є ключовим для побудови ефективної системи управління. Віртуальні активи відіграють важливу роль в економічному середовищі, тому їх інтеграція в бізнес-процеси стимулюватимуть розвиток галузі як на регіональному рівні, так і в країні в цілому.*

*У статті розглядаються методичні підходи до оцінки обліково-звітнього відображення віртуальних активів підприємства. Віртуальні активи хоч і стають все більш важливими елементами сучасної економіки, однак їх облік та звітність викликають значні труднощі через відсутність усталених стандартів та методик у системі інституціональної теорії бухгалтерського обліку. У статті аналізуються існуючі підходи до обліку віртуальних активів, їх переваги та недоліки, а також пропонуються рекомендації щодо вдосконалення обліково-звітних процедур.*

*Основна увага приділяється питанням оцінки вартості віртуальних активів, їх класифікації та відображення у фінансовій звітності підприємства. Розглядаються різні методи оцінки, такі як справедлива вартість, історична собівартість та інші підходи, що використовуються в міжнародній практиці згідно вимог МСФЗ. Особлива увага приділяється аналізу ризиків, пов'язаних з володінням та використанням віртуальних активів, а також їх впливу на фінансовий стан підприємства.*

*У статті також обговорюються питання регулювання та стандартизації обліку віртуальних активів на національному та міжнародному рівнях. Пропонуються рекомендації щодо адаптації існуючих стандартів бухгалтерського обліку до специфіки віртуальних активів, а також розробки нових методик, які враховують особливості цифрової економіки.*

*Ключові слова:* облік, оцінка, віртуальні активи, справедлива вартість, МСФЗ, інституціональна теорія бухгалтерського обліку, методологія облікової оцінки.

© Собченко Т.С., Бойченко В.Т., 2025

**Постановка проблеми.** У сучасному світі віртуальні активи, такі як криптовалюти, токени та інші цифрові активи, стають невід'ємною частиною економічної діяльності підприємств. Їх використання відкриває нові можливості для фінансування, інвестування та управління ресурсами. Проте, відсутність загальноприйнятих стандартів обліку та звітності віртуальних активів створює значні виклики для підприємств, які прагнуть інтегрувати ці активи у свої фінансові системи.

Основні проблеми, що виникають при побудові системи обліково-аналітичного забезпечення управління віртуальними активами включають невизначеність у класифікації та оцінці віртуальних активів, які мають різні форми та функції, що ускладнює їх облік; відсутність регуляторних стандартів, оскільки багато країн не мають чітких норм щодо обліку та звітності віртуальних активів, що призводить до різних підходів і непослідовності у фінансовій звітності; волатильність ринку, оскільки віртуальні активи часто піддаються значним коливанням вартості, що ускладнює їх оцінку та відображення у фінансових звітах; а також ризики безпеки, пов'язані з використанням віртуальних активів, що може вплинути на фінансову стабільність підприємства.

Віртуальні активи представляють собою нову економічну категорію, яка виникла внаслідок розвитку цифрових технологій та глобалізації економіки. Віртуальні активи відкривають нові можливості для інвесторів, підприємців та користувачів, вони також сприяють розвитку нових бізнес-моделей та економічних відносин, що базуються на цифрових технологіях. Однак, для повної реалізації потенціалу віртуальних активів необхідно вирішити ряд завдань, а саме: розробка методології оцінки вартості віртуальних активів, що передбачає детальне вивчення та розробку методів для їх точного відображення у фінансовій звітності, забезпечуючи прозорість та достовірність фінансових даних. Не менш важливим аспектом є класифікація віртуальних активів, яка потребує визначення чітких критеріїв для різних типів цифрових активів, що сприятиме стандартизації облікових процедур та полегшить їх інтеграцію у фінансові системи підприємств. Крім того, з метою адаптації цих норм міжнародних регуляторних актів щодо обліку віртуальних активів до національних умов необхідно провести їх аналіз, що дозволить створити єдині стандарти обліку, забезпечуючи узгодженість та порівнянність фінансової звітності на глобальному рівні. Таким чином, оцінка обліково-звітного відображення віртуальних активів підприємства є важливим науковим та практичним завданням, що сприяє розвитку економічної діяльності та забезпеченню фінансової стабільності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження та публікації в Україні зосереджені на правовому регулюванні, обліку та звітності віртуальних активів, що є новою економічною категорією. Одним із ключових аспектів є правове регулювання обігу віртуальних активів, яке досліджується в контексті міжнародного досвіду та національних умов. Зокрема, дослідження Л. Товкун та А. Сасенко присвячені особливостям правового регулювання віртуальних активів в Україні та інших країнах, акцентуючи увагу на необхідності створення децентралізованої монетарної системи [1]. Інші дослідження підкреслюють важливість розробки методології оцінки та класифікації віртуальних активів для їх коректного відображення у фінансовій звітності. Також розглядаються питання оподаткування віртуальних активів, що є важливим аспектом для забезпечення прозорості та достовірності фінансової звітності. Аналіз джерел щодо бухгалтерського обліку, оподаткування та відображення у звітності суб'єктів господарювання дозволяє зробити висновок про актуальність теми дослідження. Розглядаючи публікації вчених, можна умовно їх розділити на три напрямки: економіко-правовий аспект (А. Кудь, А. Базилук, Н. Бойко, Н. Теслюк та ін.), правовий аспект (О. Черних, О. Куриліна, О. Дублян, А. Овчаренко та ін.) та обліковий аспект (А. Макурін, О. Назаренко, В. Ликова, В. Онищенко та ін.). Загалом, дослідження в Україні зосереджені на створенні єдиних стандартів обліку та звітності віртуальних активів, що сприятиме їх інтеграції у фінансові системи підприємств та

забезпеченню фінансової стабільності. Важливим є також аналіз міжнародних регуляторних підходів та їх адаптація до національних умов, що дозволить створити узгоджені та порівнянні стандарти обліку на глобальному рівні. Тож питання облікового відображення та оцінки віртуальних активів залишаються актуальними, адже це дозволяє стандартизувати облікові процедури та забезпечити їх коректне відображення у фінансовій звітності підприємств.

**Формулювання цілей статті (мета).** Мета статті – дослідження методологічних підходів до оцінки, класифікації та відображення віртуальних активів у фінансовій звітності підприємств як особливого об'єкта управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність віртуальних активів полягає в їх здатності існувати виключно в цифровому середовищі, використовуючи криптографію для забезпечення безпеки транзакцій та децентралізованих технологій для управління. Це дозволяє здійснювати швидкі та безпечні фінансові операції без посередників [2]. Віртуальні активи стають важливим елементом сучасної економіки, і їх значення для сільськогосподарських підприємств не можна недооцінювати. Вони відкривають нові можливості для фінансування, інвестування та управління ресурсами, що є критично важливим для розвитку аграрного сектору. Віртуальні активи можуть бути використані як альтернативне джерело фінансування для сільськогосподарських підприємств. Наприклад, криптовалюти можуть бути залучені через ICO (Initial Coin Offering) або інші форми цифрових інвестицій, що дозволяє підприємствам отримувати необхідні кошти для розвитку без залучення традиційних банківських кредитів [3]. Це особливо важливо в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів, що часто спостерігається в аграрному секторі.

Використання блокчейн-технологій для управління віртуальними активами забезпечує високий рівень прозорості та безпеки фінансових операцій. Це дозволяє сільськогосподарським підприємствам знижувати ризики шахрайства та підвищувати довіру інвесторів [4]. Крім того, автоматизація процесів, пов'язаних з обліком та управлінням віртуальними активами, сприяє оптимізації бізнес-процесів та зниженню операційних витрат. Віртуальні активи можуть бути інтегровані в системи управління ланцюгами постачання, що дозволяє підвищити ефективність та точність відстеження товарів. Наприклад, використання смарт-контрактів на основі блокчейн-технологій може забезпечити автоматичне виконання умов угод, що знижує ризики та витрати, пов'язані з людським фактором [5]. Використання віртуальних активів для здійснення фінансових операцій може значно знизити транзакційні витрати. Це особливо важливо для сільськогосподарських підприємств, які часто стикаються з високими витратами на обробку платежів через традиційні фінансові системи. Віртуальні активи дозволяють здійснювати швидкі та дешеві транзакції, що сприяє підвищенню фінансової ефективності підприємства.

На підставі вищевказаного, маємо підстави стверджувати, що віртуальні активи виконують кілька важливих функцій в сучасній економіці:

- зберігання вартості: віртуальні активи можуть бути використані як засіб збереження вартості, подібно до традиційних активів, таких як золото або валюта;
- транзакції: вони дозволяють здійснювати швидкі та безпечні транзакції, зокрема міжнародні перекази, без необхідності посередників;
- інвестиції: віртуальні активи можуть бути інструментом для інвестування, забезпечуючи можливість отримання прибутку від їх зростання в ціні;
- токенизація активів: віртуальні активи можуть представляти фізичні або інші цифрові активи, дозволяючи їх токенизацію та обіг на цифрових платформах;
- децентралізація: вони сприяють децентралізації фінансових систем, зменшуючи залежність від традиційних фінансових установ.

Отже, перед нами постає тетрада агрегації природи віртуальних активів як економічної категорії сільськогосподарського підприємства (рис. 1).

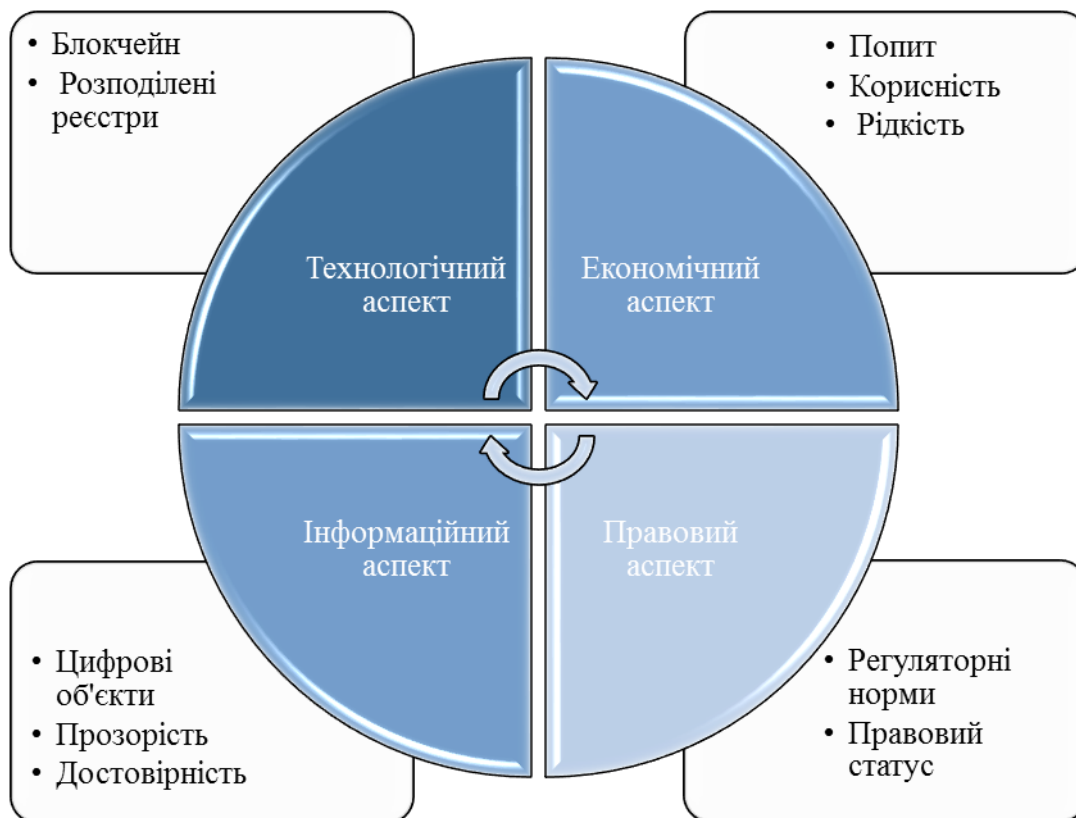


Рис. 1. Тетрада визначення сутності віртуальних активів

Джерело: розробка авторів

Розглядаючи віртуальні активи крізь *технологічний погляд*, розуміємо, що вони базуються на технологіях блокчейн та розподілених реєстрів, що забезпечує їх децентралізацію, прозорість та безпеку. Ці технології дозволяють здійснювати транзакції без посередників, що знижує витрати та підвищує ефективність. Разом з тим, віртуальні активи мають *економічну цінність*, яка визначається їх попитом, корисністю та рідкістю. Вони можуть бути використані як засіб обміну, зберігання вартості або інвестиційний інструмент, що відкриває нові можливості для фінансування та інвестування. Для повноцінного включення віртуальних активів у систему обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством, слід пам'ятати, що вони мають різні *правові статуси* в різних юрисдикціях, що впливає на їх регулювання та облік. Відсутність єдиних стандартів створює виклики для їх інтеграції у фінансові системи підприємств. Сутнісна природа віртуальних активів визначає їх *цифровими об'єктами*, які можуть бути легко передані, зберігані та відстежені. Це забезпечує високий рівень прозорості та достовірності фінансової інформації.

Віртуальні активи забезпечують можливість отримання додаткових економічних, соціальних та екологічних благ завдяки своїм унікальним властивостям. Економічні блага включають інвестиційні можливості, оскільки віртуальні активи, такі як криптовалюти, можуть бути використані для інвестування, що дозволяє отримувати прибуток від їх зростання в ціні. Використання блокчейн-технологій дозволяє зменшити витрати на транзакції, що сприяє економічній ефективності. Крім того, віртуальні активи можуть представляти фізичні або інші цифрові активи, що дозволяє їх обіг на цифрових платформах та підвищує ліквідність. Також, віртуальні активи генерують соціальні блага, оскільки можуть забезпечити доступ до фінансових послуг для людей, які не мають доступу до

традиційних банківських систем. Використання блокчейн-технологій забезпечує прозорість та безпеку транзакцій, що сприяє довірі в суспільстві. Екологічні блага від використання віртуальних активів включають зменшення використання паперу, оскільки цифрові транзакції зменшують потребу у використанні паперових документів, що сприяє збереженню природних ресурсів. Деякі віртуальні активи та блокчейн-платформи розробляються з урахуванням енергоефективності, що допомагає зменшити вплив на навколишнє середовище.

Отже, віртуальні активи – це цифрові ресурси, які мають здатність до самозростання та самовідновлення вартості завдяки використанню децентралізованих технологій, що забезпечують безпеку, прозорість та ефективність транзакцій генеруючи можливість отримання додаткової одиниці економічних, соціальних та/або екологічних благ.

Для визнання віртуальних активів як об'єкту дослідження економічного аналізу і складового елементу інформаційно-аналітичної системи управління господарською діяльністю підприємства вони мають відповідати наступним вимогам (критеріям):

- *числовий вираз або якісна і кількісна визначеність*: віртуальні активи повинні мати конкретний вимір, що визначає їх сутність та вартість. Це може включати ринкову ціну, обсяг торгівлі, технологічні характеристики тощо;
- *ретроспективність*: віртуальні активи постійно змінюються в часі і просторі, що вимагає аналізу їх історичних даних та тенденцій розвитку;
- *детермінізм*: віртуальні активи є агрегованим виразом причинно-наслідкових зв'язків у процесі господарювання, включаючи вплив технологій, ринкових умов та регуляторних факторів;
- *змістовність*: віртуальні активи характеризують соціально-економічні або природно-екологічні явища, процеси або об'єкти, що мають значення для сучасної цифрової економіки;
- *технологічна основа*: віртуальні активи базуються на сучасних технологіях, таких як блокчейн, що забезпечує їх безпеку, прозорість та ефективність;
- *глобальна доступність*: віртуальні активи доступні для користувачів по всьому світу, що розширює їх ринок та збільшує потенціал для зростання вартості;
- *інноваційність*: постійні інновації в сфері цифрових технологій сприяють розвитку нових видів віртуальних активів, що можуть мати високу потенційну вартість.

Ці критерії допомагають забезпечити комплексний підхід до оцінки та аналізу віртуальних активів у контексті економічного дослідження та управління господарською діяльністю підприємства.

Без пізнання віртуальних активів як економічної категорії неможливо забезпечити ефективність інформаційно-аналітичної системи управління їх використанням та діяльністю підприємства в цілому. Для цього необхідна повна, достовірна та неупереджена інформація, яка б розкривала об'єкт дослідження незалежно від впливу господарських факторів. Погоджуємось з позицією Г.Г. Кірейцева, який наголошував на важливості оцінки в бухгалтерському обліку, підкреслюючи, що вона є ключовим елементом для забезпечення реальної оцінки всіх показників активу і пасиву балансу [6].

На сьогодні в Україні методика оцінки вартості віртуальних активів поступово розробляється та вдосконалюється. Оцінка віртуальних активів має кілька проблемних аспектів, які можуть ускладнювати процес визначення їх вартості та потенціалу. Основними моментами, що ускладнюють достовірне визначення вартості віртуальних активів, їх класифікацію та визнання в обліково-аналітичній системі є: висока волатильність; регуляторна невизначеність; технологічні ризики (хакерські атаки, технічні збої тощо), що можуть впливати на вартість активів; недостатня ліквідність, що ускладнює їх продаж або обмін на інші активи; складність оцінки корисності. Незважаючи на те, що віртуальні активи щороку набирають все більшої популярності у МСФЗ досі не затверджено роз'яснень щодо

їх обліку.

Класифікація віртуальних активів допомагає забезпечити точність та прозорість фінансової звітності, що є інформаційною базою системи управління для оцінки ризиків та потенціалу суб'єкта господарювання. Існує кілька підходів до класифікації віртуальних активів, які враховують різні аспекти їхньої природи та функціональності:

1 - функціональний підхід - класифікує віртуальні активи за їх функціями та призначенням. Основні категорії включають:

а) платіжні активи: використовуються для здійснення платежів та обміну. Приклади: Bitcoin, Litecoin;

б) інвестиційні активи: призначені для збереження та збільшення капіталу. Приклади: токени ICO, STO;

в) службові активи: використовуються для доступу до певних послуг або продуктів. Приклади: Ether на платформі Ethereum;

2 - технологічний підхід - класифікує віртуальні активи за технологією, яка лежить в їх основі:

а) криптовалюти: децентралізовані цифрові валюти, що використовують блокчейн-технологію. Приклади: Bitcoin, Ethereum;

б) токени: цифрові активи, що представляють певні права або активи. Приклади: токени на платформі Ethereum;

3 - економіко-правовий підхід - враховує правові та економічні аспекти віртуальних активів:

а) криптоактиви: включають криптовалюти та інші цифрові активи, що не мають прямого зв'язку з фізичними активами;

б) токенизовані активи: цифрові активи, що мають прямий зв'язок з фізичними активами або правами;

4 - інформаційно-прикладний підхід - класифікує віртуальні активи за їх застосуванням у цифрових системах обліку:

а) децентралізовані активи: використовуються в децентралізованих інформаційних платформах на базі технології блокчейн;

а) централізовані активи: використовуються в централізованих цифрових системах обліку.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки і може бути застосований залежно від конкретних потреб та цілей дослідження. Вибір підходу залежить від того, які аспекти віртуальних активів є найбільш важливими для аналізу. Тривають дискусії в наукових та практичних колах щодо визначення сутності та класифікації віртуальних активів, що є першоосновою їх визнання як економічної категорії. Спираючись на визначену вище тетраду розкриття сутності віртуальних активів, вважаємо змістовно обмеженим сприйняття віртуальних активів виключно крізь призму необоротних чи оборотних активів підприємства (табл. 1).

**Таблиця 1. Співставлення сутнісних характеристик віртуальних активів**

№	Віртуальні активи необоротний актив	Віртуальні активи оборотний актив
1	2	3
1	<i>Довгострокове використання:</i> віртуальні активи, такі як криптовалюти або цифрові токени, можуть бути збережені для довгострокових інвестицій або стратегічних цілей	<i>Короткострокове використання:</i> віртуальні активи можуть бути використані для здійснення торговельних операцій, купівлі-продажу товарів або послуг

1	2	3
2	<i>Збереження вартості:</i> віртуальні активи можуть зберігати свою вартість протягом тривалого часу, що робить їх привабливими для довгострокових інвестицій. Це включає активи, які мають стабільну ринкову ціну або потенціал для зростання вартості	<i>Ліквідність:</i> віртуальні активи, такі як криптовалюти, можуть бути швидко конвертовані в грошові кошти, що робить їх ліквідними активами. Це дозволяє підприємствам використовувати їх для оперативних фінансових потреб
3	<i>Втрата вартості (знос):</i> віртуальним активам може бути притаманний моральний знос, як втрата вартості активу через його технологічне або економічне старіння, а не через фізичне зношення	<i>Ринкова вартість:</i> віртуальні активи мають ринкову вартість, яка визначається попитом та пропозицією на ринку. Це дозволяє підприємствам оцінювати їх вартість на основі поточних ринкових умов.
4	<i>Перенесення вартості на новостворений продукт:</i> коли віртуальні активи використовуються для токенизації фізичних або цифрових активів, їх вартість може бути повністю перенесена на новостворений продукт. Наприклад, токенизація нерухомості дозволяє створити нові продукти, які мають вартість, що базується на вартості токенизованих активів	<i>Функціональність:</i> віртуальні активи можуть виконувати функції засобу обміну, одиниці обліку та збереження вартості. Це робить їх корисними для здійснення фінансових операцій та управління грошовими потоками
5	<i>Технологічна основа:</i> віртуальні активи базуються на сучасних технологіях, таких як блокчейн, що забезпечує їх безпеку, прозорість та ефективність. Це сприяє їх довгостроковому використанню та збереженню вартості	<i>Глобальна доступність:</i> віртуальні активи доступні для користувачів по всьому світу, що розширює їх ринок та збільшує потенціал для швидкої конвертованості
6	<i>Інноваційність:</i> постійні інновації в сфері цифрових технологій сприяють розвитку нових видів віртуальних активів, що можуть мати високу потенційну вартість. Це робить їх привабливими для довгострокових інвестицій	
7	<i>Регуляторне середовище:</i> Віртуальні активи можуть бути регульовані законодавством, що забезпечує їх правовий статус та захист інвесторів. Це сприяє їх довгостроковому використанню та збереженню вартості	

Джерело: розроблено авторами

Отже, віртуальні активи для цілей обліково-звітнього відображення, можуть бути класифіковані як необоротні або оборотні активи підприємства залежно від їх використання та характеристик. Затвердження нормативних документів для обліку віртуальних активів в Україні має велике значення з кількох причин. По-перше, це забезпечує юридичну визначеність. Нормативні документи встановлюють чітке правове регулювання обігу віртуальних активів, що допомагає уникнути правових проблем та забезпечити захист прав власників. Це особливо важливо в умовах швидкого розвитку цифрових технологій та зростання популярності криптовалют. По-друге, встановлення правил оподаткування віртуальних активів дозволяє підприємствам правильно розраховувати податки, уникати штрафів та забезпечувати фінансову прозорість. Це сприяє стабільності фінансової системи та підвищує довіру до цифрових активів з боку інвесторів та державних органів. Третім важливим аспектом є захист інвесторів. Нормативні документи включають механізми захисту інвесторів від шахрайства та інших неправомірних дій на ринку віртуальних активів. Це допомагає створити безпечне середовище для інвестицій та сприяє розвитку ринку цифрових активів. Крім того, ведення обліку віртуальних активів сприяє економічному розвитку. Це дозволяє залучати інвестиції та інновації у фінансову сферу, що в свою чергу сприяє розвитку цифрової економіки. Підприємства, які ведуть облік віртуальних активів, можуть ефективніше управляти своїми фінансами та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій. Нарешті, впровадження міжнародних стандартів обліку та регулювання віртуальних активів допомагає Україні інтегруватися у глобальний фінансовий ринок та забезпечити відповідність міжнародним вимогам. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному рівні та залученню іноземних інвестицій [8].

Тож, віртуальні активи можуть мати різні характеристики та функції, що впливають на їх обліково-аналітичне забезпечення в системі управління. Розділяючи думку колективу авторів [9], вважаємо, що віртуальні активи як обліково-аналітична категорія охоплюють широкий спектр цифрових активів, які можуть бути використані для фінансового обліку, аналізу та управління. Це поняття включає різні види активів, такі як криптовалюти, токени, цифрові права на активи та інші форми цифрових активів, які можуть бути передані, збережені або реалізовані електронним шляхом.

Повністю розділяємо позицію академіків П.І. Гайдуцького та В.М. Жука, що оцінка є обліковою категорією, яка найбільше залежить від інституційних впливів [7]. Усвідомлення обліку як соціально-економічного інституту має значний вплив на оцінку віртуальних активів. Це відкриває нові можливості для розвитку методології оцінки, що є важливим для забезпечення точності та об'єктивності фінансової інформації.

Розвиток методології оцінки віртуальних активів в Україні включає розробку нових підходів до оцінки цифрових активів, що дозволяє забезпечити реальну оцінку фінансового стану підприємств, які використовують віртуальні активи. Розроблена на сьогодні методологія облікової оцінки віртуальних активів включає кілька ключових підходів:

1 - оцінка за справедливою вартістю: передбачає визначення вартості віртуальних активів на основі ринкових цін. Справедлива вартість може бути визначена шляхом аналізу даних з бірж, де торгуються віртуальні активи, або через використання спеціалізованих інструментів для оцінки;

2 - оцінка за історичною собівартістю: передбачає визначення вартості віртуальних активів на основі витрат, понесених на їх придбання або створення. Історична собівартість може включати витрати на майнінг, купівлю на біржі або інші витрати, пов'язані з отриманням активів;

3 - оцінка за моделлю дисконтування грошових потоків: використовується для оцінки інвестиційних віртуальних активів, які мають потенціал для генерування майбутніх

грошових потоків. Оцінка проводиться шляхом дисконтування прогнозованих грошових потоків до теперішньої вартості [2,4,8].

Разом з тим, розробляючи методологію облікової оцінки віртуальних активів слід спиратись на засади інституціональної теорії бухгалтерського обліку, що спонукає не до «сліпої» імплементації МСФЗ, а до їх адаптації. Маємо взяти за основу оцінки віртуальних активів їх економічний зміст та національну економічну спрямованість. Безцінним багатством України є сільськогосподарські землі та біологічний капітал. І саме їх превалюючий вплив у визначення потенціалу суб'єктів господарювання має бути закладений в основу нормативних актів для оцінки активів, капіталу та зобов'язань. Важливо усвідомлювати важливість облікового відображення конкретного факту в грошових одиницях крізь генезис наукового пізнання та визнання економічних категорій (вартість та собівартість), а не змістовне вираження інституціональних інтересів, що здатні нав'язувати «правила гри» в обліку та звітності [6, 7, 10-12].

**Висновки та пропозиції.** Отже, оцінка обліково-звітного відображення віртуальних активів підприємства вимагає комплексного підходу, який враховує класифікацію активів, методи їх оцінки, регуляторні вимоги, податкові аспекти та ризики. Це допомагає забезпечити точність та прозорість фінансової звітності, що є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Віртуальні активи як обліково-аналітична категорія є важливим інструментом для фінансового обліку та аналізу, що дозволяє забезпечити більш ефективні та дешеві фінансові послуги, підвищити доступність фінансових ресурсів та сприятиме економічному зростанню. Впровадження єдиних стандартів обліку віртуальних активів на національному та міжнародному рівнях допоможе забезпечити прозорість та порівнянність фінансової звітності. Це сприятиме більш точному аналізу та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. При розробці регуляторних вимог щодо обліку віртуальних активів та їх відображення у звітності важливо забезпечити справедливу оцінку потенціалу підприємств, прозорість та достовірність фінансової інформації, щоб уникнути домінування господарських інтересів окремих інституціональних груп, а також запобігти маніпуляціям та шахрайству. Адаптація існуючих законодавчих норм до специфіки віртуальних активів та розробка нових регуляторних актів допоможе забезпечити правову визначеність та захист прав власників віртуальних активів, що сприятиме розвитку ринку віртуальних активів та залученню інвестицій, в т.ч. у розвиток аграрного сектору. Перспективами подальших досліджень є впровадження єдиних стандартів оподаткування віртуальних активів на національному та міжнародному рівнях, що допоможе забезпечити прозорість та порівнянність податкових зобов'язань, а також розробка моделей управління ризиками, пов'язаними з волатильністю, кіберзагрозами та регуляторними викликами при використанні віртуальних активів суб'єктами господарювання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Товкун Л.В., Саєнко А.Г. Правове регулювання обігу віртуальних активів в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку/Запоріжжя, 2021. Вип. 10, 2021 р., С.399-402. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-10/103> (дата звернення 01 березня 2025).
2. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., & Trushkina, N. (2022). Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*, 5(2), 43–70. URL: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)) (дата звернення 01 березня 2025).
3. Микитенко Т.П. Віртуальні активи в умовах цифрових трансформацій економіки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2024. Т. 35 (74), № 3. С. 14-19., URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-3> (дата звернення 01 березня 2025).
4. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 р. № 2074-ІХ. Голос України від 16.03.2022 р. № 57.
5. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в

діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90> (дата звернення 01 березня 2025).

6. Кірейцев Г.Г. Бухгалтерський облік та науковці, що генерують ідеї його розвитку. *Бухгалтерія в сільському господарстві*. 2008. № 20(221). С. 3-7.

7. Гайдучий П.І., Жук В.М. Роль бухгалтерського обліку в попередженні економічних криз. *Економіка України*. 2012. № 12. С. 72-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2012\\_12\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2012_12_8) (дата звернення 01 березня 2025).

8. Чижиков В. Перспективи регулювання обліку та оподаткування віртуальних активів в Україні. *Український економічний часопис*. (5), (2024), С.141–145. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-25> (дата звернення 01 березня 2025).

9. Панасюк В., Мужевич Н., Мельничук І. Бухгалтерський аспект визнання криптовалюти активом підприємства в умовах цифровізації економічного простору. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2023. Том 81. № 2. С. 49–57., URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02) (дата звернення 02 березня 2025).

10. Zhang, Yuqian, Accounting in the Virtual World: Challenges and Opportunities Introduced by the Metaverse. URL: <https://ssrn.com/abstract=5200976> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5200976> (дата звернення 02 березня 2025).

11. Hikal, H., Altarawneh, M., AL-Hawamleh, A., Jaradat, Z. and Elfedawy, A. (2024), "Blockchain Technology and Virtual Asset Accounting in the Metaverse", Hamdan, A. (Ed.) Technological Innovations for Business, Education and Sustainability (Technological Innovation and Sustainability for Business Competitive Advantage), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 71-78. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-106-620241005> (дата звернення 02 березня 2025).

12. ACCA. 2024, "Accounting for Cryptocurrencies", URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/cryptocurrencies.html> (дата звернення 02 березня 2025).

## REFERENCES

1. Tovkun, L.V. Saienko, A.H. (2021). Pravove rehuliuвання obihu virtualnykh aktyviv v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku/Zaporizhzhia, vol 10. pp.399-402, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-10/103> (Accessed 01 March 2025).

2. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., & Trushkina, N. (2022). Managing the Logistic Activities of Agricultural Enterprises under Conditions of Digital Economy. *Virtual Economics*, 5(2), pp. 43–70, available at: [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)) (Accessed 01 March 2025).

3. Mykytenko, T.P. (2024). Virtualni aktyvy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii ekonomiky. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya "Ekonomika i upravlinnia"*. Т. 35 (74), № 3. pp. 14-19., available at: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-3> (Accessed 01 March 2025).

4. Pro virtualni aktyvy: Zakon Ukrainy vid 17.02.2022. No 2074-IX. *Holos Ukrainy vid 16.03.2022*. vol. 57.

5. Horobets, N.M. (2021). Perspektyvy vykorystannia tsyfrovyykh tekhnologii v diialnosti ahrarnykh pidpriemstv / N.M. Horobets, D.O. Khomiakova, D.O. Starykovska. *Efektivna ekonomika*. Vol. 1, available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90> (Accessed 01 March 2025).

6. Kireitsev, H.H. (2008). Bukhhalterskyi oblik ta naukovtsi, shcho heneruiut idei yoho rozvytku. *Bukhhalteriia v silskomu hospodarstvi*. Vol. 20(221). pp. 3-7.

7. Haidutskyi, P.I., Zhuk, V.M. (2012). Rol bukhhalterskoho obliku v poperedzhenni ekonomichnykh kryz. *Ekonomika Ukrainy*. Vol. 12. pp. 72-82, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2012\\_12\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2012_12_8) (Accessed 01 March 2025).

8. Chyzhykov, V. (2024). Perspektyvy rehuliuвання obliku ta opodatkuвання virtualnykh aktyviv v ukraini. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (5, 2024), pp. 141–145, available at: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-25> (Accessed 01 March 2025).

9. Panasiuk, V. (2023). Bukhhalterskyi aspekt vyznannia kryptovaliuty aktyvom pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomichnoho prostoru / Valentyna Panasiuk, Nataliia Muzhevych, Inna Melnychuk // *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Т.: ТНТУ, Том 81. Vol. 2. pp. 49–57., available at: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02) (Accessed 02 March 2025).

10. Zhang, Yuqian, Accounting in the Virtual World: Challenges and Opportunities Introduced by the Metaverse, available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5200976> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5200976> (Accessed 02 March 2025).

11. Hikal, H., Altarawneh, M., AL-Hawamleh, A., Jaradat, Z. and Elfedawy, A. (2024), "Blockchain Technology and Virtual Asset Accounting in the Metaverse", Hamdan, A. (Ed.) Technological Innovations for Business, Education and Sustainability (Technological Innovation and Sustainability for Business Competitive Advantage), Emerald

Publishing Limited, Leeds, pp. 71-78, available at: <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-106-620241005> (Accessed 02 March 2025)..

12. ACCA. (2024). “Accounting for Cryptocurrencies”, available at: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/cryptocurrencies.html> (Accessed 02 March 2025).

***Tetayna Sobchenko, Candidate of Sciences in Economics, Associate professor  
(Associate Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis, National University of Life and Environmental sciences of Ukraine)***

***Vladislav Boychenko,  
(Graduate Student of the Department of Statistics and economic analysis, National University of Life and Environmental sciences of Ukraine)***

## **ASSESSMENT OF ACCOUNTING AND REPORTING REPRESENTATION OF VIRTUAL ASSETS OF AN ENTERPRISE**

*The process of human activity development is sequential, meaning that with the emergence of new knowledge and production technologies, economic conditions change. The modern environmentally oriented direction of societal development requires a thorough review of business activity and management mechanisms. External and internal factors influencing the development of socio-economic processes are constantly changing, leading to increased uncertainty and instability. This necessitates the development of new management mechanisms for making effective decisions that correspond to the dynamic changes in influencing factors. Analytical understanding of the processes of formation and use of virtual assets is key to building an effective management system. Virtual assets, such as cryptocurrencies, tokens, and other digital assets, play an important role in the economic environment. The article considers methodological approaches to assessing the accounting and reporting reflection of virtual assets of an enterprise. Although virtual assets are becoming increasingly important elements of the modern economy, their accounting and reporting cause significant difficulties due to the lack of established standards and methods in the system of institutional accounting theory.*

*The article analyzes existing approaches to accounting for virtual assets, their advantages and disadvantages, and also offers recommendations for improving accounting and reporting procedures. The main attention is paid to the issues of assessing the value of virtual assets, their classification and reflection in the financial statements of the enterprise. Various valuation methods, such as fair value, historical cost and other approaches used in international practice in accordance with IFRS requirements, are considered. Special attention is paid to the analysis of risks associated with the ownership and use of virtual assets, as well as their impact on the financial condition of the enterprise. The article also discusses the issues of regulation and standardization of accounting for virtual assets at the national and international levels. Recommendations are offered for adapting existing accounting standards to the specifics of virtual assets, as well as developing new methodologies that take into account the peculiarities of the digital economy.*

**Keywords:** *accounting, evaluation, virtual assets, fair value, IFRS, institutional theory of accounting, accounting evaluation methodology.*

*Стаття прийнята до друку 12 березня 2025 року*

УДК 658.5:004.9

JEL classification: M11, O32, O33

**Олександр Стрілок,**  
(аспірант, Державний університет інфраструктури та технологій)  
ORCID ID 0009-0001-2448-1879

## СУТНІСТЬ КАТЕГОРІЙ «БІЗНЕС-ПРОЦЕС» ТА «ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ»

*Стаття присвячена дослідженню сутності понять «бізнес-процес» та «оптимізація бізнес-процесів» в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій. Розглянуто різні трактування цих понять, що існують у науковій літературі та практиці, висвітлено їхні характеристики.*

*Запропоновано авторське визначення категорії «бізнес-процес», що трактується як чітко визначена, взаємопов'язана та керована послідовність повторюваних дій або завдань, що виконуються людьми або автоматизованими системами з метою досягнення конкретної організаційної цілі, шляхом ефективного використання визначених ресурсів (вхідних даних) для створення цінного результату (вихідних даних) для підприємства та її зацікавлених сторін.*

*Наголошується на важливості цілісного та наскрізного підходу до оптимізації бізнес-процесів, який включає визначення стратегічних цілей, картування поточних процесів, проектування майбутнього стану, впровадження змін та постійний моніторинг ефективності.*

*Автором пропонується трактувати категорію «оптимізація бізнес-процесів підприємства» як систематичний підхід до аналізу, переосмислення та вдосконалення бізнес-процесів в компанії з метою забезпечення більшої ефективності, адаптивності та продуктивності. Встановлений взаємозв'язок між бізнес-процесами, їхньою оптимізацією та перевагами для підприємства.*

*Виявлено основні переваги, які отримують підприємства від оптимізації бізнес-процесів, такі як підвищення ефективності, продуктивності, конкурентоспроможності та якості обслуговування клієнтів.*

*Також розглянуто роль інформаційних технологій як ключового інструменту оптимізації бізнес-процесів та цифровізації економіки. Підкреслено необхідність постійного вдосконалення процесів, відстеження нових технологічних досягнень та готовності до впровадження інновацій для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.*

*Ключові слова:* бізнес-процес, оптимізація бізнес-процесів, інформаційні технології, цифрова трансформація, підприємство.

**Постановка проблеми.** Для сьогодення характерне стрімке впровадження інформаційних технологій на підприємствах, що в свою чергу зумовлює необхідність в прискоренні існуючих процесів. Необхідність в прискоренні викликана прагненням в отриманні підприємствами конкурентних переваг. Процес оптимізації бізнес-процесів за рахунок інформаційних технологій досить складний процес і не завжди завершується з позитивним результатом. Велике значення в цьому має правильне розуміння предмету вдосконалення. Щоб полегшити це розуміння, використовують визначення таких понять, як «бізнес-процес»

© Стрілок О.В., 2025

та «оптимізація бізнес-процесів». Їхнє трактування може відрізнятися залежно від контексту дослідження чи сфери застосування. Через це виникають труднощі у виборі ефективних методів оптимізації та адаптації інформаційних технологій до специфіки підприємств. Визначення цих понять постійно доповнюються та вдосконалюються. Тому важливим є дослідження існуючих підходів до визначення цих понять, їх аналіз та систематизація, що дозволить сформулювати ґрунтовну теоретичну базу для подальших досліджень та практичного застосування принципів оптимізації бізнес-процесів у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню щодо трактування понять «бізнес-процес» та «оптимізація бізнес-процесів» приділяли увагу багато вчених: М. Hammer, J. Champy, A. Gadatsch, K. Goel, W. Bandara, G. Gable, M. Robson, P. Ullah, Т.Н. Davenport, Н. J. Harrington, А. W. Scheer, М. Е. Porter, Л.І. Гальків, Д.В. Грищук, І.І. Світличин, М. Raia, Е. Bell, О.В. Корзаченко, В. В. Горлачук, І. Г. Яненкова, О. Г. Мельник, О. В. Муқан, М. Л. Злотнік. Їх дослідження досить ґрунтовні, але визначення та сутність понять активно розвиваються і потребують постійного вдосконалення відповідно до змін у бізнес-середовищі, технологічного прогресу та новітніх управлінських підходів.

**Метою статті** є дослідження існуючих визначень поняття «бізнес-процесу» та його оптимізації, аналіз основних підходів до їх трактування, виявлення основних переваг для підприємств від оптимізації бізнес-процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний світ характеризується стрімким розвитком та застосуванням технологій у різноманітних сферах економічної діяльності підприємств. Це вимагає від менеджерів та власників бізнесу інвестування в технологічне оновлення та цифрову трансформацію, щоб забезпечити свою конкурентну перевагу та ефективність у порівнянні з іншими економічними агентами цієї галузі.

Цифрова трансформація полягає у використанні цифрових технологій та даних для створення нових цінностей, підвищення продуктивності та поліпшення взаємодії з клієнтами. Цей процес має суттєвий вплив на всі сфери бізнесу, що вимагає оптимізації бізнес-процесів та адаптації до мінливого середовища.

Впровадження змін на підприємствах супроводжується ризиками, які залежать від масштабів цих змін, тому теоретичні та методологічні аспекти оптимізації бізнес-процесів набувають особливої актуальності серед підприємств. У зв'язку з цим підприємства інвестують значні ресурси для дослідження існуючих та пошуку нових підходів, методів та інструментів, призначених для оптимізації бізнес-процесів та цифрової трансформації. Це сприяло формуванню нової, досить великої консалтингової галузі, що надає послуги, спрямовані на допомогу бізнесу в процесі трансформації.

Під час цифрової трансформації підприємства змінюються в усіх аспектах, починаючи від планування та закінчуючи кінцевим задоволенням потреб клієнтів. Разом з новими можливостями, які надає трансформація, з'являється необхідність перебувати в постійному пошуку нових технологій та методів оптимізації для забезпечення стійкого розвитку підприємства зі збереженням своїх ринкових позицій. З огляду на це, теоретично-методологічні основи оптимізації бізнес-процесів доповнюються новими показниками та характеристиками, щоб відображати цифровий вплив. Вдосконалення традиційних підходів та методів допомагає бізнесу полегшити реалізацію трансформації в сучасних умовах. Надає можливість та інструменти прогнозування, відстеження та своєчасного корегування трансформаційних процесів.

До викликів, які виникають перед підприємством в процесі трансформації відносяться: необхідність стратегічного управління змінами, необхідність оволодіння знаннями в сучасних інформаційних системах та технологіях, необхідність змінюватись в зв'язку з впровадженням нових процесів та інструментів. Для подолання цих викликів необхідно розробляти стратегічні плани, залучати співробітників до співпраці, а також звертати увагу

на наявність достатньої експертизи відповідно до потреб. Підприємство має володіти корпоративною культурою, яка сприяє навчанню та інноваційному розвитку співробітників.

Сучасний тренд економічного розвитку полягає у тому, щоб максимально перейти до сервісної моделі взаємовідносин. Це стосується як відносин з контрагентами підприємства, так і всередині підприємства. Внутрішніми відносинами є відносини між співробітниками, підрозділами, філіалами, керівництвом та підлеглими тощо. Сервісна модель взаємовідносин дозволяє виявити неоптимальні організаційні структури, бізнес-процеси, або непотрібні навіть зайві функції. В результаті такого переходу підвищується конкурентоспроможність підприємства, а отже це має позитивний ефект для всіх учасників цього процесу. Важливим інструментом, який широко використовується у всіх соціально-економічних відносинах є використання інформаційних технологій. В контексті оптимізації бізнес-процесів підприємства передбачається пошук та впровадження таких підходів, які забезпечують покращення ефективності, чіткості, гнучкості.

Отже, розуміння поняття «бізнес-процес» досить важливе для розробки нових підходів до трансформації підприємств. Розглянемо його тлумачення, які наведені в економічних та спеціалізованих словниках, а також трактуються дослідниками та вченими (табл. 1).

Таблиця 1. Визначення категорії «бізнес-процес»

№	Автор	Визначення
1	<i>A. Gadatsch</i>	це сукупність видів діяльності, для яких необхідні один або більше різних вхідних ресурсів і які генерують результат, що має цінність для клієнта [1].
2	<i>K. Goel, W. Bandara, G. Gable</i>	це механізм забезпечення узгодженості між основними процесами, що сприяє підвищенню якості надання послуг та оптимізації витрат і вигод [2].
3	<i>M. Robson, P. Ullah</i>	це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої або від одного відділу до іншого [3].
4	<i>T. H. Davenport</i>	це структурований, вимірюваний набір дій, розроблений для виробництва певного результату для конкретного клієнта або ринку [4].
5	<i>H. J. Harrington</i>	це послідовність взаємопов'язаних робіт, що використовують входи процесу і перетворюють їх на виходи, необхідні внутрішнім або зовнішнім споживачам, створюючи додану вартість [5].
6	<i>A. W. Scheer</i>	пов'язаний набір повторюваних дій, що перетворюють вихідний матеріал та/або інформацію на кінцевий продукт (послугу) відповідно до попередньо встановлених правил [6].
7	<i>M. E. Porter</i>	це сутність, що визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційні пристрої, в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги/товару [7].
8	<i>Н. Погрібна</i>	це набір пов'язаних між собою дій і функцій, які необхідні для виробництва певного результату, що має цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача [8].
9	<i>Л.І. Гальків Д.В. Гришук</i>	це керована, скоординована, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих процедур (операцій, завдань, функцій, робіт, видів діяльності, дій, підпроцесів, заходів,

1	2	3
		етапів тощо), що мають своїх постачальників і споживачів, оперують певними ресурсами – технологічними, часовими, людськими, інформаційними, фінансовими тощо – і, трансформуючи входи у виходи, продукують соціально-економічні ефекти [9, с.87].
10	<i>I.I. Світличин</i>	Це керований, повторюваний, гнучкий процес, який спрямований на досягнення загальних цілей системи (підприємства) через досягнення поставлених до нього цілей [10, с.61].

*Джерело: сформовано на основі зазначених джерел*

Проведене дослідження показало, що поняття «бізнес-процес» є багатограним, має важливе значення для ефективного функціонування сучасних підприємств. Аналіз існуючих визначень з різних джерел виявив низку спільних ключових елементів, таких як послідовність дій, цільова орієнтація, залучення зацікавлених сторін, використання ресурсів, створення вартості, повторюваність і керованість. Це дало змогу сформулювати авторське визначення, а саме, що бізнес-процес - це чітко визначена, взаємопов'язана та керована послідовність повторюваних дій або завдань, що виконуються людьми або автоматизованими системами з метою досягнення конкретної організаційної цілі, шляхом ефективного використання визначених ресурсів (вхідних даних) для створення цінного результату (вихідних даних) для організації та її зацікавлених сторін.

Бізнес-процес може бути структурованим покроковим алгоритмом дій працівників для виконання певного завдання. Він може передбачати передачу роботи від однієї особи до іншої або від одного відділу до іншого. Опис бізнес-процесу повинен мати чітку мету, зрозумілі етапи роботи та відповідальних працівників. Важливо пам'ятати, що немає процесів, які не закінчуються, і завершення одного процесу означає початок наступного. Слід враховувати, що бізнес-процеси можуть відрізнятися між ідеальною теорією та практичною реалізацією, яка має місце на практиці.

Бізнес-процеси часто помилково вважають бізнес-функціями [8]. Ці поняття схожі, але їх слід розрізняти. Бізнес-функція - це сукупність пов'язаних дій, які виконує певний відділ конкретного бізнесу. Види діяльності, що становлять бізнес-функцію, взаємопов'язані і їх важко розділити. Наприклад, найважливішою бізнес-функцією є управління людськими ресурсами, організація та управління персоналом, а також політика найму на роботу. Тим часом, бізнес-процес - це сукупність дій, призначених для досягнення певного результату. На відміну від функції, дії не обов'язково безпосередньо пов'язані одна з одною. Натомість вони об'єднуються для досягнення єдиного кінцевого результату. Наприклад, компанія може здійснювати процес утримання персоналу, який охоплює роботу, що виконується відділами кадрів, технічного обслуговування та управління, з метою зменшення плинності кадрів.

За своєю суттю бізнес-функція складається з тісно пов'язаних дій із загальною метою, а бізнес-процес - це набір слабко пов'язаних завдань із певною метою. Добре керована компанія включає в себе як бізнес-процеси, так і функції. Насправді, багато функцій будуть задіяні в декількох процесах. HR-функція (Human Resources function - функція управління персоналом) буде задіяна у процесах найму, утримання, дисциплінарних процесах та багатьох інших.

Бізнес-процеси допомагають компанії залишатися в полі зору актуальних завдань, запобігати помилкам і підвищувати швидкість, з якою співробітники можуть виконувати свою роботу. Без певних процесів неможливо гарантувати, що хтось виконає те саме завдання двічі. Продукти або послуги можуть не мати стабільної якості, дані непослідовно збиратися, а юридична документація не відповідати нормативним стандартам. З іншого боку, впровадження процесів забезпечує узгодженість, що потім дає змогу пропонувати якісніші продукти, послуги та обслуговування клієнтів. Добре продумані бізнес-процеси також роблять компанію більш ефективною. Коли працівники розуміють, як вони повинні виконувати завдання, вони виконують їх швидше і роблять менше помилок.

Щоб змінити діяльність співробітників таким чином, аби усунути непотрібні дії, скоротити час, що витрачається на певні цілі, і підвищити ефективність інших видів діяльності, необхідно оптимізувати процеси компанії. Ці вдосконалення можуть варіюватися від невеликих – налаштування одного завдання в робочому процесі – до великих – перепроєктування всього процесу. Вітчизняні, зарубіжні науковці, консультанти консалтингових та інформаційних компаній трактують сутність визначення поняття «оптимізації бізнес-процесів підприємства» з різних точок зору, враховуючи свій досвід, контекст та особисті підходи (табл. 2).

Таблиця 2. Визначення категорії «оптимізація бізнес-процесів»

№	Автор	Визначення
1	<i>W. Jenkins</i>	це практика вивчення та вдосконалення процесів, щоб зробити їх більш ефективними, результативними та сталими [11].
2	<i>M. Raia</i>	це цілеспрямоване перепроєктування основних процесів з метою підвищення ефективності та приведення окремих процесів у відповідність до загальної стратегії та цілей компанії [12].
3	<i>E. Bell</i>	це аспект управління бізнес-процесами, який стосується вдосконалення процесів з метою підвищення їхньої ефективності [13].
4	<i>О.В.Корзаченко</i>	це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на поліпшення показників як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства в цілому з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін [14].
5	<i>В.В., Горлачук, І. Г.Яненко</i>	це ключовий інструмент на шляху до активного розвитку. Це можливість організувати діяльність компанії таким чином, щоб максимально ефективно використовувати внутрішні резерви [15].
6	<i>О. Г. Мельник, О. В. Мукан, М. Л. Злотнік</i>	це поступове розроблення та впровадження нової методології управління підприємством з використанням економіко-математичного моделювання бізнес-процесів для адаптації його до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, вимог міжнародного ринку, а також розширення діяльності та виходу на більш високі показники ефективності [16].
7	<i>Агентство з опису та оптимізації бізнес-процесів Manageable</i>	це аналіз процесів компанії з перспективою їхнього покращення, можливості масштабування та росту [17].

1	2	3
8	Експерти IT компанії InProject	це процедура удосконалення та зміни внутрішніх функцій компанії з метою підвищення її ефективності [18].
9	Консалтингова компанія Vertan Consulting	це безпосередня розробка і реалізація комплексу дій, спрямованих на вдосконалення, реорганізацію діяльності підприємства [19].
10	IT компанія BIT Impulse	це системний підхід до покращення ефективності та продуктивності внутрішніх операцій компанії [20].

Джерело: сформовано на основі зазначених джерел

Проведений аналіз виявив як спільні риси, так і значні відмінності в поглядах авторів. Спільним є наголос на покращенні процесів та підвищенні ефективності. Однак існують розбіжності щодо масштабу оптимізації, підходу до її здійснення та акценту на конкретних методах чи зовнішніх факторах. Автором пропонується трактувати категорію «оптимізація бізнес-процесів підприємства» як систематичний підхід до аналізу, переосмислення та вдосконалення бізнес-процесів в компанії з метою забезпечення більшої ефективності, адаптивності та продуктивності. Цей процес включає ідентифікацію неефективних процесів, їх реінжиніринг або модернізацію, впровадження нових методологій управління та технологій, а також моніторинг та оцінку результатів для досягнення стратегічних цілей компанії та задоволення потреб зацікавлених сторін. Вона спрямована на поліпшення як окремих процесів, так і загальної діяльності підприємства, що в кінцевому підсумку призводить до зростання та розвитку бізнесу.

Взаємозв'язок між бізнес-процесами, їхньою оптимізацією та перевагами для підприємства наведено на рис.1.



Рис. 1. Схема взаємозв'язку бізнес-процесів, їх оптимізацією та перевагами для підприємства

Джерело: сформовано автором

Отже, оптимізація бізнес-процесів означає пошук нових способів зробити їх більш ефективними, результативними, надійними та послідовними. Це може призвести до багатьох переваг для підприємства (табл. 3):

Таблиця 3. Переваги для підприємства від оптимізації бізнес-процесів

№	Перевага	Опис
1	Підвищення продуктивності	Усуваючи вузькі місця, надмірності, помилки та затримки в процесах, підприємство може збільшити обсяги виробництва та покращити якість, використовуючи ті ж самі або менші ресурси.
2	Зниження витрат	Шляхом оптимізації та автоматизації процесів, підприємство може скоротити свої операційні витрати та обсяг відходів.
3	Вища прибутковість	Підвищуючи рівень задоволеності та лояльності клієнтів, підприємство може збільшити свої доходи та частку ринку.
4	Покращене прийняття рішень	Завдяки посиленню співпраці та комунікації між процесами, підприємство отримує можливість доступу до більш точних та своєчасних даних та ідей.
5	Більша гнучкість	Адаптуючи процеси до мінливих потреб клієнтів та ринкових умов, підприємство може швидше та ефективніше реагувати на нові можливості та загрози.

Джерело: сформовано автором

Для досягнення цих переваг, підприємству необхідно застосувати цілісний і наскрізний підхід до оптимізації бізнес-процесів. Найперше, це передбачає: визначення бізнес-стратегії та цілей підприємства, тобто чітке бачення того, чого воно хоче досягти і як воно планує відрізнитися від своїх конкурентів. Картування поточного стану процесів підприємства – оцінка того, як зараз функціонують процеси, хто залучений, вхідні та вихідні дані, а також ідентифікацію можливих проблемних моментів та прогалів. Проектування майбутнього стану процесів підприємства – визначення того, як його процеси можуть бути вдосконалені або перероблені відповідно до його стратегії та цілей, які існують найкращі практики та орієнтири, які очікувані результати та вигоди. Впровадження змін у процесах підприємства - виконання плану трансформації своїх процесів від поточного стану до бажаного, використовуючи відповідні інструменти та технології, такі як цифрові платформи, програмне забезпечення для автоматизації або штучний інтелект. Моніторинг та оцінка ефективності процесів підприємства - необхідно вимірювати та аналізувати, як працюють його процеси після змін, використовуючи відповідні метрики та показники, такі як ефективність, результативність, якість, задоволеність клієнтів. Та постійне вдосконалення процесів, регулярний перегляд та оновлення своїх процесів на основі зворотного зв'язку та даних, застосовуючи поступові або радикальні покращення за потреби.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства - це не одноразовий проект, а безперервний процес. Його реалізація потребує сильної підтримки з боку керівництва та спільних зусиль усіх зацікавлених сторін. Також цей процес передбачає наявність культури інновацій та навчання, яка стимулює експерименти та адаптацію.

Успішне управління змінами вимагає ретельної оцінки їхньої ефективності. Це можна зробити, відстежуючи такі показники, як ключові показники ефективності (KPI), відгуки співробітників та інші дані. Вимірювання ефективності дозволяє командам з управління змінами визначати сфери для вдосконалення, забезпечувати відповідність цілям організації та зменшувати потенційні ризики. Щоб працівники були готові до змін, керівники повинні заохочувати культуру безперервного навчання. Безперервне навчання допомагає працівникам набутти впевненості в собі, розвинути навички вирішення проблем і стимулює креативність. Це дозволяє працівникам досягати кращих результатів, впевнено справлятися

зі змінами та викликами і рухатися вперед.

Оптимізація бізнес-процесів в умовах цифровізації економіки належить до найважливіших завдань підприємства і вимагає від нього постійної готовності до змін та інновацій. Керівники підприємств розуміють, що їм потрібно адаптуватися та конкурувати в глобальному цифровому середовищі, де технології швидко розвиваються та масштабуються. Для досягнення цього потрібно не зволікати з експериментуванням та внесенням корекцій у власні дії. Проактивність у впровадженні нових процесів та інструментів стає ключовим фактором успіху. Застосовуючи можливості, які надаються цифровими інноваціями, підприємства зможуть вдосконалювати свою діяльність та підвищувати ефективність. При цьому важливо також відмовлятися від застарілих практик на користь сучасних рішень. Для успішної цифрової трансформації організації повинні подолати ряд викликів, серед яких: технологічні обмеження, організаційний опір та операційна складність. Тільки підприємства, які виявляють гнучкість та готовність до навчання, зможуть досягти успішної трансформації та зайняти своє місце в цифровому майбутньому.

**Висновки та пропозиції.** У сфері бізнесу постійно відбуваються зміни, і те, що ефективно сьогодні, може бути неактуальним завтра. Для підтримки ефективності та продуктивності необхідне постійне вдосконалення, що передбачає регулярний перегляд і покращення процесів, відстеження нових технологічних досягнень і готовність до впровадження інноваційних ідей на всіх рівнях організації. Культура безперервного вдосконалення включає постійне навчання й адаптацію до нових умов, що є вкрай важливим у швидко змінюваному бізнес-середовищі. Вона охоплює не лише періодичний аналіз процесів, а й активний пошук нових методів, інструментів і стратегій для підвищення продуктивності. Таке прагнення допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними, гнучкими і швидко реагувати на потреби клієнтів та зміни на ринку.

Запропоновані визначення категорій «бізнес-процес» та «оптимізація бізнес-процесів» були розроблені з урахуванням критеріїв чіткості, повноти та відповідності загальноприйнятому розумінню цих термінів, враховують всі основні елементи, виділені в процесі аналізу.

Отже, визначення таких понять, як «бізнес-процес» та «оптимізація бізнес-процесів» відіграють важливу роль у вивченні та вдосконаленні діяльності підприємств. Їх розуміння дає чітке уявлення про предмет вдосконалення, що полегшує ідентифікацію можливих напрямів в діяльності та розвитку підприємства. Також, враховуючи стрімкий розвиток в світі, визначення цих понять потребує постійного уточнення і відповідності сучасним трендам.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Gadatsch A.* Introduction to Business Process Management. In: Business Process Management. Springer, Wiesbaden. 2023. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41584-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41584-6_1) (дата звернення: 20.02.2025).
2. *Goel K., Bandara W., Gable G.*: Conceptualizing business process standardization: A review and synthesis, *Schmalenbach Journal of Business Research (SBUR)*, ISSN 2366-6153, Springer, Heidelberg, Vol. 75, Iss. 2, 2023. pp. 195-237, <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00158-y> (дата звернення: 20.02.2025).
3. *Robson M., Ullah P.* A practical guide to business process re-engineering. Gower Publishing, Ltd.. 1996. URL: <https://books.google.com.ua/books> (дата звернення: 20.02.2025).
4. *Davenport T.H.* Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technol. Harvard Business Press, 1993. 352 p.
5. *Harrington H.J.* Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. McGraw Hill Professional, 1991. 274 p.
6. *Scheer A.W.* ARIS — Business Process Modeling. 2000. URL [https://books.google.com.ua/books/about/ARIS\\_Business\\_Process\\_Modeling.html?id=Jzuwm2uV7CQC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/ARIS_Business_Process_Modeling.html?id=Jzuwm2uV7CQC&redir_esc=y) (дата звернення: 20.02.2025).
7. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon and Schuster, 2008. p.592.
8. *Погрібна Н.* Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? URL: <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv->

компанії-кому-navishho-i-yak/ (дата звернення: 20.02.2025).

9. Гальків Л.І., Гришчук Д.В. До питання генезису поняття «бізнес-процес». Сталій розвиток економіки. 2016. № 3. С. 86-91.

10. Світличшин І.І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2 (104). С. 58-64. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-58-64) (дата звернення: 20.02.2025).

11. Jenkins W. Business Process Optimization Guide. 2023. URL: <https://jetdocs.io/business-process-optimization/> (дата звернення: 25.02.2025).

12. Raia M. Business Process Optimization Fundamentals. 2024. URL: available at: <https://www.nutrient.io/blog/process-optimization-fundamentals/> (дата звернення: 25.02.2025).

13. Bell E. Business Process Optimization Explained. 2023. URL: <https://appian.com/blog/acp/business-process-management/business-process-optimization> (дата звернення: 25.02.2025).

14. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. Вип. 3. 2013. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf) (дата звернення: 25.02.2025).

15. Горларчук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: Навч. посібник. Миколаїв : В-во ЧДУ ім.П.Могилі, 2010. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf) (дата звернення: 25.02.2025).

16. Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Вип. 2. С.43-52.

17. Оптимізація бізнес-процесів. Сайт агенції з опису та оптимізації бізнес-процесів MANAGEABLE. URL: <https://manageable.com.ua> (дата звернення: 25.02.2025).

18. Оптимізація бізнес-процесів у 2023 році: ефективні способи від InProject. URL: <https://zib.com.ua/ua/155512.html> (дата звернення: 25.02.2025).

19. Аналіз і оптимізація бізнес процесів. Vertan Consulting. URL: <https://vertan.consulting/ua/startup/optimizatsiya-biznes-protsessov/> (дата звернення: 25.02.2025).

20. Оптимізація бізнес-процесів. BIT Impulse. URL: <https://bitimpulse.com/optymizacziya-biznes-proczesiv/> (дата звернення: 25.02.2025).

## REFERENCES

1. Gadatsch A. (2023), Introduction to Business Process Management. In: Business Process Management. Springer, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41584-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41584-6_1) (Accessed 20 February 2025).

2. K. Goel, W. Bandara, G. Gable (2023), Conceptualizing business process standardization: A review and synthesis, Schmalenbach Journal of Business Research (SBUR), ISSN 2366-6153, Springer, Heidelberg, Vol. 75, Iss. 2, pp. 195-237, <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00158-y> (Accessed 20 February 2025).

3. Robson M., & Ullah P. (1996). A practical guide to business process re-engineering. Gower Publishing, Ltd. available at: <https://books.google.com.ua/books> (Accessed 20 February 2025).

4. Davenport T. H. (1993). Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technol. Harvard Business Press, 352 p.

5. Harrington H. J. (1991). Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. McGraw Hill Professional, 274 p.

6. Scheer A.W. (2000), ARIS – Business Process Modeling, available at: [https://books.google.com.ua/books/about/ARIS\\_Business\\_Process\\_Modeling.html?id=Jzuwm2uV7CQC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/ARIS_Business_Process_Modeling.html?id=Jzuwm2uV7CQC&redir_esc=y) (Accessed 25 February 2025).

7. Michael E. Porter (2008), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon and Schuster, p.592.

8. Pogribnaya N. (2014), Description of the company's business processes. To whom, why and how?, available at: URL: <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompanii-komu-navishho-i-yak/> (Accessed 25 February 2025).

9. Galkiv L.I., Grishchuk D.V. (2016), On the genesis of the concept of “business process”. Sustainable development of the economy. № 3. pp. 86-91 (Accessed 25 February 2025)..

10. Svitlyshyn I.I. (2023), Categorical analysis of the concept of “business process”. Economics, management and administration. № 2 (104). pp. 58-64. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-58-64](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-58-64) (Accessed 25 February 2025).

11. Jenkins W. (2023), Business Process Optimization Guide, available at: <https://jetdocs.io/business-process-optimization/> (Accessed 25 February 2025).

12. Raia M. (2024), Business Process Optimization Fundamentals, available at: <https://www.nutrient.io/blog/process-optimization-fundamentals/> (Accessed 25 February 2025).

13. Bell E. (2023), Business Process Optimization Explained, available at: <https://appian.com/blog/acp/business->

process-management/business-process-optimization (Accessed 25 February 2025).

14. Korzachenko O. (2013), Optimization of business processes ukrainian companies: problems and prospects. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series of economic sciences. Issue 3, available at: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf) (Accessed 25 February 2025).

15. Gorlarchuk V., Yanenkova I. (2010), Enterprise Economics: Textbook, available at: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_03/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf) (Accessed 25 February 2025).

16. Melnyk O. G., Mukan O. V., Zlotnik M. L. (2019), Features of modeling business processes of the enterprise and their optimization in the context of international activity. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development. Issue 2. pp. 43-52.

17. Optimization of business processes. Website of the agency for the description and optimization of business processes MANAGEABLE, available at: <https://manageable.com.ua> (Accessed 25 February 2025)..

18. Optimization of business processes in 2023: effective ways from InProject, available at: <https://zib.com.ua/ua/155512.html> (Accessed 25 February 2025).

19. Analysis and optimization of business processes. Vertan Consulting, available at: <https://vertan.consulting.ua/startup/optimizatsiya-biznes-protsesov/> (Accessed 25 February 2025).

20. Optimization of business processes. BIT Impulse, available at: <https://bitimpulse.com/optymizacziya-biznes-procesiv/> (Accessed 25 February 2025).

**Oleksandr Strilok,**

*(Postgraduate, State University of Infrastructure and Technologies)*

## THE ESSENCE OF THE CONCEPTS OF “BUSINESS PROCESS” AND “BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION”

*The article is devoted to the study of the essence of the concepts of “business process” and “business process optimization” in the context of rapid development of information technologies. The author considers various interpretations of these concepts existing in the scientific literature and practice and highlights their characteristics. Particular attention is paid to the impact of digital transformation on business processes and the need for their optimization to ensure the competitiveness of enterprises.*

*The author proposes to define a “business process” as a clearly defined, interconnected and controlled sequence of repeated actions or tasks performed by people or automated systems in order to achieve a specific organizational goal by efficiently using certain resources (inputs) to create a valuable result (outputs) for the enterprise and its stakeholders.*

*The author proposes to define “optimization of business processes of an enterprise” as a systematic approach to analyzing, rethinking and improving business processes in a company with a view to ensuring greater efficiency, adaptability and productivity. The author presents a scheme of the relationship between business processes, their optimization and benefits for an enterprise. The main benefits that enterprises receive from optimizing business processes, such as increased efficiency, productivity, competitiveness and quality of customer service, are identified.*

*The role of information technology as a key tool for optimizing business processes and digitalizing the economy is also considered. The need for continuous process improvement, tracking new technological advances and readiness to innovate to ensure sustainable development of the enterprise in a dynamic business environment is emphasized.*

*The results of the study can be used to develop practical recommendations for improving the efficiency of business processes at enterprises in various industries, as well as for further research in this area.*

**Keywords:** *business process, business process optimization, information technology, digital transformation, enterprise.*

*Стаття прийнята до друку 05 березня 2025 року*

УДК 339.137:005

JEL Classification: F23, C55, L25, Q 13, O33

*Іванна Стрілок, к.е.н., доцент*

*(доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0002-4689-2839*

*Вікторія Шкляр, к.е.н., доцент*

*(доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0003-2651-0319*

*Микола Ільїнов,*

*(здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний університет інфраструктури та технологій)*

## **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ**

*У сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції та невизначеності, спричинених війною, питання забезпечення та збереження конкурентоспроможності міжнародного бізнесу набуває особливої значущості. Стрімкий розвиток цифрових технологій трансформує підходи до стратегічного планування та аналізу ринкових позицій компаній. Традиційні методи економічного аналізу поступово втрачають свою домінуючість, поступаючи місцем інформаційним аналітичним системам, здатним забезпечити багаторівневу, комплексну, верифіковану та своєчасну оцінку ринкового становища суб'єкта господарювання. Ці системи дозволяють оперативно обробляти великі обсяги даних, виявляючи ключові тенденції та приховані закономірності.*

*У статті представлено результати порівняльного аналізу конкурентоспроможності компаній органічного агросектору, що ведуть діяльність у міжнародному середовищі. За даними аналітичної системи на прикладі чотирьох підприємств, здійснено аналіз таких індикаторів, як ринковий скоринг (MarketScore), динаміка приросту виручки, фінансовий скоринг (FinScore), зовнішньоторговельна діяльність. Дослідження охоплює період 2021–2024 рр., що дозволяє оцінити рівень адаптації до кризових умов, динаміку змін позиції компаній на ринку, темпи їхнього зростання та фінансову стійкість. Отримані результати можуть бути використані як теоретична основа для подальших наукових досліджень, а також як практичний інструмент для інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу. Практична цінність дослідження полягає у демонстрації конкретних механізмів оцінки конкурентоспроможності в умовах кризи.*

*Окрема увага приділена значенню відкритих даних і цифрових інструментів для забезпечення прозорості бізнес-середовища, формування довіри до управлінських рішень, залучення інвестицій та мінімізації ризиків.*

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, міжнародні компанії, аналітичні системи, порівняльний

© Стрілок І.І., Шкляр В.В., Ільїнов М.О., 2025

*аналіз, зовнішньоторговельна діяльність, міжнародний бізнес.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та посилення конкуренції міжнародний бізнес стоїть перед викликом постійного підвищення своєї конкурентоспроможності. Традиційні методи аналізу часто виявляються недостатньо ефективними для отримання повної та актуальної картини ринку. У цьому контексті використання аналітичних систем відкриває нові можливості для оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вони не лише сприяють внутрішньому управлінню, а й мають вагомe значення для інвесторів та акціонерів, фінансових установ, міжнародних партнерів, аналітичних агентств, державних та наднаціональних регуляторів, ЗМІ, дослідницьких центрів та ін. Аналітичні звіти, сформовані системами на основі відкритих даних, надають можливість зовнішнім користувачам об'єктивно оцінити фінансову стабільність підприємства, бачити динаміку його конкурентоспроможності, формувати довіру до рішень менеджменту. Зовнішні користувачі можуть здійснювати порівняльний аналіз компаній, а саме порівнювати показники конкурентоспроможності між різними компаніями та галузями, ідентифікувати лідерів ринку, оцінювати потенціал підприємств у конкретних регіонах. Крім того, здійснюється оцінка ризиків і партнерського потенціалу на основі розгляду ризиків співпраці, стабільності операційної діяльності, здатності підприємства виконувати свої зобов'язання.

Дані аналітичних систем також широко використовуються у наукових дослідженнях, при формуванні мікро- та макроекономічних оглядів, для побудови моделей економічних процесів на різних рівнях управління, оскільки дозволяють охоплювати широкий спектр досліджуваних суб'єктів та підтримувати високий рівень аналітичного обґрунтування наукових досліджень.

Органами державного контролю або міжнародними інституціями (наприклад, ЄС, СОТ, ОЕСР) використовуються дані спеціалізованих аналітичних систем для здійснення регуляторного контролю та контролю за дотриманням відповідності нормам функціонування, а саме оцінки дотримання екологічних, фінансових чи антикорупційних стандартів, визначення ступеня прозорості, сталості та соціальної відповідальності бізнесу тощо.

Тобто, аналітичні системи та сервіси на основі відкритих даних, на сьогодні, є не лише інструментом внутрішнього менеджменту, але й важливим джерелом інформації для зовнішніх зацікавлених сторін. Їх використання дозволяє приймати обґрунтовані рішення, формувати партнерства, оцінювати ризики та впливати на розвиток економічного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нещодавні дослідження Ж.А. Кононенко, І.Г., Миколенко, Т.І. Яковенко [1] показують важливість глибокого вивчення багатогранності сучасного конкурентного середовища підприємства, яке характеризується зростаючими обсягами даних, а його всебічний аналіз вимагає застосування комплексного підходу з використанням сучасних аналітичних інструментів.

На думку Р. Корнилюка [2] аналітичні системи відіграють ключову роль у зборі, обробці та аналізі даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень; в максимально короткі терміни оцінити надійність, платоспроможність, частку ринку та динаміку розвитку компанії, її зростання порівняно з іншими компаніями на ринку [3]. Також, як зазначає Д. Глоба [4], ці системи допомагають оцінити фінансові та ринкові можливості контрагентів та автоматизувати бізнес-процеси, пропонуючи рішення для фінансового моніторингу.

Однак, на сьогоднішній день недостатньо вивченими залишаються визначення практичних аспектів використання аналітичних систем для підвищення конкурентоспроможності міжнародних підприємств.

**Метою роботи** є проведення порівняльного аналізу конкурентоспроможності

міжнародних підприємств на основі використання аналітичної системи YouControl.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження конкурентоспроможності є невід’ємною частиною успішної стратегії будь-якої сучасної компанії. В умовах ринку, що постійно змінюється, бізнес змагається за увагу споживачів, намагаючись зробити свої товари та послуги більш привабливими, ніж у конкурентів. Конкуренція є рушійною силою ринку, яка визначає основні зміни, сучасні тенденції, стимулює розвиток усіх учасників галузі та сприяє впровадженню інновацій і новітніх технологій. Для того, щоб ефективно планувати стратегію просування та розвитку компанії, необхідно враховувати інформацію про діяльність конкурентів, яку можна отримати за допомогою ретельного аналізу. Чим глибшим і якіснішим буде дослідження, тим більше можливостей для зростання матиме компанія.

Ведення бізнесу в Україні в нинішніх умовах є надзвичайно складним, оскільки підприємства стикаються з численними ризиками. Війна спричиняє масову міграцію населення та кваліфікованих працівників, серйозні проблеми з логістикою постачання та збуту, нестабільні ціни на сировину, загрозу повного знищення виробничих потужностей, особливо у прифронтових регіонах. Крім того, українські підприємці змушені конкурувати в більш агресивному ринковому середовищі, ніж до війни.

У таких умовах компаніям необхідно швидко адаптуватися, розробляти та впроваджувати інноваційні підходи, досліджувати нові ринки та канали збуту, застосовувати ефективні стратегії розвитку, щоб випереджати конкурентів. Експерти відзначають швидку зміну ринкових тенденцій та постійний вплив різних факторів на структуру ринку. Тому оперативне отримання інформації та швидке прийняття рішень стають важливими умовами ведення сучасного бізнесу.

Для забезпечення рівних можливостей всіх підприємців, запобігання зловживанням, належної перевірки контрагентів та мінімізації корупційних ризиків необхідний відкритий доступ до даних. Існує низка інструментів для збагачення даних, необхідних бізнесу для аналізу ринку та конкурентів. Це, зокрема, CRM-системи, BI-платформи (наприклад, Tableau, Power BI), аналітичні інструменти (Google Analytics) та аналітичні системи з доступом до широкого спектру ринкових даних, такі як YouControl.

У період, коли країна готується до масштабної відбудови, саме прозорість процесів є вирішальною для зміцнення довіри бізнесу до держави, залучення міжнародних інвесторів та ефективного використання бюджетних коштів. У 2025 р. питання відкритості даних набуває особливої гостроти, оскільки впливає на економічну стабільність, конкурентоспроможність підприємств і, зрештою, на фінансову безпеку держави. Обмеження доступу до інформації шкодить бізнесу, позбавляючи його необхідних інструментів. Це також підриває конкурентоспроможність країни, оскільки відсутність прозорості у витрачанні бюджетних коштів сприяє корупції. Як наслідок, зловживання виявляються лише тоді, коли шкоду вже завдано, а довіру суспільства втрачено [5].

Останнім часом, все більшої популярності набувають аналітичні системи, що базуються на обробки значної кількості даних щодо господарської, фінансової, зовнішньоторговельної та інших видів діяльності компаній. Однією з таких аналітичних систем є YouControl, дані якої будуть використані при проведенні аналізу конкурентоспроможності міжнародних компаній у цій науковій статті.

За допомогою такої аналітичної системи підприємці можуть самостійно аналізувати сегменти ринку за заданими критеріями та оперативно отримувати необхідні дані з урахуванням усіх важливих факторів. Автоматизований аналіз конкурентів – найкращий спосіб вести бізнес у висококонкурентному середовищі. Інструмент допомагає розробляти ефективні стратегії та значно мінімізує можливі ризики.

Сучасні технології значно прискорюють бізнес-процеси, дозволяючи автоматизувати аналіз ринку та збір необхідних даних. Одним з таких інструментів є YC.Market, який забезпечує швидкий та ефективний аналіз ринку, допомагає визначити ключових

конкурентів та отримати детальну інформацію про необхідний сегмент ринку, охоплюючи як українські, так і європейські компанії.

Дослідження конкурентоспроможності компаній «Агрофірма «Поле», «Органік Мілк», «Агровест Груп» та «Органік Оригінал» є важливим для розуміння динаміки ринку органічної та сільськогосподарської продукції в Україні. Ці компанії, хоча й працюють в одному секторі, проте мають різні стратегії, продукти та ринки збуту, що робить їх конкуренцію особливо цікавою для аналізу.

Усі ці компанії займаються виробництвом та реалізацією органічних продуктів харчування в Україні та Європі. Вони надають пріоритет практикам органічного землеробства, гарантуючи, що їхня продукція вирощується без використання синтетичних хімікатів, пестицидів та гербіцидів. Також обрані для аналізу компанії зосереджуються на природних методах переробки та дотриманні високих стандартів якості по всьому ланцюгу постачання.

Відбір цих компаній для дослідження конкурентоспроможності ґрунтується на основних факторах:

1. Галузева приналежність – всі компанії працюють в аграрному секторі, що дозволяє порівнювати їхні стратегії та результати в межах однієї галузі, а також дає можливість виявити спільні тенденції, виклики та можливості, з якими стикаються компанії в цьому секторі.

2. Різноманітність спеціалізацій компаній, від вирощування зернових до виробництва органічних молочних та інших продуктів, дозволяє дослідити, як різні стратегії та ніші впливають на конкурентоспроможність.

3. Масштаб та структура – серед обраних компаній є як великі агропромислові групи («Агровест Груп», «Агрофірма «Поле»»), так і спеціалізовані органічні виробники («Органік Мілк», «Органік Оригінал»), що дає можливість порівняти конкурентоспроможність компаній з різним масштабом та структурою бізнесу.

4. Органічне виробництво є важливим трендом на сучасному ринку, тому дослідження особливостей конкуренції в цьому сегменті та факторів, що впливають на ефективність виробників органічної продукції є важливим.

5. Актуальність для ринку – аграрний сектор є ключовим для України, а ринок органічної продукції має значний потенціал для зростання, тому дослідження конкурентоспроможності цих компаній є актуальним для розуміння тенденцій розвитку ринку.

Конкурентоспроможність підприємства можна досліджувати за широкою базою індикаторів, проте одне з провідних місць займають показники ринкової частки та позиціонування компанії, оскільки вони вимірюють реальний вплив підприємства на ринок, дозволяють оцінити ефективність конкурентної стратегії, чітко демонструють, чи втрачає, чи підвищує компанія власні позиції. Аналітична система YouControl у цьому напрямі пропонує використовувати скоринговий індекс MarketScore, який базується на 10 індикаторах, що комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку зростання порівняно з конкурентами. Значення індексу MarketScore варіюються від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) та супроводжується такою градацією: А – високий рівень ринкової потужності; В – достатній рівень ринкової потужності; С – середній рівень ринкової потужності; D – незначний рівень ринкової потужності. Метою створення даного індексу є швидко і всебічно відобразити величину досліджуваної фірми у процесі оцінки контрагентів, а також показати її динаміку за тривалий період [6].

Порівняльний аналіз ринкового скорингу за обраними для дослідження чотирма міжнародними компаніями наведено у таблиці 1.

Як бачимо, аналіз зміни ринкового скорингу міжнародних компаній у 2021-2024 рр. свідчить про різновекторну динаміку конкурентних позицій. Найбільш позитивну динаміку продемонструвала компанія «Агровест Груп», яка покращила індекс MarketScore (+0,2),

збільшила частку на субринку (+0,17%) та суттєво підвищила позиції в секторі (на 1296 позицій) і на ринку загалом (на 49 позицій вгору). Це свідчить про активне зміцнення її конкурентоспроможності.

Натомість «Агрофірма «Поле» та «Органік Мілк» зазнали певного зниження за ключовими показниками: зменшення індексу MarketScore, частки ринку та субринку, а також падіння в ринковому рейтингу. Зокрема, «Органік Мілк» втратила 0,12% ринкової частки та 0,13% субринкової, що супроводжувалося зниженням на 14 позицій у загальному ринковому рейтингу.

**Таблиця 1. Порівняльний аналіз зміни ринкового скорингу міжнародних компаній за 2021 р. та 2024 р.**

Індикатор	«Агрофірма «Поле»			«Агровест Груп»			«Органік Мілк»			«Органік Оригінал»		
	2021 р.	2024 р.	Абс. відх., +/-	2021 р.	2024 р.	Абс. відх., +/-	2021 р.	2024 р.	Абс. відх., +/-	2021 р.	2024 р.	Абс. відх., +/-
Індекс MarketScore	A / 3,8	A / 3,3	<b>-0.5</b>	A / 3,7	A / 3,9	<b>+0.2</b>	A / 3,6	A / 3,4	<b>-0.2</b>	B / 3	B / 2,9	<b>-0.1</b>
Частка у секторі, %	0,01	0,01	-	0,01	0,01	-	0,01	0,01	-	0,00	0,00	-
Частка ринку, %	0,80	0,71	<b>-0,09</b>	0,06	0,08	<b>+0,02</b>	0,35	0,23	<b>-0,12</b>	0,06	0,05	<b>-0,01</b>
Частка на субринку, %	1,08	1,02	<b>-0,06</b>	0,37	0,54	<b>+0,17</b>	0,38	0,25	<b>-0,13</b>	0,08	0,07	<b>-0,01</b>
Місце компанії в секторі	1148	1278	<b>+130</b>	2427	1131	<b>+1296</b>	1155	1402	<b>+237</b>	7380	8004	<b>+624</b>
Місце компанії на ринку	21	29	<b>+8</b>	200	151	<b>- 49</b>	55	69	<b>+14</b>	170	167	<b>-3</b>
Місце компанії на субринку	18	25	<b>+7</b>	80	54	<b>-56</b>	50	64	<b>+14</b>	163	159	<b>-4</b>

*Джерело: сформовано авторами за [7, 8, 9, 10]*

«Органік Оригінал» зберігає стабільність, демонструючи лише незначні негативні коливання без істотних змін у ринковій позиції, що свідчить про збереження статусу підприємства без активного розширення чи скорочення діяльності.

Загалом, враховуючи той факт, що останні три роки компанії функціонують в жорстких умовах військового стану, то переважне зменшення рівнів індикаторів є очікуваним. Проте, такі результати вказують на необхідність перегляду та адаптації конкурентних стратегій для компаній «Органік Мілк», «Органік Оригінал» та «Агрофірми «Поле». У свою чергу, приклад ефективного ринкового позиціонування демонструє «Агровест Груп», яка має зростання практично за всіма аналітичними індикаторами.

Наступною групою індикаторів, що мають вплив на оцінку конкурентоспроможності, є показник дохідності, оскільки він відображає реальну динаміку зростання чи спаду продажів,

дозволяє швидко оцінити результативність поточних рішень у маркетингу, дистрибуції, продуктивності, є прямим свідченням активності на ринку (зменшення або зростання річного доходу безпосередньо впливає на конкурентну позицію), вказує на динамічність підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринку, може свідчити про втрату або підвищення конкурентних переваг, перенасичення ринку тощо. Аналітична система YouControl для аналізу показника дохідності надає можливість використовувати такі показники: абсолютний приріст виручки за рік, абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, відносний приріст виручки за рік, сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки. Наочне відображення даних показників за аналізованими компаніями наведено на рисунку 1.

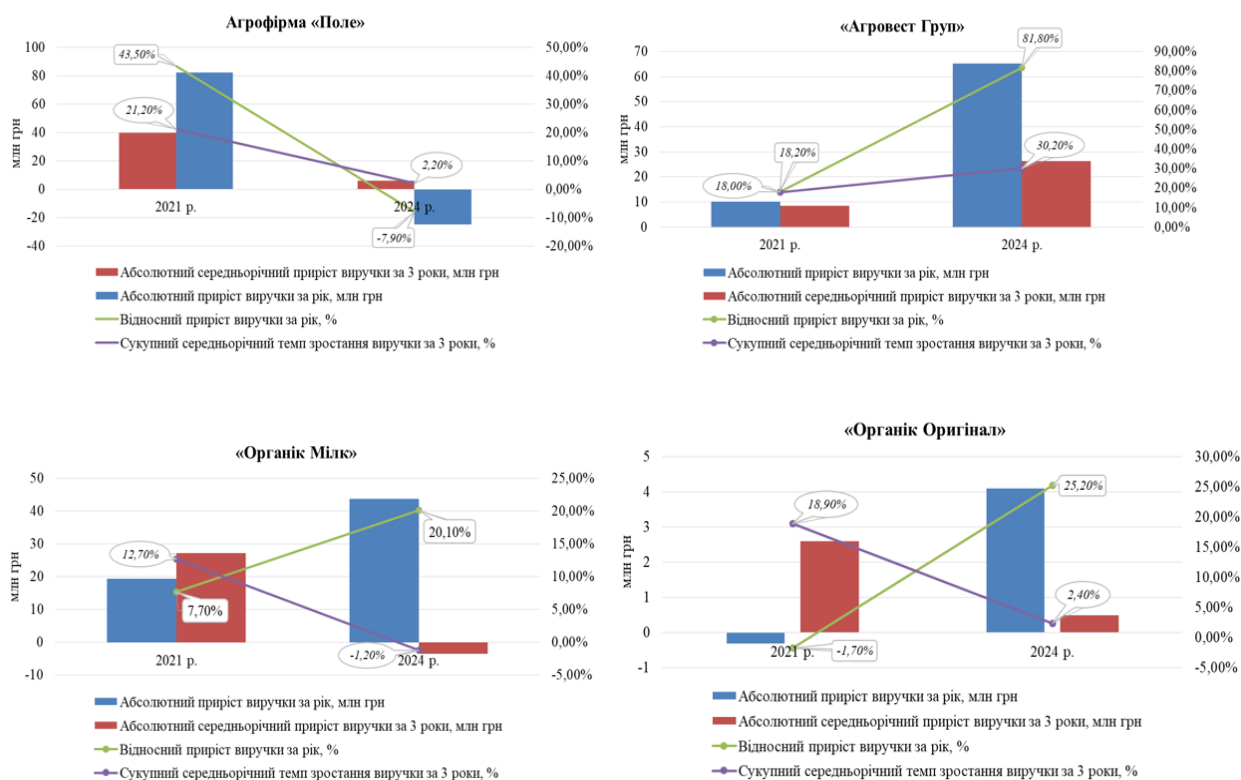


Рис. 1. Динаміка змін приросту виручки міжнародних компаній

Джерело: сформовано авторами за [7, 8, 9, 10].

Результати аналізу динаміки приросту виручки міжнародних компаній свідчать про суттєві відмінності у фінансових результатах. Найкращу позитивну динаміку продемонструвала компанія «Агровест Груп», яка у 2024 р. значно збільшила абсолютний приріст виручки за рік до 65,3 млн грн (порівняно з 10,1 млн грн у 2021 р.), а її відносний приріст склав 81,8%. Крім того, компанія досягла найвищого сукупного середньорічного темпу зростання виручки за три роки (30,2%), що свідчить про ефективність обраної моделі розширення бізнесу. «Органік Мілк» також зазнала покращення річної виручки (+43,8 млн грн у 2024 р.), однак показала негативний середньорічний приріст за три роки (-3,4 млн грн), що відображає відновлення функціонування в умовах війни. «Органік Оригінал», попри незначне зростання виручки в 2024 р., демонструє низьку та нестабільну динаміку: слабкий

середньорічний приріст (0,5 млн грн) та коливання в темпах зростання. «Агрофірма «Поле», яка у 2021 р. мала найбільший річний приріст (+82,4 млн грн), у 2024 р. зазнала різкого падіння до -24,8 млн грн. Сукупний темп зростання виручки за три роки впав з 21,2% до лише 2,2%, що свідчить про суттєві фінансові труднощі або втрату ринкових можливостей. Як бачимо, лише «Агровест Груп» демонструє послідовне та стабільне зростання виручки як у коротко-, так і довгостроковій перспективі, тоді як інші компанії мають або слабку динаміку, або тенденції до падіння, що переважно спричинене військовими діями на території України та складнощами у забезпеченні безперебійного функціонування.

Ґрунтовне дослідження та оцінка фінансового стану компаній, за допомогою фінансового скорингу аналітичної системи YouControl дозволяє узагальнити та оцінити фінансову стійкість та ділову активність компанії шляхом переведення в бали (scores) попередньо обчислених фінансових показників. Значення індексу FinScore може варіюватись у діапазоні від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) залежно від значень фінансових індикаторів компанії. Скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно показують стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії. На підставі числового значення балу FinScore (від 4 до 1) кожній компанії присвоюється буквене значення FinScore, що показує відносний рівень фінансової стійкості в межах ринку, а саме: А – високий рівень фінансової стійкості; В – достатній рівень фінансової стійкості; С – середній рівень фінансової стійкості; D – незадовільний рівень фінансової стійкості. Метою створення даного індексу є швидко і всебічно відобразити величину досліджуваної фірми у процесі оцінки контрагентів, а також показати її динаміку за тривалий період [11].

Проведений порівняльний аналіз компаній за результатами фінансового скорингу від YouControl наведено у таблиці 2. Як бачимо, поточна ліквідність «Агрофірми «Поле» зросла на 2,58 пункти, що суттєво перевищує нормативне значення та свідчить про високу здатність покривати короткострокові зобов'язання. Зростання рівня коефіцієнтів «кислотного тесту» і коефіцієнту швидкої ліквідності підтверджують збільшення обсягу ліквідних активів. Коефіцієнт автономії підвищився, що свідчить про посилення фінансової незалежності від позикового капіталу, а відношення чистого боргу до ЕВІТДА лишається на дуже низькому рівні – 0,015, тобто боргове навантаження мінімальне. Розглядаючи показники прибутковості по даній компанії, то бачимо їх істотне зниження, що свідчить про ймовірне збільшення витрат або зменшення доходів, не зважаючи на достатню ліквідність. Компанія стала менш ефективною в управлінні своїми активами й капіталом.

Вражаюче зростання показників ліквідності має «Агровест Груп», що відображається у зростанні утричі поточної ліквідності у 2024 р. порівняно з 2021 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,02 до 1,41, що відображає зростання обсягів грошових резервів та значне покращення у спроможності погашати свої зобов'язання миттєво. Коефіцієнт автономії з рівнем у 0,91 підтверджує стабільність обсягів власного капіталу. Компанія «Агровест Груп» продемонструвала впевнений ріст ефективності, оптимізувавши як витрати, так і структуру капіталу, що відображається у покращенні усіх видів рентабельності.

Компанія «Органік Мілк» характеризується погіршенням показників ліквідності і платоспроможності у 2024 р. порівняно з 2021 р. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 0,44 пункти, коефіцієнт абсолютної ліквідності мав низьке значення у 2021 р.(0,03) і знижувався у наступних роках. Коефіцієнт автономії знизився 0,2 пункти, що вказує на зростання залежності від позикового капіталу, а відношення чистого боргу до ЕВІТДА зросло, що свідчить про зростання боргового навантаження компанії. Найгіршою динамікою серед усіх компаній є і показники рентабельності, які вказують на те, що компанія перебуває у фазі фінансового спаду через зростання витрат, втрати частки ринку та недостатньо ефективного управління ресурсами.

Таблиця 2. Фінансовий скоринг міжнародних компаній за 2021 р. та 2024 р.

№	Показник	«Агрофірма «Поле»			«Агровест Груп»			«Органік Мілк»			«Органік Ориджнал»		
		2021 р. А / 3,3	2024 р. В / 2,8	Абс. відх. -0,5	2021 р. С / 2,0	2024 р. А / 3,7	Абс. відх. +1,7	2021 р. А / 3,7	2024 р. А / 3,3	Абс. відх. -0,4	2021 р. В / 2,8	2024 р. В / 2,9	Абс. відх. +0,1
<b>Ліквідність та платоспроможність компаній</b>													
1	Індекс FimScore												
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,15	4,73	2,58	3,63	9,17	5,54	2,17	1,73	-0,44	0,91	1,09	0,18
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,32	0,23	0,02	1,41	1,39	0,03	0,02	-0,01	0,17	0,02	-0,15
4	Коефіцієнт "кислотний тест"	1,19	2,57	1,38	1,53	3,68	2,15	1,61	1,02	-0,59	0,45	0,66	0,21
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,16	2,4	1,24	0,72	2,1	1,38	1,6	1,01	-0,59	0,45	0,66	0,21
6	Відношення грошових коштів до активів	0,03	0,05	0,02	0,004%	0,1	0,099	0,007	0,004	-0,003	0,12	0,012	-0,108
7	Проміжний коефіцієнт покриття	1,16	2,4	1,24	0,72	2,1	1,38	1,6	1,01	-0,59	0,45	0,66	0,21
8	Коефіцієнт автономії	0,66	0,76	0,1	0,83	0,91	0,08	0,78	0,58	-0,2	0,29	0,31	0,02
9	Відношення чистого боргу до EBITDA	0,014	0,015	0,001	0,014	-	-	0,005	0,024	0,019	0,082	0,12	0,038
10	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	2,3	2,47	0,17	2,2	2,64	0,44	1,47	1,01	-0,46	0,8	1,24	0,44
<b>Прибутковість компаній, %</b>													
11	Рентабельність активів	12,7	5,6	-7,1	7,9	17,1	9,2	27,3	6,6	-20,7	5,4	4,3	-1,1
12	Рентабельність власного капіталу	22,8	6,7	-16,1	10,6	23,1	12,5	39,3	10,5	-28,8	23,0	15,9	-7,1
13	Рентабельність оборотних активів	17,8	8,0	-9,8	12,7	26,0	13,3	58,3	15,7	-42,6	8,4	5,8	-2,6
14	Чиста маржа	9,9	4,4	-5,5	16,7	23,0	6,3	10,3	3,5	-6,8	2,3	2,3	-
15	Рентабельність загальних активів	17,8	7,6	-10,2	7,9	17,8	9,9	33,5	8,6	-24,9	6,6	5,2	-1,4
16	Валова рентабельність собівартість	59,1	40,6	-18,5	28,7	53,6	24,9	42,8	24,6	-18,2	55,0	54,4	-0,6
17	Рентабельність операційних витрат	140,8	99,0	-41,8	327,2	283,0	-44,2	148,6	80,1	-68,5	109,3	108,8	-0,5
18	Чиста рентабельність витрат	15,4	2,6	-12,8	19,7	31,1	11,4	14,0	3,9	-10,1	3,2	3,0	-0,2

Джерело: сформовано авторами за [7, 8, 9, 10]

Невеликими, але позитивними змінами характеризується ліквідність та платоспроможність компанії «Органік Оригінал». Коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт автономії зросли на 0,18 пунктів та 0,02 пункти відповідно. Але поряд з цим абсолютна ліквідність зменшилася (-0,15 пунктів), а відношення чистого боргу до ЕВІТДА зростає, проте ще знаходиться в межах норми. Показники прибутковості залишилися майже на тому ж рівні: чиста рентабельність витрат зменшилася на 0,2%, операційна рентабельність витрат на 0,5%, валова рентабельність собівартості на 0,6%. У цілому компанія утримує стабільність, однак не демонструє зростання ефективності, що ставить її в середню позицію за конкурентоспроможністю.

Ділова активність також займає важливе значення при аналізі конкурентоспроможності компаній, тому наступними індикаторами для аналізу міжнародних компаній були обрані дані оборотності загальних активів, оборотності робочого капіталу, оборотності дебіторської заборгованості з аналітичної системи YouControl (рис. 2).

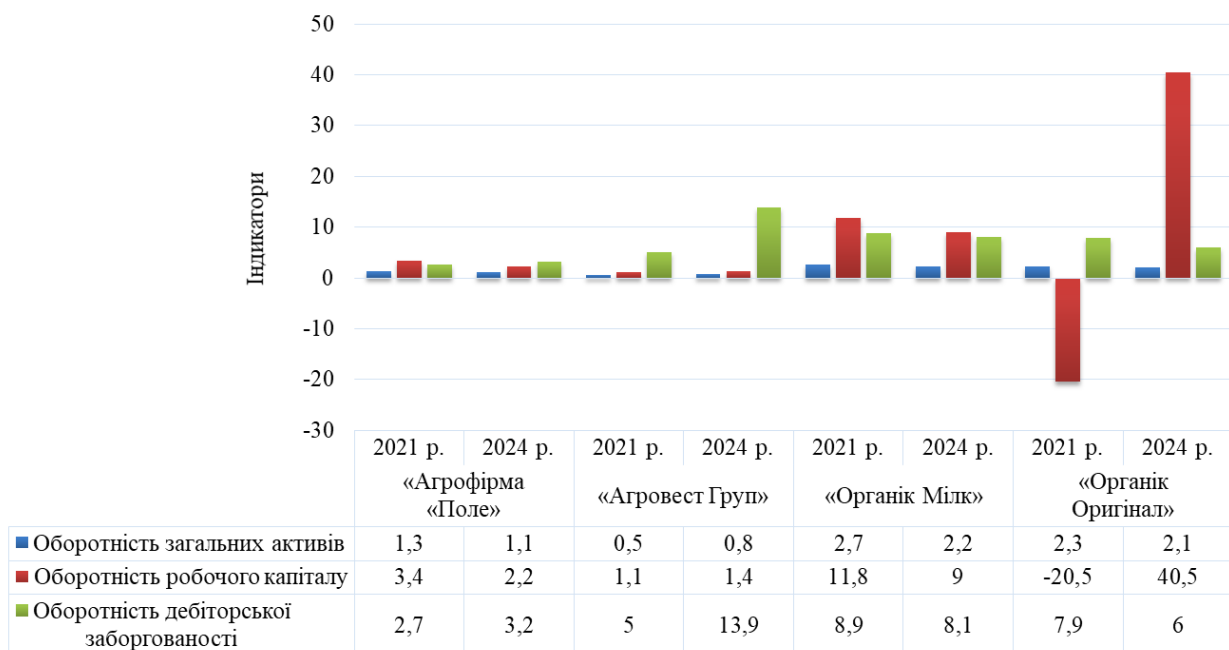


Рис. 2. Індикатори ділової активності міжнародних компаній за 2021 р. та 2024 р.

Джерело: сформовано авторами за [7, 8, 9, 10].

Порівняльний аналіз ділової активності підприємств свідчить про різну динаміку ефективності використання ресурсів у період з 2021 р. по 2024 р. Компанія «Агрофірма «Поле» демонструє незначне зниження оборотності загальних активів (з 1,3 до 1,1 пунктів) та робочого капіталу (з 3,4 до 2,2 пунктів), що може вказувати на зменшення ефективності використання ресурсів. Водночас спостерігається зростання оборотності дебіторської заборгованості (з 2,7 до 3,2 пунктів), що є позитивним сигналом щодо швидкості її погашення.

«Агровест Груп» покращила всі показники, зокрема оборотність загальних активів (на 0,3 пункти), робочого капіталу (на 0,3 пункти) та дебіторської заборгованості (на 8,9 пунктів), що свідчить про підвищення ефективності управління оборотними активами та покращення фінансової стабільності.

Компанія «Органік Мілк» має незначне зниження оборотності загальних активів (на 0,5 пунктів) та робочого капіталу (на 2,8 пунктів), що свідчить про уповільнення обороту ресурсів. Оборотність дебіторської заборгованості також зменшилась, однак рівень залишається високим, що загалом вказує на стабільну ділову активність.

«Органік Оригінал» демонструє нестабільну динаміку. Хоча показник оборотності загальних активів знизився незначно (з 2,3 до 2,1 пунктів), оборотність робочого капіталу зросла надзвичайно різко (з -20,5 до 40,5 пунктів), що може свідчити про суттєві зміни у структурі або політиці управління активами. Водночас оборотність дебіторської заборгованості зменшилася (на 1,9 пункти), що може викликати занепокоєння.

У підсумку, найстабільнішими за показниками ділової активності залишаються «Органік Мілк» і «Органік Оригінал», тоді як «Агровест Груп» демонструє найбільше зростання ефективності, а «Агрофірма «Поле» потребує уваги до управління оборотними активами.

Показники зовнішньоторговельної діяльності відіграють ключову роль в оцінці конкурентоспроможності міжнародної компанії, оскільки саме вони відображають її здатність успішно функціонувати на міжнародних ринках. Тому останньою групою індикаторів, з аналітичної системи YouControl, було обрано ті, що характеризують експортно-імпорتنу активність компаній. Зауважимо, що з 2022 р. ця група показників не оприлюднюється у зв'язку з військовим станом в Україні, тому для аналізу прийняті дані за 2021 р. (табл. 3).

Таблиця 3. Характеристика зовнішньоторговельної діяльності міжнародних компаній

№	Індикатор	Агрофірма «Поле»	«Агровест Груп»	«Органік Мілк»	«Органік Оригінал»
<b>Експорт</b>					
1	Дохід від експорту, тис грн	100 - 150	4500 - 5000	2500 - 3000	300 - 350
2	Кількість контрагентів	40 - 45	до 3	3 - 5	до 3
3	Кількість операцій	300 - 350	15 - 20	35 - 40	до 3
<b>Імпорт</b>					
4	Обсяг імпорту, тис. грн	500 - 550	200 - 250	-	550 - 600
5	Кількість контрагентів	до 3	до 3	-	до 3
6	Кількість операцій	до 3	до 3	-	3 - 5

Джерело: сформовано авторами за [7, 8, 9, 10]

Аналіз показників зовнішньоторговельної діяльності свідчить про значну різницю в масштабах і структурі експортно-імпорتنної активності серед розглянутих компаній. Агрофірма «Поле» демонструє найвищий рівень експортної активності як за доходом, так і за кількістю контрагентів та операцій, що свідчить про широке охоплення ринку, диверсифікованість клієнтської бази та активну присутність на зовнішніх ринках. Імпорт здійснюється в обмеженому обсязі (500-550 тис. грн), що підтверджує орієнтацію компанії на експортозалежну модель розвитку.

«Агровест Груп», хоча має найвищі обсяги доходу від експорту, водночас характеризується низькою кількістю контрагентів (до 3) та обмеженою кількістю експортних

операцій (15-20), що свідчить про вузький експортний ринок і високу залежність від кількох партнерів. Імпортна діяльність також обмежена, проте присутня.

«Органік Мілк» демонструє середні показники експорту (2500-3000 тис. грн), з помірною кількістю контрагентів та операцій, що вказує на стабільну й помірно диверсифіковану зовнішньоекономічну діяльність. Компанія не здійснює імпортих операцій, що може свідчити про самодостатність або концентрацію на внутрішньому забезпеченні ресурсами.

«Органік Оригінал» характеризується низьким рівнем експортної активності (300-350 тис. грн), обмеженою кількістю операцій та контрагентів. Однак імпортна діяльність є більш розвиненою за обсягами (550-600 тис. грн) та кількістю операцій, що вказує на орієнтацію на внутрішню переробку імпортової сировини.

Отже, з досліджених компаній, «Агровест Груп» є лідером за конкурентоспроможністю, займає провідні позиції на ринку, має сильну фінансову позицію, високий рівень стійкості, високу прибутковість, ефективність використання капіталу та є найбільш прибутковою в експорті. «Агрофірма «Поле» має потенціал до лідерства, високу ринкову потужність, достатній рівень фінансової стійкості та є найбільш активною за кількісними параметрами зовнішньої торгівлі. Хоча «Органік Мілк» також демонструє стабільність і збалансованість у зовнішньоекономічній діяльності, хорошу фінансову позицію та ефективне використання оборотних коштів, але її конкурентоспроможність не можна назвати високою. Результати показників платоспроможності та прибутковості не демонструють видатних результатів у цих аспектах, що обмежує її здатність конкурувати з лідерами ринку, такими як «Агровест Груп». Щодо «Органік Оригінал», то дана компанія має нижчу конкурентоспроможність, ніж інші досліджувані компанії, переважно через наявність фінансових ризиків, низьку прибутковість та ефективність використання ресурсів. Ринкова потужність – вище середньої, достатні позиції на ринку, проте дана компанія потребує посилення експортної активності для покращення конкурентних позицій на міжнародному ринку.

**Висновки та пропозиції.** Аналітичні системи є доступним джерелом для аналізу різних сфер діяльності компаній, у тому числі і аналізу конкурентоспроможності. Їх перевагами є доступність; незалежна оцінка діяльності; широкий спектр показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємств; формування інтегральних (узагальнюючих) показників, що є джерелом додаткової порівняльної оцінки; регулярність оновлення інформаційної бази тощо. Все це дозволяє здійснювати аналіз, моніторинг, діагностику як самими компаніями, так і з зовнішніми користувачами. Компанії мають розуміння яким чином їх оцінюють зовні та можуть ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, що дозволяє будувати конкурентні стратегії, засновані не лише на внутрішній, а і на зовнішній оцінці даних. З іншого боку наявність достовірних незалежних аналітичних систем є інформаційно-аналітичною базою для потенційних партнерів, інвесторів та інших контрагентів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Кононенко Ж.А., Миколенко І.Г., Яковенко Т.І. Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища підприємства. *Проблеми економіки*. № 2 (60), 2024. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-136-142> (дата звернення: 21.02.2025).

2. Корнилюк Р.В. УС.Market від YouControl: пошук клієнтів, аналіз конкурентів та дослідження ринку в одному меню. 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/dlya-chogo-biznesu-ysmarket-vid-youcontrol> (дата звернення: 21.02.2025).

3. Корнилюк Р.В. Скорингові продукти аналітичної системи YouControl для аналізу контрагентів та управління ризиками. *Трансформація бухгалтерського обліку, аналізу та контролю в умовах соціально-економічних викликів* : матеріали Міжнар. круглого столу [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Т. 1. С. 63-66.

4. Глоба Д. Комплаєнс в ФПГ: особливості та правові аспекти. 2023. URL:

<https://youcontrol.com.ua/articles/komplaiens-v-fph-2/> (дата звернення: 21.02.2025).

5. Чорногуб Н. Яких даних не вистачає бізнесу та громадськості у 2025 році. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/yakykh-danykh-ne-vystachaie-biznesu-ta-hromadskosti-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 21.02.2025).

6. Методика ринкового скорингу від YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/market-scoring/method/> (дата звернення: 10.03.2025).

7. Досьє компанії ТОВ «Агрофірма «Поле». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11747807#express-universal-file> (дата звернення: 10.03.2025).

8. Досьє компанії ТОВ «Органік МІЛК» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6752675#express-universal-file> (дата звернення: 10.03.2025).

9. Досьє компанії ТОВ «Агровест ГРУП» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6263678#express-universal-file> (дата звернення: 10.03.2025).

10. Досьє компанії ТОВ «Органік Оригінал» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8382249> (дата звернення: 10.03.2025).

11. Методика фінансового скорингу від YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/financial-scoring/method/?id=11747807> (дата звернення: 10.03.2025).

## REFERENCES

1. Kononenko, Z.A., Mykolenko, I.G., Yakovenko T. I. (2024), Analytical Tools in Economic Studies of the Competitive Environment of Enterprise. Problems of Economics. № 2 (60). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-136-142> (Accessed 21 February 2025).

2. Kornyluk R. (2023), YC.Market by YouControl: customer search, competitor analysis, and market research in one menu, available at: <https://thepage.ua/ua/experts/dlya-chogo-biznesu-ycmarket-vid-youcontrol> (Accessed 21 February 2025).

3. Kornyluk R. (2021), Scoring products of the YouControl analytical system for counterparty analysis and risk management. Transformation of accounting, analysis and control in the context of socio-economic challenges: materials of the International round table. Ternopil: ZUNU, 2021. VOL. 1. PP. 63-66.

4. Hloba D. (2023), Compliance in FIGs: peculiarities and legal aspects, available at: <https://youcontrol.com.ua/articles/komplaiens-v-fph-2/> (Accessed 21 February 2025).

5. Chornohub N. (2025), What data does business and the public lack in 2025? available at: <https://youcontrol.com.ua/articles/yakykh-danykh-ne-vystachaie-biznesu-ta-hromadskosti-u-2025-rotsi/> (Accessed 21 February 2025).

6. Market scoring methodology from YouControl, available at: <https://youcontrol.com.ua/contractor/market-scoring/method/> (Accessed 10 March 2025).

7. Dossier of «Agrofirma «Pole» LLC, available at: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=11747807#express-universal-file> (Accessed 10 March 2025).

8. Dossier of «Organic Milk» LLC, available at: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6752675#express-universal-file> (Accessed 10 March 2025).

9. Dossier of «Agrovest Group» LLC, available at: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6263678#express-universal-file> (Accessed 10 March 2025).

10. Dossier of «Organic Original», available at: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8382249> (Accessed 10 March 2025).

11. Financial scoring methodology from YouControl, available at: <https://youcontrol.com.ua/contractor/financial-scoring/method/?id=11747807> (Accessed 10 March 2025).

*Ivanna Strilok, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor  
(Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies)*

*Viktoriiia Shkliar, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor  
(Head of the Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies)*

*Mykola Ilinov,  
(Postgraduate, State University of Infrastructure and Technologies)*

## **ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF INTERNATIONAL COMPANIES BASED ON THE USE OF ANALYTICAL SYSTEMS**

*In today's globalized world, with increased competition and uncertainty caused by the war, the issue of ensuring and maintaining the competitiveness of international business is of particular importance. The rapid development of digital technologies is transforming approaches to strategic planning and analysis of companies' market positions. Traditional methods of economic analysis are gradually losing their dominance, giving way to information analytical systems capable of providing a multi-level, comprehensive, verified and timely assessment of the market position of a business entity. These systems allow to process large volumes of data quickly, identifying key trends and hidden patterns that are not available for traditional methods.*

*The article presents the results of a comparative analysis of the competitiveness of organic agricultural companies operating in the international environment. Based on the data of the analytical system, the article analyzes such indicators as market scoring (MarketScore), revenue growth dynamics, financial scoring (FinScore) and foreign trade activities on the example of four companies. The study covers the period of 2021-2024, which allows us to assess the level of adaptation to crisis conditions, the dynamics of changes in the companies' market position, their growth rates, and financial stability. The results obtained can be used as a theoretical basis for further scientific research, as well as a practical tool for information and analytical support for management decision-making in the field of international business. The practical value of the study lies in the demonstration of specific mechanisms for assessing competitiveness in a crisis.*

*Particular attention is paid to the importance of open data and digital tools for ensuring transparency of the business environment, building trust in management decisions, attracting investment and minimizing risks. The research findings show that the use of modern analytical systems, in particular YouControl, allows companies to make informed strategic decisions in a highly turbulent market.*

**Keywords:** *competitiveness, international companies, analytical systems, comparative analysis, foreign economic activity, international business.*

*Стаття прийнята до друку 18 березня 2025 року*

УДК 338.242

JEL Classification M14

**Вікторія Творонович, к. е. н., доцент**

*(доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій)*

**Сергій Митюра**

*(аспірант кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій)*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Стаття присвячена комплексному аналізу теоретичних підходів до формування стратегії розвитку персоналу як стратегічного ресурсу підприємства. Автор розглядає ефективність персоналу не лише як індивідуальну продуктивність працівників, а як комплексне поняття, що охоплює економічні, соціальні та організаційні складові діяльності підприємства. У статті здійснено порівняльний аналіз поглядів вітчизняних науковців на визначення ефективності персоналу, а також окреслено ключові критерії її оцінки – від раціонального використання трудового потенціалу до рівня задоволеності співробітників та функціонування системи внутрішньої комунікації.*

*Особлива увага приділяється методам стратегічного управління персоналом, таким як планування, прогнозування, оцінка результатів праці, добір кадрів та систематичне навчання. Розкрито роль таких сучасних інструментів, як асесмент-центр, коучинг, реінжиніринг та кадрове консультування, у підвищенні конкурентоспроможності організацій. Підкреслено важливість формування внутрішньої корпоративної культури, що сприяє розвитку ініціативності, творчості та інноваційного мислення у працівників.*

*Ключовим елементом для підвищення конкурентоспроможності підприємства є ефективне управління її працівниками. Саме людський капітал є визначальним у здатності організації пристосовуватися до мінливого зовнішнього світу. Застосування сучасних підходів до управління персоналом є вирішальними для забезпечення стабільного розвитку підприємства, в тому числі розвитку персоналу, його переваг у конкурентній боротьбі.*

*У статті доводиться, що ефективна стратегія розвитку персоналу має бути динамічною, адаптованою до викликів зовнішнього середовища та інтегрованою в загальну стратегію підприємства. Результати дослідження можуть бути корисними для фахівців у сфері HR-менеджменту, керівників підприємств та науковців, які займаються проблемами стратегічного управління людськими ресурсами в умовах сучасної економіки.*

*Ключові слова:* стратегія розвитку, формування стратегії, стратегія підприємства, конкурентоспроможність підприємства, розвиток персоналу.

**Постановка проблеми.** В умовах динамічного розвитку ринку праці, цифровізації бізнес-

© Творонович В.І., Митюра С.П., 2025

процесів та зростання ролі інтелектуального капіталу, стратегія розвитку персоналу перетворюється на ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проте на практиці багато компаній зіштовхуються з труднощами у формуванні цілісної та ефективної стратегії управління персоналом, яка б одночасно враховувала потреби організації та потенціал, мотивацію та адаптивність працівників. Відсутність єдиних методологічних підходів, неузгодженість між теоретичними моделями та реальними управлінськими рішеннями, а також недостатній рівень впровадження сучасних HR-технологій зумовлюють необхідність глибокого дослідження теоретичних основ та методологічних засад формування стратегії розвитку персоналу. Це особливо актуально в умовах трансформації управлінських парадигм та зростання вимог до гнучкості, інноваційності та стійкості людських ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування стратегії розвитку персоналу активно досліджується у працях вітчизняних науковців, що свідчить про її актуальність у контексті сучасного стратегічного управління. Зокрема, Р.П. Вдовиченко акцентує увагу на необхідності комплексного підходу до управління персоналом, підкреслюючи важливість продуктивного використання трудових ресурсів для досягнення цілей організації та ролі кадрової політики як чинника ефективності управління [1].

У навчальному посібнику В.А. Рудьова представлено системне бачення процесу управління персоналом, де особлива увага приділяється формуванню висококваліфікованої команди, здатної ефективно реалізовувати стратегічні цілі підприємства [2].

Дослідження О.М. Бодарецької, О.Г. Мельник та В.Й. Жежухи фокусуються на мотиваційних технологіях як складовій ефективного управління персоналом. Автор вказує на важливість створення внутрішнього середовища, що стимулює ініціативу та інноваційність співробітників, а також розвиток корпоративної культури [3].

А.Ю. Шахно у своїй праці розглядає ефективність праці як співвідношення між результатами та витратами трудових ресурсів. Він підкреслює значущість раціонального використання людського потенціалу в умовах ринкової конкуренції [4].

У роботі Т.В. Склярук та І.Б. Соболя увага приділена оцінці ефективності персоналу в контексті стратегічного управління. Автор пропонує сучасний підхід до вимірювання результативності працівників, що враховує здатність адаптуватися до динамічних змін і забезпечувати довгострокову стабільність [5].

О.А. Бовкун акцентує увагу на необхідності системного управління персоналом через взаємопов'язані підсистеми – аналіз, планування, добір, розвиток. Він розглядає персонал як ключовий ресурс для досягнення стратегічних завдань і конкурентних переваг [6].

О.І. Бабчинська розкриває інструменти розвитку персоналу в умовах інноваційної діяльності підприємства. Автор підкреслює значущість безперервного професійного розвитку, адаптації до нових вимог і застосування сучасних оцінювальних методів, таких як асесмент-центр [7].

Узагальнення наукових підходів дозволяє констатувати, що стратегія розвитку персоналу має формуватися на основі цілісного управлінського підходу, що інтегрує економічні, соціальні, організаційні та інноваційні складові.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний науковий інтерес до проблеми ефективності управління персоналом, у сучасних дослідженнях залишаються недостатньо розкритими окремі аспекти формування саме стратегії розвитку персоналу як динамічного і гнучкого процесу. Зокрема:

1. Недостатній ступінь інтеграції теоретичних і прикладних підходів. Існує розрив між класичними концепціями ефективності персоналу та сучасними інструментами стратегічного HR-менеджменту, зокрема – методами прогнозування потреб у персоналі, управління талантами та індивідуального планування кар'єри.

2. Обмежена увага до довгострокового впливу інструментів розвитку персоналу на стратегічні цілі підприємства. У більшості праць аналіз фокусується на поточній ефективності або короткострокових результатах, що не дозволяє оцінити стратегічну цінність персоналу в умовах змінного зовнішнього середовища.

3. Фрагментарне використання інноваційних підходів (таких як коучинг, аутсорсинг HR-функцій, реінжиніринг бізнес-процесів, діджиталізація HR-аналітики) без їх комплексного осмислення у контексті формування стратегії розвитку персоналу.

4. Нестача уніфікованої системи оцінювання ефективності реалізації стратегії розвитку персоналу, яка б охоплювала економічні, соціальні, культурні та поведінкові аспекти.

5. Необхідність адаптації та оновлення існуючих моделей до українських реалій, де специфіка правового поля, ринку праці, демографічних і соціальних змін вимагає локалізованих підходів до стратегічного управління персоналом.

**Мета статті.** Метою статті є здійснення комплексного аналізу теоретичних підходів до формування стратегії розвитку персоналу, а також обґрунтування ключових елементів, принципів і інструментів, що забезпечують ефективне управління людським капіталом в умовах сучасної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо поняття «персонал» з точки зору продуктивності і злагодженості робочих процесів.

На основі аналізу Р.П. Вдовиченка можна зробити висновок, що ефективність персоналу полягає в продуктивному використанні трудових ресурсів для досягнення визначених цілей підприємства [1]. Це визначення ґрунтується на комплексному розумінні проблем управління персоналом та системному підході, що передбачає узгодження діяльності трудових ресурсів зі стратегічними орієнтирами організації. Ефективність персоналу є окремою характеристикою співробітників і важливим компонентом стратегічного управління в контексті корпоративних цілей. Вона оцінюється за результатами індивідуальних працівників та за їхнім внеском у загальний успіх організації.

Цілісний підхід до роботи з людськими ресурсами передбачає розгляд персоналу як єдиної системи, де взаємодія між працівниками, їхнє управління та стратегічні цілі мають критичне значення. Такий підхід визнає, що ефективність персоналу інтегрується з загальним успіхом організації та досягненням поставлених стратегічних завдань. Крім того, потрібно відзначити, що економічна ефективність визначається шляхом оцінки характеристик підприємства з урахуванням максимального використання трудового потенціалу, що відображає продуктивність працівників. Соціальна ефективність показує рівень задоволення потреб і інтересів співробітників, залежний від якості організації праці і робочої атмосфери. Організаційна ефективність віддзеркалює устрої і єдність корпоративної структури.

Поєднання економічних, соціальних та організаційних показників визначає ефективність управління персоналом. Кількісна оцінка економічної ефективності системи управління персоналом включає розрахунок витрат на реалізацію кадрової політики. Основні показники для оцінки економічних переваг управління персоналом містять співвідношення витрат на утримання кваліфікованих працівників до результатів їхньої роботи, частку коштів на підрозділ у відношенні до кількості його працівників, і різницю в собівартості продуктивності. Ці показники спрямовані на покращення організації праці, виконання планових завдань співробітниками, оптимальне використання робочого часу, а також рівень трудової дисципліни, які можуть бути визначені як стратегічні цілі для підприємств.

В той же час ефективність персоналу відіграє критично важливу роль у досягненні успіху будь-якої організації. Вона полягає у здатності працівників виконувати поставлені завдання та здійснювати стратегічні цілі компанії. Основною метою має слугувати забезпечення наявності висококваліфікованого та відповідального персоналу у всіх структурних підрозділах. Це підкреслює значущість інтегрованого підходу та комплексного розуміння у

сфері управління людськими ресурсами. Ефективність персоналу проявляється як у вирішенні поточних задач, так і у досягненні довгострокових цілей, що вимагає стратегічного планування та розвитку кадрового потенціалу.

Основні критерії для оцінки економічної ефективності управління персоналом включають наступні аспекти:

- 1) кореляція між витратами на кваліфікацію працівників і результатами їхньої діяльності;
- 2) співвідношення фінансових ресурсів, спрямованих на конкретний підрозділ підприємства, з кількістю працівників у ньому;
- 3) обчислення різниці у собівартості продуктивності (визначається як різниця в досягненнях різних працівників, залучених до виконання подібних завдань).

Ці критерії орієнтовані на удосконалення роботи організації, спрямування працівників на ефективне виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, а також на підтримання та підвищення рівня трудової дисципліни. Отже, висока ефективність персоналу передбачає присутність кваліфікованих працівників та високу ступінь їхньої відповідальності за результати власної діяльності. Робоча сила та спеціалісти є ключовим ресурсом, який слід ефективно використовувати для досягнення позитивних результатів та виконання завдань, які ставить перед собою організація.

Дослідники визначають ефективність персоналу як концепцію, що мотивує працівників до прояву ініціативи, інновацій та креативності [3]. У їхньому розумінні, висока ефективність персоналу проявляється в заохоченні співробітників активно брати участь у процесах удосконалення і розвитку, а також у готовності реалізовувати новаторські ідеї та творчі рішення. Якісна внутрішня культура сприяє покращенню комунікації, підвищенню командної згуртованості та поліпшенню загального взаєморозуміння серед співробітників.

А.Ю. Шахно зазначає, що ефективність персоналу виражається в здатності компанії поліпшувати свої конкурентні позиції в бізнес-середовищі завдяки людському фактору. Це означає, що успішні організації повинні розглядати свій персонал як ключовий ресурс для досягнення конкурентних переваг і забезпечення стабільного успіху на ринку.

Автор пропонує визначення ефективності персоналу як загальну результативність людської діяльності, підкреслюючи, що її рівень визначається співвідношенням отриманих результатів до витрат, необхідних для їх досягнення [4].

У рамках цього дослідження ефективність персоналу можна розглядати як індикатор раціонального використання трудових ресурсів. Важливо оцінювати як обсяг виробництва матеріальних і нематеріальних благ, так і кількість витраченої праці для їхнього досягнення.

Також підкреслюється значення вартості та результативності праці. Ефективність персоналу може оцінюватися через співвідношення вартості вироблених благ до витрат на працю, враховуючи економічні аспекти та раціональне використання робочого часу для отримання бажаних результатів. Такий підхід наголошує на важливості ефективного управління кадрами та оптимізації трудових процесів для забезпечення максимального рівня продуктивності та ефективності в організації.

Визначення ефективності наведені у таблиці 1.

*Таблиця 1. Тракткування поняття «ефективність персоналу» науковцями*

<b>Визначення поняття «ефективність персоналу»</b>	<b>Автори</b>
1	2
Ефективність персоналу визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських	Р. П. Вдовиченко

1	2
ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства	
Ефективність персоналу це забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей, де основним завданням ефективності персоналу є забезпечення робочою силою і спеціалістами всіх структурних підрозділів організації, що націлені на результат та мають високу відповідальність за свою діяльність.	В.А. Рудько, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська
Ефективність персоналу це поняття, що стимулює ініціативність, інноваційність і креативність працівників, проявляється у підвищеному рівні корпоративної культури, а також змозі підприємства покращувати свої конкурентні позиції у бізнес-середовищі завдяки людському чиннику.	О.М. Бодарецька, О.Г. Мельник, В.Й. Жежуха
Ефективність персоналу є загальною результативністю людської діяльності, що відображає співвідношення одержаного результату до затрат, що були понесені на отримання такого результату та, відповідно, є співвідношенням обсягу вироблених матеріальних та нематеріальних благ до кількості затраченої на це праці.	А.Ю. Шахно
Ефективність персоналу це здатність приносити необхідний результат у перспективі та охоплює оцінку людського потенціалу, враховуючи виклики сьогодення.	Т. В. Склярчук, І. Б. Соболев
Ефективність персоналу – це процес покращення за допомогою нових якісних професійних, ділових навичок та вмій, з використанням особистісних компетенцій в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості.	О. І. Бабчинська

*Джерело: складено на основі [1-7]*

Іноді ефективність персоналу розглядається як здатність досягати необхідних результатів у довгостроковій перспективі з урахуванням сучасних викликів, а також оцінка потенціалу працівників. Це акцентує увагу на критичних аспектах ефективного функціонування персоналу в контексті стратегічного планування та розв'язання завдань сучасності.

Відповідно до цього підходу, ефективність персоналу виходить за межі поточних досягнень і включає в себе здатність адаптуватися до майбутніх викликів, забезпечуючи стійкість результатів протягом тривалого часу. Акцент на сучасних викликах свідчить про необхідність гнучкості персоналу у мінливому бізнес-середовищі, яке зазнає технологічних, соціальних і економічних змін. Оцінка потенціалу персоналу також підкреслює важливість розвитку та вдосконалення навичок працівників, що є необхідним для успішного виконання задач як зараз, так і в майбутньому. Це підкреслює потребу у ефективній системі управління талантами та розвитку лідерських якостей.

Таким чином, ефективність персоналу розглядається у широкому контексті стратегічного управління і забезпечення довгострокового успіху організації. При оцінці ефективності системи управління персоналом слід враховувати економічні, соціальні та організаційні аспекти. При цьому економічна ефективність передбачає оцінку використання потенціалу робочої сили підприємством, відображаючи продуктивність працівників. Соціальна ефективність вказує на ступінь задоволення потреб та інтересів персоналу, що залежить від рівня організації праці і соціально-психологічної атмосфери у компанії. Організаційна ефективність відбиває цілісність та структуру підприємства.

Об'єднання економічних, соціальних та організаційних показників слугує основою для оцінки ефективності управління персоналом. При цьому, аналіз економічної ефективності системи управління персоналом включає розрахунок витрат, безпосередньо пов'язаних з реалізацією кадрової політики. О. А. Бовкун визначає ефективність персоналу через дві взаємопов'язані підсистеми: аналізу, планування та прогнозування, а також добору, розміщення, оцінки й безперервного навчання. Ці підсистеми сприяють позитивній динаміці, результативності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [6].

Підсистема аналізу, планування та прогнозування персоналу підкреслює важливість системного підходу до управління людськими ресурсами. Аналіз змін та потреб дозволяє ефективно планувати розвиток персоналу, узгоджуючи його зі стратегічними цілями компанії. Прогнозування допомагає адаптувати персонал до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Підсистема добору, розміщення, оцінки та безперервного навчання акцентує увагу на формуванні та керуванні командою, що сприяє конкурентоспроможності підприємства. Добір і розміщення працівників повинні відповідати організаційним потребам і забезпечувати високий рівень компетенцій. Оцінка допомагає виявляти досягнення і недоліки працівників, що підтримує їх подальший розвиток. Безперервне навчання пропонує удосконалення кваліфікацій і адаптацію до сучасних вимог.

Ефективність персоналу базується на комплексному управлінні його життєвим циклом – від аналізу і планування до розвитку та навчання, всі етапи якого націлені на досягнення позитивних результатів для підприємства.

В той же час ефективність персоналу є безперервним процесом вдосконалення, що досягається завдяки впровадженню нових якісних професійних та ділових навичок. Цей процес також передбачає активне використання особистісних компетенцій працівників, що включають професійні та особисті якості. Відтак, ефективність персоналу не є незмінною характеристикою, а вимагає постійного розвитку та самовдосконалення. Адаптація до змін у робочому середовищі через здобуття нових навичок і знань наголошує на важливості розвитку професійної майстерності.

Безперервне навчання та особистісний розвиток визначаються як ключові складові, які забезпечують цей процес вдосконалення. Вони акцентують на необхідності активної позиції працівника у власному професійному та особистісному зростанні, що сприяє загальному підвищенню ефективності всього колективу. На індивідуальному рівні важливо враховувати потреби працівників у професійному навчанні у контексті їхніх особистих планів розвитку та кар'єрних амбіцій, базуючись на результатах регулярних оцінювань.

Діяльність підприємства неможлива без застосування сучасних методів управління. Зокрема в управлінні персоналом часто застосовується метод «Асесмент-центру», який є засобом комплексної оцінки працівників. Цей підхід використовує взаємодоповнюючі технології та ґрунтується на оцінці психологічних і професійних якостей співробітників, визначення їхньої відповідності посадовим вимогам і виявлення потенційних можливостей. Асесмент-центр реалізує спеціалізовані техніки тестування, основою яких є вправа для виявлення критичних навичок та знань, необхідних для виконання конкретних завдань на підприємстві. Спеціалізовані експерти застосовують суворі стандарти для оцінки цих якостей, результати якої відображають рівень відповідності працівника займаній посаді.

Метод дозволяє оцінити здатності працівника через спостереження за його фактичною поведінкою в умовах ділової гри. Ефективність цього методу виглядає через призму корисності персоналу та економічної результативності використання виробленої продукції.

Загалом, у сучасних економічних умовах для підвищення ефективності використання персоналу активно використовуються такі стратегії, як аутсорсинг, коучинг, реінжиніринг та кадрове консультування. Ці управлінські підходи широко застосовуються в міжнародній практиці і вдало інтегруються світовими компаніями.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливе без ефективного управління персоналом, адже саме людські ресурси є головним фактором, що визначає здатність організації адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища. Висококваліфікований, мотивований і здатний до безперервного розвитку персонал є основою для реалізації інноваційних стратегій, покращення якості продукції та послуг, а також для ефективної взаємодії на ринку. Тому впровадження сучасних методів управління персоналом та інвестування в розвиток його потенціалу є ключовим чинником для забезпечення сталого зростання підприємства і його конкурентних переваг.

**Висновки та пропозиції.** Отже, аналізуючи різні трактування поняття «ефективність персоналу», можна сказати, що вона вимагає комплексного і цілісного підходу. Ефективність персоналу охоплює як індивідуальну результативність працівників, так і їхню взаємодію один з одним й інтеграцію зі стратегічними цілями компанії. Важливо зазначити, що ефективність персоналу є ключовим чинником в стратегічному управлінні організацією. Вона повинна сприяти досягненню стратегічних цілей і відображати загальну гармонію між індивідуальними зусиллями працівників і цілями підприємства.

Ефективність персоналу не є постійним показником, вона потребує безперервного вдосконалення та розвитку. Необхідно запроваджувати навчання, розвивати нові навички та заохочувати впровадження інновацій для досягнення кращих результатів. Однак ефективність персоналу визначається через контекст досягнення результатів у порівнянні з витратами на працю. Це співвідношення враховує матеріальні досягнення та нематеріальні аспекти, такі як корпоративна культура та здатність до інновацій.

Таким чином, ефективність персоналу можна вважати здатністю працівників досягати результатів, взаємодіяти зі стратегією підприємства, постійно вдосконалюватися та максимально ефективно використовувати доступні ресурси.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Вдовиченко Р.П.* Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. С. 1-3.
2. *Рульєв В.А.* Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.
3. *Бодарецька О.М., Мельник О.Г., Жежуха В.Й.* Поняття технологій мотивування персоналу підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2015. №11. С. 7-11.
4. *Шахно А.Ю.* Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.*
5. *Склярук Т.В., Соболев І.Б.* Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Випуск 27, № 2. С. 72-75.
6. *Бовкун О.А.* Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 257-263.
7. *Бабчинська О.І.* Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 169-173. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-25 (дата звернення 05 березня 2025).

## REFERENCES

1. Vdovichenko, R.P. (2012). Features of modern personnel management. *Effective economy*. vol. 2. Pp. 1-3.
2. Rul'ev, V.A. (2012). Personnel management: a textbook. K.: Condor, 310 p.
3. Bodaretska, O.M., Melnyk, O.G., Zhezukha, V.Yu. (2015). The concept of technologies for motivating personnel of enterprises. *Economics, finance, law*. vol. 11. Pp. 7-11.
4. Shakhno, A.Yu. (2014). The main directions of increasing the efficiency of labor resources of the enterprise. *Economic analysis: collection of scientific works / Ternopil National Economic University; editors: V. A. Derii (editor-*

in-chief) and others. Ternopil: *Publishing and Printing Center of Ternopil National Economic University "Economic Thought"*, Vol.15. No. 3. Pp. 237-245.

5. Sklyaruk, T.V., Sobol, I.B. (2017). Modern mechanism for assessing the effectiveness of the personnel of an industrial enterprise. *Scientific Bulletin of the National University of Ukraine. Issue 27, No. 2.* Pp. 72-75.

6. Bovkun, O.A. (2018). Methods for ensuring effective personnel management of an enterprise. *Economy and Society. Issue 16.* Pp. 257-263.

7. Babchynska, O.I. (2021). Tools for forming a personnel development system of an innovative and active enterprise. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. vol. 3.* Pp. 169-173. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-25 (Accessed 05 March 2025).

**Viktoriya Tvoronovych, Candidate of Sciences in Economics, Associate professor**  
(Associate professor of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technologies)

**Serhii Mytyura**  
(Graduate student of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, State University of Infrastructure and Technologies)

## FEATURES OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

*This scientific article is dedicated to a comprehensive analysis of theoretical approaches to the formation of a personnel development strategy as a strategic resource of an enterprise. The author considers personnel effectiveness not only as the individual productivity of employees but as a complex concept encompassing the economic, social, and organizational components of the enterprise's activities. The article provides a comparative analysis of the views of Ukrainian scientists on the definition of personnel effectiveness and outlines key criteria for its evaluation – from the rational use of labor potential to the level of employee satisfaction and the functioning of the internal communication system.*

*Particular attention is paid to methods of strategic personnel management, such as planning, forecasting, performance evaluation, recruitment, and systematic training. The role of modern tools such as assessment centers, coaching, reengineering, and HR consulting in enhancing the competitiveness of organizations is revealed. The importance of forming an internal corporate culture that promotes the development of initiative, creativity, and innovative thinking among employees is emphasized.*

*A key element for increasing the competitiveness of an enterprise is the effective management of its employees. It is human capital that is decisive in the ability of an organization to adapt to the changing external world. The application of modern approaches to personnel management is crucial for ensuring the stable development of the enterprise and its competitive advantages.*

*The article argues that an effective personnel development strategy should be dynamic, adapted to the challenges of the external environment, and integrated into the overall strategy of the enterprise. The research results can be useful for specialists in the field of HR management, business leaders, and scientists engaged in the problems of strategic human resource management in the context of the modern economy.*

**Keywords:** *development strategy, strategy formation, competitiveness of the enterprise, personnel development.*

*Стаття прийнята до друку 20 березня 2025 року*

УДК 33.3.614.2

JEL Classification M00, H5, O5, I1.

**Віра Тимчак, к.е.н.**

(асистент кафедри економічної теорії, менеджменту та адміністрування,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича)

ORCID ID 0000-0002-0194-1158

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У МЕДИЧНОМУ БІЗНЕСІ: ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до стратегічного управління у медичному бізнесі з позицій підприємницької діяльності. Визначено сутнісні відмінності між поняттями «бізнес» та «підприємництво» у сфері охорони здоров'я, розкрито економічну природу медичних послуг як складової соціально-економічного розвитку країни. Підкреслено необхідність підтримки приватної медицини з боку держави. Акцентовано увагу на необхідності економічної підготовки медичних управлінців, здатних ефективно використовувати ресурси в умовах ринкової трансформації галузі.

Розглянуто специфіку використання людських, матеріальних, фінансових, інформаційних, технологічних та природних ресурсів у медичній сфері, підкреслено значення інноваційних підходів та цифрових технологій. Визначено основні принципи підприємницької діяльності у галузі охорони здоров'я, серед яких: ініціативність, відповідальність, самостійність, інноваційність та готовність до ризику.

Проаналізовано функціональні особливості медичного підприємництва, його правову базу та стратегічні напрями розвитку. Обґрунтовано, що ефективне стратегічне управління у приватній медицині базується на поєднанні принципів господарської самостійності, соціальної відповідальності та орієнтації на якість медичних послуг. Запропоновано принципи стратегічного управління, серед яких розвиток персоналу. Стаття буде корисною для фахівців у галузі медичного менеджменту, науковців та практиків, зацікавлених у створенні сталих моделей розвитку медичного бізнесу.

**Ключові слова:** стратегічне управління, економіка, охорона здоров'я, підприємництво, медичне підприємництво, приватна медицина, трансформація, цифрові технології, інновації в охороні здоров'я, управління людськими ресурсами, ризику, соціальна відповідальність, розвиток персоналу.

**Постановка проблеми.** Ефективна система охорони здоров'я є необхідною умовою соціально-економічного розвитку держави, яка передбачає досягнення найвищого рівня здоров'я населення при використанні обмежених ресурсів. До основних видів ресурсів у медичній сфері відносяться:

- людські ресурси, які включають медичний персонал (лікарі, медичні сестри, лаборанти, адміністративний та технічний персонал, науковці та дослідники в галузі медицини та інші;
- матеріальні ресурси – медичне обладнання, лікарські засоби та витратні матеріали, транспортні засоби, аптеки, будівлі лікарень та інші;
- фінансові ресурси об'єднують в себе бюджетні кошти, доходи від платних послуг, медичне страхування, гранти та благодійні внески;

© Тимчак В.С., 2025

Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2025. Вип. 57

- інформаційні включають бази даних пацієнтів, медичні протоколи та стандарти лікування, цифрові медичні системи;

- технологічні ресурси – інноваційні біотехнології, ліцензійне програмне забезпечення для діагностики та лікування, роботизовані системи хірургічного втручання;

- природні ресурси включають лікувальні води, грязі та різні біологічні компоненти тощо.

Зазначені ресурси взаємопов'язані, впливають на якість надання медичних послуг, а також потребують раціонального використання та ефективного управління ними в системі охорони здоров'я.

Тривалий час вважалося, що проблеми охорони здоров'я населення є об'єктом дослідження лише медико-біологічних і соціальних наук. Економічні ж аспекти охорони здоров'я зазвичай розглядалися в контексті суспільно-організованої сфери споживання або вивчалися в комплексі проблем невиробничої сфери. Проведені наукові дослідження свідчать, що сутність здоров'я стосується не тільки медичних аспектів, але й економічних. З економічної точки зору, здоров'я являється фактором людського капіталу, основною потребою і прогностичним чинником майбутнього економічного зростання та тісно взаємопов'язане зі створенням матеріальних благ, підвищенням продуктивності праці, що поліпшує добробут населення і якість життя [1, с.452]. Надання якісних медичних послуг є основною ціллю всіх закладів охорони здоров'я, включаючи приватні.

В Україні відбувається трансформація охорони здоров'я, яка включає поетапний план змін, який закріплений на законодавчому рівні та передбачає поетапний перехід від системи Семашка до європейських стандартів [2]. Підтримка приватної медицини з боку держави сприятиме покращенню якості надання медичних послуг та створюватиме нові можливості для організації власної справи та підприємницької діяльності спеціалістами медичної галузі.

Статистичні дані підтверджують, що будь-яка підприємницька діяльність, в тому числі у сфері медицини, пов'язана із певним ризиком: лише 2% малих фірм збанкрутували через причини, які не залежали від їх управління, а 98% – через некомпетентність, низький професіоналізм та брак управлінського досвіду тощо [3, с. 4; 4, с. 40]. Підприємництво поступово стає природною складовою як національної економіки загалом, так і системи охорони здоров'я зокрема, що свідчить про її просування до ринкових форм і методів ефективного управління. Тому практично в будь-якій підприємницькій діяльності для досягнення високої результативності необхідні економічні знання, уявлення про форми, принципи та функції менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань, пов'язаних з різностороннім вивченням підприємницької діяльності присвячені наукові праці як закордонних, так і вітчизняних вчених, серед яких: О. Ануфрієва, М. Вебер, Н. Добрава, Г. Карпюк, Р. Кантільйон, Ф. Хайек, Р. Хізрич, Й. Шумпетер. Зокрема, сутність підприємницької діяльності в охороні здоров'я висвітлено такими науковцями як: В. Москаленко, Т. Камінською, О. Жук та іншими. Водночас в сучасних ринкових умовах потребують подальшого дослідження питання особливостей організації підприємницької діяльності, стратегічного розвитку та основних принципів менеджменту в медичній сфері.

**Метою статті** є визначення сутності підприємництва в системі охорони здоров'я, виявлення основних розбіжностей категорій «бізнес» та «підприємництво», а також обґрунтування основних принципів підприємницької діяльності для організації власної справи у медичній сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «підприємництво» (entrepreneurship) часто замінюють терміном «бізнес» (business) – справа, діло, діяльність, конкурентоспроможне заняття. Насправді обидва ці терміни не тотожні. Бізнес охоплює відносини, які виникають між усіма учасниками ринкової економіки та приводить в дію не тільки підприємців, але і споживачів, найманих робітників, державні структури. Бізнес – поняття більш широке, ніж поняття підприємництво [5, с. 11]. Бізнес охоплює більшу

кількість учасників бізнес-процесів, як набір певних дій і функцій, які необхідні для досягнення результату та видів діяльності, а от підприємництво здійснюється тільки у видах діяльності, дозволених законодавством України та офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності. Тобто підприємництво є категорією бізнесу, елементом його системи та функціональною основою в ринковому середовищі.

Бізнес у медицині розглядається як структурована діяльність, що здійснюється приватними особами чи організаціями з використання природних благ, виробництва, придбання та надання послуг до взаємної вигоди зацікавлених сторін. Бізнес може бути малим – це приватна клініка чи аптечний бізнес, так і великим – мережі медичних центрів, фармацевтичні корпорації тощо. У бізнесі не є обов'язковою умовою керівництво діяльністю, можлива тільки форма участі, яка здійснюється через вкладення у справу власного капіталу, володіння акціями, іншими засобами чи фінансами.

Основною умовою ефективного ведення бізнесу є діяльність, яка спрямована на досягнення успіху та отримання доходу, а конкретна галузь національної економіки визначає лише її особливості. У медичного бізнесу ці особливості полягають у пацієнтоцентричності та наданні невідкладної медичної допомоги за будь-яких обставин і організаційно-правових форм діяльності.

Вперше категорію «підприємництво» використав англійський економіст початку XVIII ст. Річард Кантільйон, який визначав підприємця як людину, котра за певну ціну купує засоби виробництва і працю, щоб виробити продукцію і продати її з метою отримання доходів та, приймаючи на себе обов'язки щодо витрат, діє в умовах ризику [5, с.110]. Саме ризик є важливою функцією підприємництва який завжди наявний у діяльності.

Австро-американський економіст Й. Шумпетер [6] підприємця вважав творцем інновацій та рушієм економічного та науково-технічного процесу, а підприємницьку функцію ототожнював із функцією економічного лідерства і новаторства.

М. Вебер твердив, що для підприємця сама справа стає необхідною умовою існування. Це, на думку автора, єдино правильна мотивація, яка виявляє ірраціональність способу життя, при якому «Людина існує для справи, а не справа для людини» [7, с.110]. Погляди науковців систематизують різні підходи до поняття, але всі вони зводяться до основних форм діяльності: ініціативність, інноваційність, самостійність, відповідальність та ризикованість.

Філософією підприємництва є вільний індивідуалізм, провідною рисою якого є забезпечення власного процвітання за рахунок власних зусиль, але якщо це не суперечить інтересам суспільства. Можливості збагачення одних не повинні стримуватися слабкістю, неспроможністю інших. Підприємництво формує навколо себе певне середовище, в якому утверджується повага до особистості, повністю реалізується природне честолюбство людини, її прагнення до самореалізації, дозволяє вивільнити творчий потенціал людей, забезпечує їм сферу діяльності і в цьому плані виступає як тип господарювання [8, с.12]. Особливістю мотивації кожної людини є усвідомлення необхідності виконання певних дій або велике бажання досягнути поставленої цілі.

Для того, щоб людина захотіла оволодіти системою економічних знань, вона повинна мати в цьому нагальну потребу. Така необхідність виникає, як правило, тоді, коли, займаючись тим чи іншим видом підприємницької діяльності, на певному етапі або в результаті складної екстремальної ситуації підприємець чітко усвідомить той факт, що «будь він розумнішим на початку, знай він про це раніше», цього б не сталося. Дуже часто таке запізніле розуміння не може попередити катастрофи, що наближається. Щоб цього не сталося, як стверджують вчені-теоретики, необхідно, щоб формування системи знань випереджало формування умінь і навичок, а також практичну діяльність [9, с.32].

Сутність підприємництва розглядають в декількох аспектах, зокрема:

- свобода вибору напрямів і методів діяльності, самостійність у прийнятті рішень, орієнтація на досягнення успіху, отримання прибутку, відповідальність за прийняті рішення,

їх наслідки та пов'язаний із ними ризик;

- форма економічної активності;
- відповідний стиль і тип поведінки;
- ініціатива, пошук нетрадиційних рішень, масштабність та ризик, ділова хватка;
- відповідна економічна функція;
- вдосконалення державного механізму, постійне оновлення економіки, створення інноваційної сфери.

Згідно Господарського кодексу України ст. 42 підприємство як вид господарської діяльності визначається як самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [10].

Медичне підприємство – це інноваційний підхід до створення нових продуктів або послуг у сфері охорони здоров'я, де підприємець бере на себе ризики заради створення унікального рішення або нової ніші.

Провадження господарської діяльності в сфері охорони здоров'я, дозволяється лише за наявності ліцензії, а також держава підтримує господарську діяльність у цій сфері [11]. До основних принципів підприємницької діяльності відносяться: вільний вибір видів діяльності та найму працівників; самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності; встановлення цін відповідно до законодавства; самостійне формування програми діяльності; залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонене законодавством; вільного розпорядження прибутку, що залишається після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом тощо.

Крім зазначених принципів, які значною мірою відображають правові основи підприємництва, кожний заклад в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки повинно діяти на принципах господарського або комерційного розрахунку. У межах чинного законодавства в поєднанні з контролем державних органів застосовують також принципи самозабезпечення, самоокупності, самофінансування, матеріальної відповідальності, економічної відповідальності та господарської самостійності.

Господарська діяльність, яку здійснюють для досягнення економічних і соціальних результатів та для одержання прибутку, є підприємством, а суб'єкти підприємства – підприємцями. Господарську діяльність можна здійснювати і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність). Створення (заснування) суб'єкта підприємницької діяльності – юридичної особи, а також володіння корпоративними правами не є підприємницькою діяльністю, крім випадків, передбачених законодавством [12, с.19].

Ефективний менеджмент у медичній сфері має зосереджуватись на дотриманні основних принципів діяльності та балансуванні між якістю, фінансовою стабільністю та управлінні персоналом. Основні відмінності бізнесу та підприємництва у медицині (табл.1) вказують на основні переваги та недоліки кожного із них. На кожному етапі менеджер має приймати оптимальні рішення для раціоналізації завдань.

Таблиця 1. Основні відмінності бізнесу і підприємництва у медицині

Назва	Бізнес у медицині	Підприємство у медицині
1	2	3
Мета	Отримання стабільного прибутку	Отримання стабільного прибутку
Підхід	Управління, оптимізація, стандартизація	Інновації, експериментування, ризики

1	2	3
Ризики	Мінімізація ризиків	Високі ризики, але й високі можливості
Стартовий капітал	Часто потребує значних інвестицій	Може починатися з мінімального бюджету
Масштабування	Масштабованість через мережі, франчайзинг	Масштабування через нові технології та ринки
Приклади	Приватні клініки, фармбізнес, діагностичні центри	Телемедицина, медичні стартапи, нові методи лікування

*Джерело: узагальнено автором на основі досліджень*

Основні принципи ефективного менеджменту в медичній сфері мають забезпечувати високу якість медичних послуг, стабільність роботи закладів охорони здоров'я та ефективне використання ресурсів. До основних принципів відносяться:

- орієнтації на пацієнта;
- чітке бачення розвитку медичного закладу;
- соціальна відповідальність;
- ефективне управління персоналом та всіма видами ресурсів;
- оптимізація фінансових ресурсів;
- цифровізація та впровадження інновацій;
- дотримання нормативно-правової бази;
- корпоративна культура та етичні норми;
- гнучкість та адаптивність до змін;
- моніторинг та контроль якості надання медичних послуг тощо.

При здійсненні підприємницької діяльності мають враховуватись як загальні принципи підприємництва, так і міжнародні засади надання медичної допомоги, що сприятиме ефективному менеджменту, забезпечить покращення якості надання медичних послуг та довіри пацієнтів, а також підвищить рівень добробуту населення.

**Висновки та пропозиції.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне управління у сфері медичного бізнесу набуває особливої актуальності в умовах реформування системи охорони здоров'я та посилення ролі приватної медицини. Поняття «підприємництво» в медичному контексті розглядається не лише як форма господарської діяльності, але й як механізм генерації інновацій, самореалізації професіоналів та забезпечення високоякісних медичних послуг на основі соціально відповідального підходу.

Визначено, що ефективна підприємницька діяльність у медицині потребує стратегічного бачення, здатності до прийняття рішень в умовах ризику, управлінської компетентності та дотримання нормативно-правових засад. Розмежування понять «бізнес» і «підприємництво» дозволяє краще адаптувати управлінські підходи до особливостей медичного середовища, орієнтованого на суспільне благо.

Запропоновано принципи стратегічного управління, які включають: фокус на якості послуг, ефективне ресурсне забезпечення, цифрову трансформацію, інституційну стійкість та розвиток персоналу. Такий підхід сприятиме формуванню нової моделі медичного підприємництва – гнучкої, адаптивної, заснованої на інноваціях і відповідальності.

Отримані результати створюють основу для подальших прикладних досліджень, спрямованих на вдосконалення управлінських рішень у приватній медицині, розробку освітніх програм для медичних управлінців та розширення можливостей для підприємницької діяльності у сфері охорони здоров'я.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Тимчак В.С. Соціально-економічна категорія «здоров'я» як фактор людського капіталу. Матеріали підсумкової 103-ї науково-практичної конференції з міжнародною участю професорсько-викладацького персоналу Буковинського державного медичного університету (м. Чернівці, 07, 09, 14 лютого 2022 р.). Чернівці: Медуніверситет, 2022. 491 с. URL: <http://dspace.bsmu.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/19958> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Трансформація охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України: офіц. веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/jak-transformuetsja-sistema-okhoroni-zdorovja> (дата звернення: 10.02.2025).
3. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навч. посіб. Київ: 2021. 105 с.
4. Жук О.П. Бізнес-планування як інструмент вдосконалення управління у закладах охорони здоров'я України. Соціально-економічні проблеми сучасності: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Маріуполь, 15 червня 2018 р. Маріуполь, 2018. 480 с.
5. Камінська Т.М. Основи економічної теорії: підручник. 2- е вид., випр. К.: ВСВ «Медицина», 2018. 232 с.
6. Белінський П.І. Теорія підприємництва Й. Шумпетера і трансформаційна економіка України URL: [https://interec.info/wp-content/uploads/2018/03/II\\_ISSC\\_Proceedings\\_2013.pdf](https://interec.info/wp-content/uploads/2018/03/II_ISSC_Proceedings_2013.pdf) (дата звернення: 10.02.2025).
7. Сментина Н. В. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб / За заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. К: ФОП Гуляєва В.М, 2019. 320 с.
8. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навч. посіб. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
9. Іванюта С.М., Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
10. Господарський кодекс України : Закон України від 01.08.2021 №436-IV. Законодавство України: база даних Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.02.2025).
11. Про основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.92 р. № 2801-XII. Законодавство України: база даних / Верхов. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 09.02.2025).
12. Ануфрієва О.Л., Пальчевська Т.Г., Лагоцька Г.М. Підприємницька діяльність: навч. посіб. / ред. О. Л. Ануфрієвої. Івано-Франківськ: «ЛілеяНВ», 2014. 304 с.

## REFERENCES

1. Tymchak, V.S. (2022). Sotsialno-ekonomichna katehoriia «zdorovia» yak faktor liudskoho kapitalu. Materialy pidsumkovoї 103-yi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu profesorsko-vykladatskoho personalu Bukovynskoho derzhavnoho medychnoho universytetu. Chernivtsi: Meduniversytet. 491 p., available at: <http://dspace.bsmu.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/19958> (Accessed 10 February 2025).
2. Transformatsiia okhorony zdorovia. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy: ofits. veb-sait, available at: <https://moz.gov.ua/article/reform-plan/jak-transformuetsja-sistema-okhoroni-zdorovja> (Accessed 10 February 2025).
3. Karpiuk, H.I. (2021). Osnovy pidpriemnytstva: navch. posib. Kyiv. 105 p.
4. Zhuk, O.P. (2018). Biznes-planuvannia yak instrument vdoskonalennia upravlinnia u zakladakh okhorony zdorovia Ukrainy. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnosti: Materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, m. Mariupol. Mariupol, 480 p.
5. Kaminska, T.M. (2018). Osnovy ekonomichnoi teorii: pidruchnyk. 2-e vyd., vypr. K.: VSV «Medytsyna», 232 p.
6. Belinskiy, P.I. (2013). Teoriia pidpriemnytstva Y. Shumpetera i transformatsiina ekonomika Ukrainy, available at: [https://interec.info/wp-content/uploads/2018/03/II\\_ISSC\\_Proceedings\\_2013.pdf](https://interec.info/wp-content/uploads/2018/03/II_ISSC_Proceedings_2013.pdf) (Accessed 10 February 2025).
7. Smentyna, N.V. (2019). Ekonomika ta orhanizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti: navch. posib. Za zah. red. d.e.n. N. V. Smentyny. K: FOP Huliaieva V.M, 2019. 320 p.
8. Dobrova, N.V., Osypova, M.M. (2018). Osnovy biznesu: navch. posib. Odessa: Bondarenko M.O., 2018. 305 p.
9. Ivaniuta, S.M. Ivaniuta, V.F. (2007). Pidpriemnytstvo ta biznes-kultura: navch. pos. K.: Tsentri uchbovoi literatury. 288 p.
10. Hospodarskyi kodeks Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 01.08.2021 №436-IV. Zakonodavstvo Ukrainy: baza danykh. Verkhov. Rada Ukrainy, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 10 February 2025).
11. Pro osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia: Zakon Ukrainy vid 19.11.92 r. № 2801-XII. Zakonodavstvo Ukrainy: baza danykh. Verkhov. Rada Ukrainy, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (Accessed 10 February 2025).
12. Anufriieva, O.L., Palchevska, T.H., Lahotska, H.M. (2014). Pidpriemnytska diialnist: navch. posib. red. O.L. Anufriievoi. Ivano-Frankivsk: «LileiaNV», 304 p.

*Vira Tymchak, Candidate of Sciences in Economics*

*(Assistant of the Department of Economic Theory, Management and Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University)*

## **STRATEGIC MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE BUSINESS: ENTREPRENEURIAL APPROACHES AND MANAGEMENT PRINCIPLES**

*The article presents a comprehensive analysis of strategic management in the healthcare business through the lens of entrepreneurial approaches and modern management principles. The concepts of “business” and “entrepreneurship” within the context of healthcare, highlighting their functional and economic differences and implications for practical management. The need for state support for private medicine is emphasized. The research emphasizes the growing relevance of entrepreneurial activity in the medical sphere, particularly in light of healthcare reform in Ukraine and the shift toward value-based healthcare models. The study focuses on the need for strategic thinking, economic competence, and innovation-oriented decision-making as essential components for private medical organizations.*

*Special attention is given to the classification and strategic use of key resources in healthcare: human, financial, material, technological, informational, and natural. The paper underlines the importance of legal and institutional frameworks for private medical entrepreneurship, as well as the principles of independence, accountability, risk-readiness, and patient-centered orientation. Through the analysis of global trends and domestic challenges, the article outlines the key conditions for successful healthcare entrepreneurship in a transforming system.*

*The findings contribute to the development of effective management strategies for private healthcare providers and offer valuable insights for academics, economists, and practitioners seeking to establish or modernize medical business initiatives. The principles of strategic management are proposed, including personnel development. The article underscores the role of strategic management in fostering innovation, improving service quality, and ensuring the sustainable development of healthcare enterprises in a competitive and socially significant sector.*

**Keywords:** *healthcare, management, strategic management,, private medicine, entrepreneurship, medical entrepreneurship, innovation, resources in healthcare, medical business, healthcare reform, economic competence, value-based healthcare, risks, transforming system., personnel development.*

*Стаття прийнята до друку 23 березня 2025 року*

УДК 330.341(477)

JEL Classification O 32

**Владислава Шевчук, к.е.н., доцент**

*(доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Державний університет інфраструктури та технологій)*

**ORCID ID 0000-0001-7121-598X**

## **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ НЕСТАБІЛЬНОЇ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ ІННОВАЦІЙ**

*У контексті інноваційної економіки актуальності набувають дослідження та оцінка ефективності процесу трансферу технологій, оскільки він дозволяє впроваджувати новітні технології в різні галузі економіки, підвищуючи її конкурентоздатність. Для України питання ефективного управління трансфером технологій набуває особливого значення в контексті розвитку інноваційної економіки, а також в умовах нестабільної кон'юнктури ринку інновацій.*

*Стаття присвячена аналізу системи показників, яка дозволяє комплексно оцінити ефективність процесу трансферу технологій в Україні за період з 2019 по 2023 рік. Дослідження охоплює широкий спектр показників, від коефіцієнта винахідницької активності в економіці до коефіцієнта результативності державної підтримки інноваційної діяльності. Для досягнення поставленої мети використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема метод логічного абстрагування, аналіз і синтез, дедуції, математичний, статистичний та графічно-аналітичний метод.*

*На основі аналізу ефективності трансферу технологій в Україні визначено наявність суттєвих проблем, зокрема зменшення винахідницької активності національних заявників, що проявляється у скороченні поданих заявок, зниженні показників інноваційної та патентної продуктивності як за кількістю науковців, так і за обсягами фінансування; зростання технологічної залежності від іноземних розробок; зниження ефективності використання фінансових ресурсів на наукові дослідження; зменшення кількості інноваційно активних підприємств; скорочення державного фінансування та падіння обсягів патентування.*

*Визначено, що для підвищення ефективності трансферу технологій в Україні необхідно реалізовувати цілісну інноваційну політику, що охоплює стимулювання винахідницької активності, розвиток інноваційної інфраструктури, налагодження та активізація взаємодії між наукою, бізнесом та державними структурами.*

*Ключові слова:* трансфер технологій, кон'юнктура ринку інновацій, інноваційна економіка, ефективність трансферу технологій, показники ефективності трансферу технологій, інноваційна політика.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації, технологічного прогресу та динамічних змін ринкового середовища трансфер технологій відіграє ключову роль у формуванні конкурентоздатної інноваційної економіки. Для України, яка прагне інтегруватися у світовий ринок високих технологій, ефективний трансфер технологій є важливим інструментом підвищення інноваційного потенціалу та прискорення економічного розвитку. Особливо гостро проблема ефективності трансферу технологій постає в умовах

© Шевчук В.О., 2025

нестабільної кон'юнктури ринку інновацій, яка характеризується низьким попитом на інноваційну продукцію, недостатньою інвестиційною активністю та обмеженим доступом до фінансування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема трансферу технологій, його тенденції в Україні, оцінки його ефективності та державного регулювання активно досліджується вітчизняними науковцями – А. В. Карпенком [1], А. А. Мазаракі, Л. І. Федуловою [13], М. І. Манилічем, С. І. Лихолетом [2: 3], О. М. Мозговим, І. П. Ольшевською [4]. Дослідження, проведені Інститутом економіки та прогнозування НАН України [8], акцентують увагу на проблемах низької інтегрованості українських наукових установ у міжнародний інноваційний простір, відсутності стимулів для бізнесу щодо впровадження новітніх технологій, а також нестачі фінансування для комерціалізації розробок.

Попри значну кількість досліджень, залишається низка нерозв'язаних питань, зокрема відсутність єдиної методології оцінки ефективності трансферу технологій та оцінка сучасного стану цього процесу в Україні. Це вимагає комплексного аналізу та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності трансферу технологій в Україні.

**Мета статті** полягає в проведенні аналізу ефективності процесу трансферу технологій в Україні за період 2019-2023 років.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трансфер технологій є одним із ключових механізмів формування інноваційної моделі розвитку. Технології, створені в науково-дослідних установах чи компаніях, лише тоді стають рушієм інноваційної економіки, коли вони переходять у практичне застосування через механізми трансферу, адже це дозволяє підприємствам оновлювати виробництво, підвищувати продуктивність, знижувати витрати, створювати нові продукти та послуги.

Трансфер технологій є процесом передачі знань, технологій, патентів та інтелектуальної власності від однієї сторони до іншої з метою їх комерціалізації та застосування у виробничому процесі. Таким чином, фундаментальним є зв'язок трансферу технологій з інтелектуальною власністю, оскільки саме об'єкти інтелектуальної власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки тощо) часто виступають предметом передачі в процесі трансферу. Технології у вигляді патентів, промислових зразків, ноу-хау, програмного забезпечення є результатом інтелектуальної діяльності й можуть бути легально передані, продані або ліцензовані.

Оцінку ефективності процесу трансферу технологій в Україні доцільно провести за окремими показниками, які запропоновані дослідниками [2; 3], використовуються на практиці та наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Система показників комплексної оцінки ефективності трансферу технологій

Показник	Формула для розрахунку	Пояснення
1	2	3
1. Коефіцієнт винахідницької активності (КВА)	$КВА = \frac{З_{пн}}{Н}$	З <sub>пн</sub> – кількість патентних заявок на винаходи, поданих національними заявниками; Н – чисельність населення країни.
2. Коефіцієнт самозабезпеченості власними винаходами в	$КС = \frac{З_{пн}}{З_{п}}$	З <sub>пн</sub> – кількість патентних заявок на винаходи, поданих національними заявниками; З <sub>п</sub> – кількість патентних заявок на винаходи,

1	2	3
економіці (КС)		поданих в Україні.
3. Коефіцієнт залежності економіки від іноземних винаходів (КЗ)	$КЗ = \frac{З_{ПН}}{З_{ПН}}$	$Z_{ПН}$ – кількість патентних заявок на винаходи, поданих іноземними заявниками; $Z_{ПН}$ – кількість патентних заявок на винаходи, поданих національними заявниками.
4. Коефіцієнт патентної продуктивності в економіці за зайнятими у сфері НДіР (КПП <sub>З</sub> )	$КПП_З = \frac{КП}{З}$	КП – кількість патентів у резидентів країни; З – кількість зайнятих у сфері наукових досліджень і розробок.
5. Коефіцієнт патентної продуктивності в економіці за витратами на НДіР (КПП <sub>В</sub> )	$КПП_В = \frac{КП}{ЗФ}$	КП – кількість патентів у резидентів країни; ЗФ – витрати на наукові дослідження і розробки (видатки державного бюджету на наукові дослідження і науково-технічні розробки).
6. Коефіцієнт приросту патентів на об'єкти промислової власності в економіці (КП <sub>ОПВ</sub> )	$КП_{ОПВ} = \left( \frac{КП_1}{КП_0} - 1 \right)$	КП <sub>1</sub> – кількість патентів на об'єкти промислової власності за поточний рік; КП <sub>0</sub> – кількість патентів на об'єкти промислової власності за попередній рік.
7. Коефіцієнт патентоємності економіки (П <sub>ВВП</sub> )	$П_{ВВП} = КП / ВВП$	КП – кількість патентів, виданих на об'єкти промислової власності; ВВП – валовий внутрішній продукт.
8. Коефіцієнт інноваційної активності промислових підприємств (КІА)	$КІА = \frac{П}{ПП}$	П – кількість інноваційно активних підприємств, ПП – кількість промислових підприємств.
9. Коефіцієнт фінансування НДіР приватним (недержавним) сектором (КПФ)	$КПФ = \frac{ПФ}{ЗФ}$	ПФ – фінансування НДіР приватним (недержавним) сектором; ЗФ – витрати на наукові дослідження і розробки (видатки державного бюджету на наукові дослідження і науково-технічні розробки).
10. Коефіцієнт результативності інноваційних витрат в економіці (КР <sub>В</sub> )	$КР_В = \frac{ОР_{П}}{В_1}$	ОР <sub>П</sub> – обсяг реалізації інноваційної продукції промислових підприємств; В <sub>1</sub> – загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств.
11. Коефіцієнт державної підтримки інноваційної діяльності (К <sub>ДП</sub> )	$К_{ДП} = \frac{\Phi_{ДБ} + \Phi_{МБ}}{В_1}$	$\Phi_{ДБ}$ – обсяг фінансування інноваційної діяльності з державного бюджету; $\Phi_{МБ}$ – обсяг фінансування інноваційної діяльності з місцевих бюджетів; В <sub>1</sub> – загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств.
12. Коефіцієнт результативності державної підтримки інноваційної діяльності (КР <sub>ДП</sub> )	$КР_{ДП} = \frac{ОР_{П}}{\Phi_{ДБ} + \Phi_{МБ}}$	ОР <sub>П</sub> – обсяг реалізації інноваційної продукції; $\Phi_{ДБ}$ – обсяг фінансування інноваційної діяльності з державного бюджету; $\Phi_{МБ}$ – обсяг фінансування інноваційної діяльності з місцевих бюджетів.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3]

Динаміка дванадцяти коефіцієнтів, за допомогою яких досліджена ефективність процесу трансферу технологій в Україні за період 2019-2023 років, та динаміка даних, на основі яких розраховані ці коефіцієнти, наведена у таблиці 2.

Таблиця 2. Динаміка показників та коефіцієнтів ефективності трансферу технологій в Україні, 2019-2023 рр.

№ з/п	Показник	Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
1.	Кількість патентних заявок на винаходи, поданих національними заявниками (З <sub>ПН</sub> ), од.	2102	1367	1291	790	1003
2.	Чисельність населення України (Н), тис. осіб	42153	41902	41588	41167	37730
<b>Коефіцієнт винахідницької активності (КВА) (п.1:п.2)</b>		<b>0,05</b>	<b>0,03</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,03</b>
3.	Загальна кількість патентних заявок на винаходи, поданих в Україні (З <sub>П</sub> ), од.	3856	3194	3390	2758	2911
<b>Коефіцієнт самозабезпеченості власними винаходами в економіці (КС) (п.1:п.3)</b>		<b>0,55</b>	<b>0,43</b>	<b>0,38</b>	<b>0,29</b>	<b>0,34</b>
4.	Кількість патентних заявок на винаходи, поданих іноземними заявниками (за національною процедурою та процедурою РСТ) (З <sub>ПН</sub> ), од.	1753	1824	2094	1965	1901
<b>Коефіцієнт залежності економіки від іноземних винаходів (КЗ) (п.4:п.1)</b>		<b>0,83</b>	<b>1,33</b>	<b>1,62</b>	<b>2,49</b>	<b>1,89</b>
5.	Кількість патентів, виданих на об'єкти промислової власності на ім'я національних заявників (КП), од.	11932	7315	5204	2661	3104
6.	Кількість зайнятих у сфері наукових досліджень і розробок (З), тис. осіб	79,3	78,9	68,8	53,2	58,5
<b>Коефіцієнт патентної продуктивності в економіці за зайнятими у сфері НДіР (КПП<sub>3</sub>) (п.5:п.6)</b>		<b>150,47</b>	<b>92,71</b>	<b>75,64</b>	<b>50,02</b>	<b>53,06</b>
7.	Видатки державного бюджету на наукові дослідження і науково-технічні розробки (ЗФ), млн. грн.	7761,5	7676,7	10076,3	8081,6	9073,7

1	2	3	4	5	6	7
<b>Коефіцієнт патентної продуктивності в економіці за витратами на НДІР (КПП<sub>В</sub>)</b> (п.5:п.7)		<b>1,54</b>	<b>0,95</b>	<b>0,52</b>	<b>0,33</b>	<b>0,34</b>
8.	Кількість патентів, виданих на об'єкти промислової власності (КП), од.	13266	8564	6661	3640	3870
<b>Коефіцієнт приросту патентів на об'єкти промислової власності в економіці (КПО<sub>ПВ</sub>)</b>		<b>-0,01</b>	<b>-0,35</b>	<b>-0,22</b>	<b>-0,45</b>	<b>-0,06</b>
9.	Валовий внутрішній продукт (ВВП), млрд. грн.	3974,6	4194,1	5459,6	5191	6537,8
<b>Коефіцієнт патентоємності економіки (П<sub>ВВП</sub>)</b> (п.8:п.9)		<b>3,34</b>	<b>2,04</b>	<b>1,22</b>	<b>0,7</b>	<b>0,59</b>
10.	Кількість інноваційно активних промислових підприємств (ІП), од.	782	809	453	423	354
11.	Кількість промислових підприємств (ПП), од.	130324	126337	121787	102500	114155
<b>Коефіцієнт інноваційної активності промислових підприємств (КІА)</b> (п.10:п.11)		<b>0,006</b>	<b>0,006</b>	<b>0,004</b>	<b>0,004</b>	<b>0,003</b>
12.	Обсяг фінансування НДІР приватним сектором (ПФ), млн. грн.	14,7	10,5	відсутні дані	відсутні дані	відсутні дані
<b>Коефіцієнт фінансування НДІР приватним (недержавним) сектором (КПФ)</b> (п.12:п.7)		<b>0,31</b>	<b>0,21</b>	-	-	-
13.	Обсяг реалізації інноваційної продукції промислових підприємств (ОР <sub>ІП</sub> ), млн. грн.	34264,9	50487,5	відсутні дані	35058,4	відсутні дані
14.	Загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств (В <sub>І</sub> ), млн. грн.	14220,9	14406,9	10171,6	7640,5	6989,2
<b>Коефіцієнт результативності інноваційних витрат в економіці (КР<sub>ІВ</sub>)</b> (п.13:п.14)		<b>2,41</b>	<b>3,5</b>	-	<b>4,59</b>	-
15.	Обсяг фінансування інноваційної діяльності з державного бюджету (Ф <sub>БД</sub> ), млн. грн.	556,5	279,5	відсутні дані	258,0	відсутні дані
16.	Обсяг фінансування інноваційної діяльності з місцевих бюджетів (Ф <sub>МБ</sub> ), млн. грн.	109,9	51,1	відсутні дані	відсутні дані	відсутні дані

Кінець табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт державної підтримки інноваційної діяльності (К <sub>дп</sub> ) ((п.15+п.16):п.14)	0,04	0,02	-	0,03	-	
Коефіцієнт результативності державної підтримки інноваційної діяльності (К <sub>Рдп</sub> ) (п.13:(п.15+п.16))	51,4	152,7	-	135,9	-	

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі [5; 6; 7; 9; 10; 11; 12]

Як зазначають М. І. Маниліч та С. І. Лихолет, оскільки винахідницька діяльність розглядається як частина діяльності інноваційної, то кількість патентів є важливою компонентою оцінки інноваційної діяльності на стадіях, що передують стадії виробництва. Коефіцієнт винахідницької активності та коефіцієнт самозабезпеченості власними винаходами в економіці показують ефективність роботи вітчизняних дослідників, тому, чим вище їх значення, тим вища ефективність за даними показниками [3].

Перші три коефіцієнта (винахідницької активності, самозабезпечення власними винаходами та залежності економіки від іноземних винаходів) загалом свідчать про рівень результативності патентної активності в країні. Їх динаміку наведено на рис. 1.

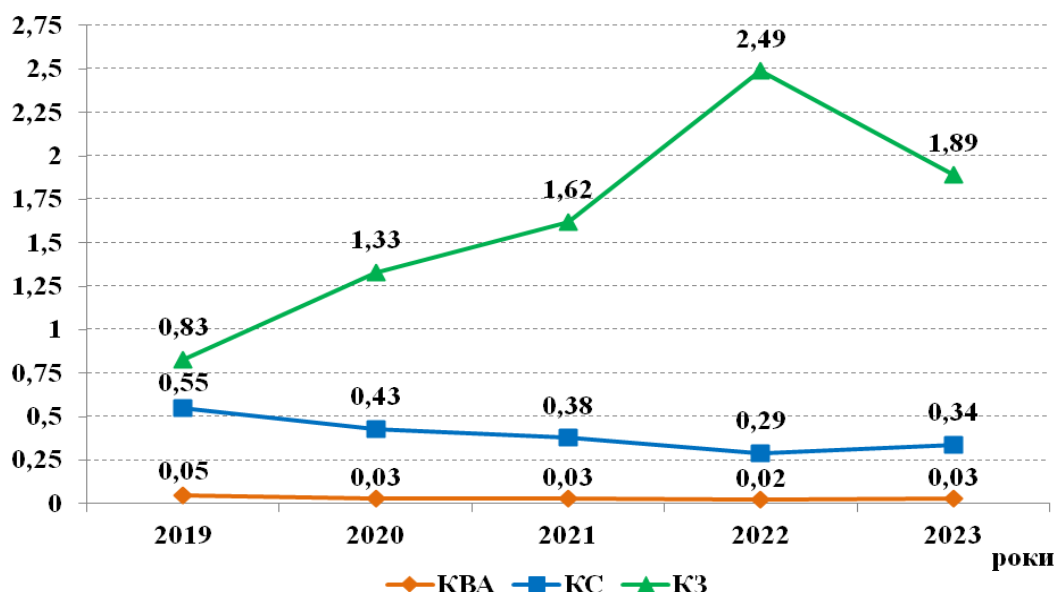


Рис. 1. Динаміка показників патентної активності в Україні у 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором

Протягом 2019-2023 років спостерігається значне зниження кількості поданих національними заявниками патентних заявок на винаходи, що вказує на зниження

інноваційної активності серед населення та дослідників країни. *Коефіцієнт винахідницької активності (КВА)* знизився з 0,05 у 2019 році до 0,03 у 2023 році, що є індикатором падіння винахідницької активності на душу населення. При цьому у 2022 році він сягнув критично низького значення – 0,02, що свідчить про ослаблення мотивації до створення інновацій та зменшення патентної ініціативи серед українських науковців і підприємств.

За аналізований період *коефіцієнт самозабезпеченості власними винаходами в економіці (КС)* знизився з 0,55 у 2019 році до 0,29 у 2022 році, що свідчить про зменшення частки вітчизняних винаходів у загальній кількості патентних заявок. Це може свідчити про підвищену залежність від іноземних технологій та інновацій. Можливими причинами є зниження державного фінансування наукових досліджень і розробок (НДіР), економічні труднощі, які обмежують можливості для інвестування в наукові дослідження та розробки, а також відтік кваліфікованих фахівців за кордон. Деяке збільшення цього коефіцієнта відбулось у 2023 році до рівня 0,34, що вказує на незначне покращення ситуації.

*Коефіцієнт залежності економіки від іноземних винаходів (КЗ)* зріс з 0,83 у 2019 році до 2,49 у 2022 році, що пояснюється зменшенням кількості патентних заявок на винаходи, які були подані національними заявниками та збільшенням кількості патентних заявок на винаходи, які були подані іноземними винахідниками, і вказує на стрімке посилення імпортозалежності в сфері технологій. У 2023 році відбулось зниження коефіцієнта до 1,89. Варто зауважити, що позитивна динаміка коефіцієнта залежності економіки від іноземних винаходів оцінюється у «зворотному напрямку», тобто, чим нижче його значення, тим вища ефективність національних заявників [3].

За даними таблиці 2, кількість патентів, виданих на об'єкти промислової власності на ім'я національних заявників, зменшилася з 11 932 у 2019 році до 3 104 у 2023 році. Також варто зауважити, що кількість зайнятих у сфері НДіР знизилась із 79,3 тис. осіб у 2019 році до 58,5 тис. осіб у 2023 році. Водночас *коефіцієнт патентної продуктивності (КПП<sub>З</sub>)* мав тенденцію до зниження з 150,47 у 2019 році до 50,02 у 2022 році, після чого зазнав незначного зростання до 53,06 у 2023 році. Зниження коефіцієнта патентної продуктивності за зайнятими у сфері НДіР свідчить про певні виклики в сфері НДіР в Україні. Зменшення кількості виданих патентів та зниження чисельності зайнятих у цій сфері можуть вказувати на зменшення обсягів фінансування, зниження ефективності наукових досліджень або зміну пріоритетів у державній політиці щодо НДіР.

*Коефіцієнт патентної продуктивності в економіці за витратами на НДіР (КПП<sub>В</sub>)* визначає ефективність витрат на наукові дослідження і розробки. Дані таблиці 2 свідчать про значне зниження ефективності використання фінансових ресурсів, вкладених в наукові дослідження і розробки в Україні з 2019 по 2023 рік, зокрема в 2019 році на мільйон гривень витрат на наукові дослідження і розробки з державного бюджету припадало 1,5 патенти на об'єкти промислової власності, а в 2023 році – 0,3 патента. Варто зазначити, що зменшення показника з 2019 року з 1,5 до майже 1 у 2020 році обумовлено змінами в законодавстві щодо видачі охоронних документів на об'єкти промислової власності, зокрема тим, що з 2020 року набуття права інтелектуальної власності на промисловий зразок засвідчується свідоцтвом, а не патентом. Таким чином, зменшилась загальна кількість виданих патентів на об'єкти промислової власності національним винахідникам з 11 932 у 2019 році до 7 315 у 2020 році. Зменшення коефіцієнта патентної продуктивності за витратами на НДіР вказує на неефективне використання бюджетних ресурсів у сфері науки та потребу в перегляді підходів до фінансування наукових досліджень та розробок.

Щодо загальних витрат на науково-технічну діяльність у % до ВВП, то їх розмір має спадну динаміку протягом останніх 10 років. Динаміка наукоємності ВВП в Україні становила у 2021 році 0,41% ВВП, у 2022 та 2023 роках – 0,33% [6, с. 19]. За даними Державної служби статистики України, обсяг витрат на виконання ДіР в Україні за рахунок усіх джерел у 2023 році становив 21 348,1 млн. грн. проти 17 117,8 млн. грн. у 2022 році та

20 973,8 млн. грн. у 2021 році. Таким чином, у 2022 році обсяг витрат на ДіР зменшився на 18,4% проти попереднього 2021 року внаслідок руйнування, закриття або релокації багатьох підприємств зі східних регіонів України, але завдяки підтримці науковців з боку держави та міжнародних організацій у 2023 році обсяг фінансування зріс на 1,8% [6; 7].

*Коефіцієнт приросту патентів на об'єкти промислової власності в економіці (КПОПВ)* розглядається як допоміжний показник, що відображає загальний стан щодо кількості патентів на об'єкти промислової власності, видані в Україні за рік. Тенденція в динаміці коефіцієнта приросту патентів на об'єкти промислової власності вказує на зменшення інноваційної активності в країні протягом 2019-2023 років, адже загальна кількість виданих патентів в Україні скоротилась з 13,2 тис. од. у 2019 році до понад 3,8 тис. од. у 2023 році.

*Коефіцієнт патентоємності економіки (ПВВП)* визначає кількість патентів на 1 млрд. грн. ВВП. У 2019 році був найвищий рівень коефіцієнта патентоємності, який становив 3,3 патента на 1 млрд. грн. ВВП, з 2020 року спостерігається зниження коефіцієнта до рівня 0,6 у 2023 році, що пов'язане з поступовим зростанням ВВП та зменшенням кількості виданих патентів.

*Коефіцієнт інноваційної активності промислових підприємств (КІА)* зменшився вдвічі за досліджуваний період з 0,006 у 2019 році до 0,003 у 2023 році, що пов'язано як зі зменшенням загальної кількості промислових підприємств (з 130 тис. у 2019 р. до 114 тис. у 2023 р.), так і зі значним, більш ніж вдвічі, зменшенням кількості інноваційно активних суб'єктів господарювання з майже 800 у 2019 році до 354 у 2023 році.

*Коефіцієнт фінансування НДіР приватним (недержавним) сектором (КПФ)* розраховано лише за 2019-2020 роки. Через відсутність даних офіційної статистики за 2021-2023 роки простежити подальшу динаміку приватного фінансування наукових досліджень і розробок в Україні неможливо. Однак загальна тенденція до зниження КПФ з 0,3 у 2019 році до 0,2 у 2020 році вказує на ослаблення зацікавленості бізнесу в інвестуванні в інноваційні розробки, що є тривожним сигналом для стану інноваційного середовища країни.

*Коефіцієнт результативності інноваційних витрат в економіці (КРІВ)* до 2022 року зберігав тенденцію до зростання і становив 4,6, порівняно з 2,4 у 2019 році. На жаль, неможливо розрахувати цей показник за 2023 рік через відсутність офіційних даних щодо обсягу реалізації інноваційної продукції промислових підприємств. Однак причиною зростання коефіцієнта результативності інноваційних витрат є значне зменшення витрат на інновації промислових підприємств з 14,4 млрд. грн. у 2020 році до 7,6 млрд. грн. у 2022 році на фоні зменшення обсягів реалізованої інноваційної продукції промислових підприємств з 50 до 35 млрд. грн. за цей період.

Останні два коефіцієнти показують рівень державної фінансової підтримки інноваційної діяльності країни. Залежність коефіцієнтів державної підтримки інноваційної діяльності та результативності державної підтримки інноваційної діяльності проявляється в протилежному напрямку змін одного показника внаслідок змін іншого, тобто причинно-наслідковий зв'язок між ними є оберненим [3].

*Коефіцієнт державної підтримки інноваційної діяльності (КДП)* становив у 2022 році 0,03, що означає, що частка держави в загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності в Україні складала 3% (для порівняння, у 2019 р. – 4%). Хоча бачимо незначне зменшення показника, але воно відображає зниження ролі держави у стимулюванні інновацій. Суттєвим (майже вдвічі) є зниження за період 2019-2022 років загального обсягу витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств з 14,2 до 7,6 млрд. грн. та обсягу фінансування інноваційної діяльності з державного бюджету з 556 до 258 млн. грн. Скорочувалось також і фінансування інноваційної діяльності з місцевих бюджетів.

*Коефіцієнт результативності державної підтримки інноваційної діяльності (КРДП)* визначає обсяг реалізованої інноваційної продукції у вартісному вимірі, тобто що припадає на одну гривню державної підтримки інноваційної діяльності. У 2019 році на одну гривню

державного фінансування інноваційної діяльності було реалізовано 51 гривню інноваційної продукції, у 2020 р. – 152 грн., а в 2022 р. – 135 грн. Зменшення у 2022 році було спричинене зменшенням обсягів реалізованої інноваційної продукції промислових підприємств з 50 до 35 млрд. грн.

Негативна динаміка більшості показників ефективності трансферу технологій в Україні протягом 2019-2023 років свідчить про виклики, з якими зіштовхнулася Україна в інноваційній сфері, одним з яких є нестабільна кон'юнктура ринку інновацій, що проявляється в низці системних проблем. По-перше, українські підприємства демонструють невисоку зацікавленість у впровадженні новітніх технологій через низьку платоспроможність та обмеженість інвестиційних ресурсів, високі ризики окупності інновацій в умовах воєнного стану, відсутність мотивації до інновацій у багатьох галузях. По-друге, кон'юнктура інноваційного ринку України значною мірою визначається зовнішніми факторами, такими як обмежений доступ до міжнародних інвестицій та грантів, скорочення експорту інноваційних продуктів, нестабільність глобальних ланцюгів постачання технологій, залежність від імпорту високотехнологічного обладнання. По-третє, нестабільність державного регулювання і відсутність довгострокової програми підтримки інновацій призводять до низької довіри інвесторів і втрати потенційних партнерів для комерціалізації розробок. По-четверте, збройна агресія РФ пошкодила або знищила інноваційну інфраструктуру, спричинила міграцію висококваліфікованих кадрів, знизила внутрішній попит на інновації в багатьох секторах та переорієнтувала частину інноваційної діяльності на військово-промисловий комплекс.

Це все свідчить про необхідність перегляду та адаптації державної політики у сфері підтримки наукових досліджень та розвитку інновацій. Для цього варто стимулювати наукові дослідження та розробки, створюючи сприятливі умов для дослідників, для розвитку стартапів і технологічних компаній; забезпечити адекватне фінансування науки та інновацій, зокрема через залучення приватних інвестицій у сектор НДіР; покращити механізми комерціалізації наукових розробок; врахувати вплив демографічних змін на інноваційний потенціал країни, залучати та утримувати талановитих дослідників і розробників в країні, запобігаючи «відтоку мізків»; розвивати міжнародну науково-технічну співпрацю, зберігаючи при цьому фокус на підтримці вітчизняних інновацій. Ці заходи можуть сприяти підвищенню рівня інноваційної самозабезпеченості та зміцненню економічної незалежності країни.

**Висновки та пропозиції.** Трансфер технологій є важливим компонентом інноваційної економіки України, і його ефективність значною мірою визначає майбутнє технологічного розвитку країни. Оцінка ефективності процесу трансферу технологій в Україні є вкрай актуальною у зв'язку з динамічними змінами в національній економіці, впливом глобальних викликів та посиленням потреби у технологічній модернізації. Аналіз динаміки ключових показників оцінки ефективності трансферу технологій в Україні за 2019-2023 роки свідчить про наявність системної кризи у сфері інноваційного розвитку. Спостерігається стійке зниження рівня винахідницької активності серед національних заявників, що проявляється у скороченні кількості поданих патентних заявок, зменшенні коефіцієнтів винахідницької активності та патентної продуктивності, як за кількістю зайнятих у НДіР, так і за витратами на ці дослідження. Водночас зростання коефіцієнта залежності економіки від іноземних винаходів вказує на посилення технологічної залежності від зовнішніх ринків. Зниження коефіцієнта самозабезпеченості власними винаходами та одночасне зростання залежності від іноземних патентів вказують на погіршення національної спроможності до генерування та комерціалізації власних технологій. Зменшення кількості зайнятих у сфері НДіР, низький рівень фінансування, зокрема з боку приватного сектору, а також недостатній обсяг державної підтримки призводять до втрати наукового потенціалу і зниження ефективності трансферу технологій. Суттєвим стримувальним фактором залишається нестабільна

кон'юнктура ринку інновацій, що характеризується низьким попитом на інноваційну продукцію, зменшенням інноваційної активності промислових підприємств та скороченням обсягів реалізованої інноваційної продукції. Таким чином, низька ефективність використання фінансових ресурсів, зменшення частки державного фінансування НДІР та інноваційної діяльності, скорочення кількості інноваційно активних підприємств і зниження загального обсягу виданих патентів свідчать про потребу в перегляді державної політики у сфері науково-технічного розвитку. Для підвищення ефективності трансферу технологій в Україні необхідна комплексна інноваційна політика, що поєднує фінансову підтримку, розвиток інноваційної інфраструктури, стимулювання винахідницької активності, активізацію участі приватного сектору у фінансуванні НДІР, а також взаємодії між наукою, бізнесом і державою. Такі дії сприятимуть формуванню інноваційної економіки, здатної забезпечити технологічну незалежність, конкурентоспроможність на світовому ринку та сталий економічний розвиток країни.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Карпенко А.В. Трансфер технологій: сутність та тенденції в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 24-30. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/432/415> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Лихолет С.І. Показники ефективності трансферу технологій. URL: [http://www.confcontact.com/20101008/7\\_liholet.htm](http://www.confcontact.com/20101008/7_liholet.htm) (дата звернення: 10.02.2025).
3. Маниліч М.І., Лихолет С.І. Система показників комплексної оцінки ефективності регулювання трансферу технологій. *Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 9. С. 5-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn\\_2013\\_9\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn_2013_9_3) (дата звернення: 10.02.2025).
4. Мозговий О.М., Лихолет С.І., Ольшевська І.П. Економічний механізм державного регулювання трансферу технологій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №. 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-01>
5. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2023. 94 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2023/07/25/Nauk-analit.dopov.Naukova.ta.nauk-tekhn.diyaln.v.Ukr.2022-25.07.2023.pdf> (дата звернення: 15.02.2025).
6. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2024. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2024/05.08.2024/Naukovo-analitychna.dopovid-Naukova.naukovo-tekhnichna.ta.innovatsiyna.diyalnist.v.Ukrayini.u.2023.rotsi-05.08.2024.pdf> (дата звернення: 15.02.2025).
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2025).
8. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування НАН України. URL: <https://ief.org.ua/> (дата звернення: 15.02.2025).
9. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 15.02.2025).
10. Промисловість України у 2016-2020 роках. Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2021. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/12/zb\\_prom\\_16\\_20.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/zb_prom_16_20.pdf) (дата звернення: 15.02.2025).
11. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня та отримані результати у 2023 році: аналітична довідка / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда, Т.К. Кваша, О.Ф. Паладченко, І.В. Молчанова. Київ: УкрІНТЕІ, 2024. 111 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2024/08/12/02/Analit.dnv.Realiz.serednostrok.priorytetnykh.napryamiv.innovatsiynoyi.diyalnosti.zahalnoderzhavnoho.rivnya.2023-12.08.2024.pdf> (дата звернення: 15.02.2025).
12. Річний звіт. 2023. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. URL: [https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Annual\\_Report-2023-web3.pdf](https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Annual_Report-2023-web3.pdf) (дата звернення: 15.02.2025).
13. Трансфер технологій: підручник / А.А. Мазаракі, Г.О. Андрощук, С.І. Бай та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 556 с.

## REFERENCES

1. Karpenko, A.V. (2016). "Transfer tekhnolohii: sutnist ta tendentsii v Ukraini" [Technology transfer: essence and trends in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(30), 24-30, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/432/415> (Accessed 10 February 2025).
2. Lykholet, S.I. (2010), "Pokaznyky efektyvnosti transferu tekhnolohii" [Indicators of technology transfer efficiency], available at: [http://www.confcontact.com/20101008/7\\_liholet.htm](http://www.confcontact.com/20101008/7_liholet.htm) (Accessed 10 February 2025).
3. Manylich, M.I. & Lykholet, S.I. (2013). "Systema pokaznykiv kompleksnoi otsinky efektyvnosti rehuliuвання transferu tekhnolohii" [System of indicators for comprehensive assessment of the efficiency of technology transfer regulation]. *Zbirnyk naukovykh prats Bukovynskoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 9, 5-25, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn\\_2013\\_9\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn_2013_9_3) (Accessed 10 February 2025).
4. Mozghovyi, O.M., Lykholet, S.I. & Olshevska, I.P. (2023). "Ekonomichniy mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання transferu tekhnolohii" [Economic mechanism of state regulation of technology transfer]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, 8. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-01>
5. Pysarenko, T.V., Kuranda, T.K. et al. (2023). "Naukova ta naukovo-tekhnichna diialnist v Ukraini u 2022 rotsi: naukovo-analitychna dopovid" [Scientific and scientific and technical activity in Ukraine in 2022: scientific and analytical report]. Kyiv: UkrINTEI, available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2023/07/25/Nauk-analit.dopov.Naukova.ta.nauk-tekh.n.diyaln.v.Ukr.2022-25.07.2023.pdf> (Accessed 15 February 2025).
6. Pysarenko, T.V., Kuranda, T.K. et al. (2024). "Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2023 rotsi: naukovo-analitychna dopovid" [Scientific, scientific-technical and innovative activity in Ukraine in 2023: scientific-analytical report]. Kyiv: UkrINTEI, available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2024/05.08.2024/Naukovo-analitychna.dopovid-Naukova.naukovo-tekhnichna.ta.innovatsiyna.diyaln.v.Ukrayini.u.2023.rotsi-05.08.2024.pdf> (Accessed 15 February 2025).
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 February 2025).
8. Instytut ekonomiky ta prohnouzuvannya NAN Ukrainy, available at: <https://ief.org.ua/> (Accessed 15 February 2025).
9. Ministerstvo finansiv Ukrainy, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (Accessed 15 February 2025).
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) Promyslovisht Ukrainy u 2016-2020 rokakh [Industry of Ukraine in 2016-2020], Kyiv, available at: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/12/zb\\_prom\\_16\\_20.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/zb_prom_16_20.pdf) (Accessed 15 February 2025).
11. Pysarenko, T.V., Kuranda, T.K., Kvasha, T.K., Paladchenko, O.F. & Molchanova, I.V. (2024). "Realizatsiia serednostrokovykh priorytetnykh napriamiv innovatsiinoi diialnosti zahalnoderzhavnoho rivnia ta otrymani rezultaty u 2023 rotsi: analitychna dovidka" [Implementation of medium-term priority areas of innovation activity at the national level and the results obtained in 2023: analytical report]. Kyiv: UkrINTEI, available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2024/08/12/02/Analit.dnv.Realiz.serednostrok.priorytetnykh.napriamiv.innovatsiynoyi.diyalnosti.zahalnoderzhavnoho.rivnya.2023-12.08.2024.pdf> (Accessed 15 February 2025).
12. Ukrainyskyi natsionalnyi ofis intelektualnoi vlasnosti ta innovatsii (2023) Richniy zvit [Annual Report], available at: [https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Annual\\_Report-2023-web3.pdf](https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Annual_Report-2023-web3.pdf) (Accessed 15 February 2025).
13. Mazaraki, A.A., Androshchuk, H.O., Bai, S.I. et al. (2014). Transfer tekhnolohii [Technology Transfer]. A.A. Mazaraki (Ed.). Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.

***Vladyslava Shevchuk, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor  
(Associate Professor of Department of Theoretical and Applied Economics, State University of  
Infrastructure and Technologies)***

## ANALYSIS OF TECHNOLOGY TRANSFER EFFICIENCY IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF UNSTABLE CONDITIONS OF THE INNOVATION MARKET

*In the context of the innovative economy, research and assessment of the effectiveness of the technology transfer process are becoming relevant, since it allows introducing the latest technologies into*

*various sectors of the economy, increasing its competitiveness. For Ukraine, the issue of effective technology transfer management is of particular importance in the context of the development of the innovative economy, as well as in the conditions of unstable conditions in the innovation market.*

*The article is devoted to the analysis of the system of indicators, which allows for a comprehensive assessment of the effectiveness of the technology transfer process in Ukraine for the period from 2019 to 2023. The study covers a wide range of indicators, from the coefficient of inventive activity in the economy to the coefficient of effectiveness of state support for innovation activities. To achieve the set goal, a number of general scientific and special research methods were used, in particular the method of logical abstraction, analysis and synthesis, deductions, mathematical, statistical and graphical-analytical methods.*

*Based on the analysis of the efficiency of technology transfer in Ukraine, the presence of significant problems has been identified, in particular, a decrease in the inventive activity of national applicants, which is manifested in a decrease in the number of applications submitted, a decrease in the indicators of innovation and patent productivity both in terms of the number of scientists and the amount of funding; an increase in technological dependence on foreign developments; a decrease in the efficiency of the use of financial resources for scientific research; a decrease in the number of innovatively active enterprises; a decrease in state funding and a decrease in the volume of patenting.*

*It has been determined that in order to increase the efficiency of technology transfer in Ukraine, it is necessary to implement a holistic innovation policy that includes stimulating inventive activity, developing innovation infrastructure, establishing and activating interaction between science, business and government agencies.*

**Keywords:** *technology transfer, innovation market conditions, innovation economy, technology transfer efficiency, technology transfer efficiency indicators, innovation policy.*

*Стаття прийнята до друку 05 березня 2025 року*

UDC 657.4:657

JEL Classification M13 M 40 F02 F42 F15 F 23

**Olga Shpyrko, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor**  
(Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, State University of Infrastructure and Technologies)  
ORCID ID 0000-0002-0601-6172

**Svitlana Semenova, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor**  
(Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, State University of Trade and Economics)  
ORCID ID 0000-0001-7250-7482

**Olena Kolumbet, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor**  
(Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, State University of Infrastructure and Technologies)  
ORCID ID 0000-0002-9624-7088

## TRANSITION OF UKRAINIAN ENTERPRISES TO INTERNATIONAL ACCOUNTING AND REPORTING STANDARDS: THE ROLE OF MULTINATIONAL CORPORATIONS

*Ukrainian enterprises face a number of problems during the transition to international financial reporting standards on their own initiative or in a mandatory manner in accordance with the requirements of the law. Analysis of these problems, their systematization, characterization will allow to determine the most effective ways to overcome them, prepare for the transition to IFRS, support such entities so that they can take full advantage of the use of international standards to popularize them in Ukrainian business, ensure transparency and investment attractiveness. A special role in this process is played by transnational corporations, which, through the introduction of internal accounting policies, conducting training programs and sending qualified specialists, act as catalysts for change and suppliers of best practices for Ukrainian enterprises.*

*During the research, general scientific methods of cognition were used, including analysis, synthesis, comparison, analogy, induction, deduction, systematization, comparison, systematic approach.*

*The transformation of accounting and reporting in accordance with the requirements of IFRS has advantages and disadvantages. The advantages of the implementation and application of IFRS include the fact that business entities that have prepared financial statements according to uniform global requirements thereby provide themselves with opportunities to enter international trade and stock markets, new capital markets, will contribute to the creation of joint ventures, the activation of interstate investment, lending and investing. The company's financial statements, which are prepared in accordance with the requirements of IFRS, highlight the results of its activities in a single format and thereby facilitate the search for partners and investors in the international market, contribute to the emergence of international business associations. Along with this, the transition to IFRS has a number of difficulties and obstacles, the most significant of which are additional costs, attracting more qualified personnel or training one's own, new software, changing the accounting policy and adjusting reporting, the obligation to submit reports according to the IFRS taxonomy. The practice of developed countries demonstrates the*

© Olga Shpyrko, Svitlana Semenova, Olena Kolumbet, 2025

*convergence and harmonization of national and international accounting and reporting standards. In its European integration aspirations, Ukraine should also support the implementation of IFRS to ensure business transparency, attract investments, and increase the competitiveness of the national economy. Our findings show that while IFRS implementation demands significant up-front investment, the long-term benefits-enhanced access to global capital markets, improved investor confidence, and increased potential for joint ventures and cross-border lending-outweigh the costs. Practical significance. The given description of the problems that hinder the implementation and popularization of IFRS, practical aspects and difficulties in the transition to IFRS for enterprises of various sizes and sectors of the economy of Ukraine will allow a more complete understanding of the ways to solve them and formulate recommendations for companies that seek to use international standards. The proposed measures create a favorable environment for international accounting standards to become not an exception, but a norm for domestic business, which will increase the competitiveness of the national economy and its deeper integration into the global financial space.*

**Keywords:** *accounting; international financial reporting standards; international accounting standards; international corporation; financial statements; taxonomy; multinational corporation.*

**Problem statement.** Active processes of economic integration, the interaction of business entities on international markets, the activities of transnational corporations, the functioning of stock markets contributed to the creation of uniform principles and requirements for accounting and financial reporting, providing information to users for decision-making. This is the basis for the development and approval of new international financial accounting standards (hereinafter - IFRS) and the improvement of current international accounting standards (hereinafter - IAS) [2]. Ukraine also seeks to join global economic processes, which is possible, in particular, through the implementation and popularization of IFRS. The signing of the Association Agreement between the European Union and Ukraine in 2014 confirmed the European integration vector of our country and accordingly obliged to harmonize national legislation in the field of accounting and reporting. Subsequently, the adoption of Directives 2013/34/EU on financial reporting and Directive 2014/95/EU on non-financial and other reports of companies also influenced changes made to national accounting and reporting standards and the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" [8], in particular bringing into line the criteria for distinguishing enterprises into micro, small, medium and large, increasing the number of reports and the circle of business entities that undertake to use exclusively international accounting and financial reporting standards. National regulations (standards) of accounting are defined as those developed on the basis of international standards and do not contradict them, but there are significant differences between them that complicate the transition of enterprises to IFRS.

The stability of stock markets, transparency of business, ease of perception and uniformity of presentation of information in financial statements, uniform rules, principles and requirements for its preparation provide users with the necessary information about the activities of business entities, allowing at the same time to compare the performance indicators of different companies in different countries and regions. International financial reporting standards overcome borders, are oriented towards the modern needs of the main users of reporting, capital providers, dynamically change in accordance with changes in market requirements and business conditions. This emphasizes the adoption of new IFRS and amendments to existing ones. Each country that has not yet adopted IFRS as national standards seeks to harmonize its own accounting and reporting system in accordance with generally accepted IFRS.

Despite all the advantages provided by the use of IFRS, the transition of companies to international standards has a number of problems and obstacles, which restrains the popularization of IFRS in Ukraine. In order to take effective measures to eliminate and/or reduce them, it is necessary to identify existing and potential problems and risks associated with the voluntary or

mandatory transition of enterprises to international standards. This will contribute to the spread of IFRS in Ukraine, better practice of their use, creation of a transparent and investment-attractive business image, increase in competitiveness and economic integration. International corporations play a role in this process as a powerful incentive and source of practical experience, contributing to the spread of modern accounting practices and increasing business transparency. Despite the existing difficulties, the gradual development of the regulatory framework and educational environment allows us to hope for a successful transformation of the accounting system of Ukraine in accordance with international standards.

**Analysis of the latest research and publications.** Problems and obstacles on the way of the transition of Ukrainian enterprises to international standards and ways to overcome them attract the attention of many scientists and specialists. In particular, the problems and challenges associated with the transition to IFRS are covered in detail by L.T. Bogutska [1], D.M. Trachova [12], L.A. Sakhno [12]. Issues of European integration, harmonization and convergence of national and international standards, approximation of the reporting format of Ukrainian companies to reporting according to the requirements of Directive 2013/34/EU and Directive 2014/95/EU are revealed by O.I. Malyshkin [9], S.M. Shulyarenko [9], O.V. Yarmolytska [9]. I. Panchenko [7.] gives practical recommendations on the transition to IFRS. The scientific literature examines the problems of transition to IFRS [16] and the development of accounting policies in accordance with international standards for small and micro-enterprises [11], features of consolidated reporting under IFRS [13], reporting of public companies [17], national features of transition to IFRS [15] and the corresponding impact on taxation [6]. At the same time, there is a need for a more detailed description of the current problems and obstacles to the application of IFRS in Ukraine in accordance with the constant changes in legislation and the requirements of interested parties - reporting users, and the search for effective ways to eliminate and overcome them.

**The objective of this article.** The purpose of the article is to investigate the specific challenges and dynamics of integrating IAS and IFRS into the Ukrainian accounting framework, and to identify practical solutions by examining how multinational corporations catalyze, support, and model this transition through their internal policies, expertise transfer, and governance practices.

**Research result.** International financial reporting standards are regulatory documents in the form of a set of rules, principles, methods and procedures used by legal entities - business entities for record keeping and reporting. IFRS is developed by the International Accounting Standards Board (IASB). In Ukraine, IFRS texts are used, which are officially translated and presented on the website of the Ministry of Finance of Ukraine [2].

International accounting and financial reporting standards include:

1) The conceptual basis of financial reporting - which, although it is not directly considered a standard and does not have any advantage over the requirements or norms prescribed in IFRS or IAS, but has an important informational content, as it provides a conceptual understanding of international standards, principles and characteristics of useful financial reporting information disclosed in the reporting, requirements for the reporting entity, determination of the purpose and scope of financial reporting, its elements;

2) 15 current International Financial Reporting Standards (IFRS, English - IFRS, standards adopted after 2001 by the IASB Council, i.e. IASB), namely: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, in addition, IFRS 17 "Insurance contracts" according to the information portal of the IFRS Foundation (London), will enter into force in 2023;

3) 25 International Accounting Standards (IAS, English - IAS, standards adopted before 2001, but still in force), in particular: 1, 2, 7, 8, 10, 12, 16, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41;

4) International standard of financial reporting for small and medium-sized enterprises (IFRS for SMEs);

5) Interpretations total of 20 current interpretations, interpretations and clarifications (new

IFRIC and old SIC).

Therefore, today the entire set of IFRS adopted after 2001 and IAS, which were approved before 2001 and remain valid, are called in the scientific literature by the general term - IFRS. Also, the system of international standards of accounting and financial reporting is understood as the use of all documents, such as the standards of IFRS and IASB, as well as the Conceptual basis, interpretations, comments and clarifications [14, 17].

In the process of transition to IFRS, the concept of "accounting harmonization" plays a special role, which involves the convergence of national systems with global standards. International corporations, as the main users and providers of global accounting practices, act not only as a driving force for the spread of standards, but also as a reference point for local businesses seeking to meet modern financial reporting requirements.

In the countries of the European Union, the use of IFRS is mandatory for all member states when going through the listing procedure on stock exchanges since 2005 [2].

Ukrainian enterprises began to prepare financial statements according to the requirements of IFRS specifically for their foreign partners, creditors and investors. With the changes made to the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" [8] in 2012, the first subjects to switch to IFRS were banks, public joint-stock companies, insurance companies and non-state pension funds. Starting from 2015, companies engaged in asset management, as well as other financial institutions and credit unions, began to submit reports prepared in accordance with the requirements of IFRS. This norm does not apply to micro and small enterprises.

With the introduction of amendments to the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting" [8], in 2018, financial reporting under IFRS began to be made mandatory by large enterprises, as well as issuers of securities, banks, and mining enterprises, enterprises representing public interest (these include the aforementioned issuers of securities), insurance companies, non-state pension funds, other financial institutions.

Therefore, the amendments to the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting" [8] from 2012 to today expanded the list of enterprises that must prepare financial statements according to IFRS, as well as publish them and the audit report on their site for a wide range of users.

Clause 10 of IAS 1 "Presentation of financial statements" [3] defines that IFRS reporting includes:

- report on financial status at the end of the period;
- report on total income for the period;
- report on changes in equity for the period;
- cash flow report for the period;
- notes containing a summary of accounting policies and other explanations;
- a report on the financial status at the beginning of the earliest comparative previous period, when the enterprise applies the accounting policy retrospectively or performs a retrospective recalculation of the articles of its reporting - it is defined in the literature as an additional form of reporting.

Notes to IFRS financial statements are an integral part of a complete set of financial statements prepared under IFRS. All IFRS reporting should be cross-referenced in the lines to the relevant notes.

Notes should not be underestimated, as they are an important component of financial statements prepared under IFRS, as they determine their quality and completeness.

According to the Conceptual framework, the information provided in the reporting, which is prepared according to IFRS, should be complete, reliable and useful for its users. The information contained in IFRS reporting should increase confidence on the part of investors, which in turn will lead to an increase in investments in the Ukrainian economy and contribute to the economic development of our country.

The transition of a domestic enterprise to accounting under IFRS and reporting under IFRS can

include five main stages:

- 1) The chief accountant and manager must choose the date of transition to IFRS;
- 2) After that, the order on the accounting policy is approved, which specifies the main procedures with IFRS;
- 3) On the date of transition to IFRS, the enterprise must conduct a full inventory of all assets and liabilities, which will ensure a greater degree of objectivity of information and the reality of accounting indicators;
- 4) On the chosen date of transition to IFRS, the accountant must draw up the opening balance sheet;
- 5) Next, the formation and preparation of comparative financial statements according to IFRS (if the transition to IFRS took place on January 1, 2021, then the comparative information will be the statements for 2021);
- 6) Receipt of the first IFRS financial statements (if the transition to IFRS took place on January 1, 2021, then December 31, 2022) and its publication together with the audit report.

When switching to IFRS, it is extremely important for an enterprise to draw up and approve a new accounting policy that would comply with all IFRS. The new accounting policy used in the IFRS statement of financial position at the beginning of the reporting period may differ significantly from the previous one.

The transition to IFRS from the national accounting standards of different countries is regulated by a special standard - IFRS 1 "First-time adoption of IFRS" [4], the main purpose of which is to ensure that the first financial statements of an enterprise prepared under IFRS contain information that:

- is transparent for users and comparable in all displayed periods;
- provides an acceptable starting point for accounting under IFRS;
- is economically justified.

According to IFRS 1 [4], the first financial statements under IFRS must contain at least:

- three financial statements;
- two profit and loss statements and other comprehensive income;
- two separate profit and loss statements (if such a statement is submitted);
- two cash flow reports;
- two reports on changes in equity;
- notes including comparative information to all specified financial statements.

If an entity has prepared financial statements under IFRS for internal use only without disclosing its contents to the entity's owners or any other external users, then IFRS 1 applies.

The first financial statements according to IFRS, together with comparative data of the previous period, must be prepared by the enterprise in accordance with its own accounting policy, which is based on the standards in force at the end of the first reporting period. The selective application of individual standards does not give the enterprise the right to indicate that the reporting is prepared according to IFRS [2].

Despite the adoption of a number of regulatory acts regulating the application of IFRS in Ukraine, the process of their implementation remains complex and heterogeneous. Some large enterprises have already switched to the new standards, especially those that have access to international markets or belong to transnational groups. At the same time, small and medium-sized businesses often face difficulties of a technical and methodological nature, which complicates the effective implementation of IFRS. The lack of specialists with knowledge of international accounting also remains an important problem.

International corporations play an important role in transforming accounting practices in Ukraine, as they not only require their Ukrainian subsidiaries to comply with IFRS, but also set business standards for the local market. Companies such as Nestlé, ArcelorMittal or Coca-Cola have an extensive system of internal policies that provide for a high level of financial transparency

and compliance with international requirements. In addition, MNCs often influence their suppliers and partners by demanding compatibility in reporting, which contributes to the spread of international standards among Ukrainian companies, which are not even formally obliged to apply them.

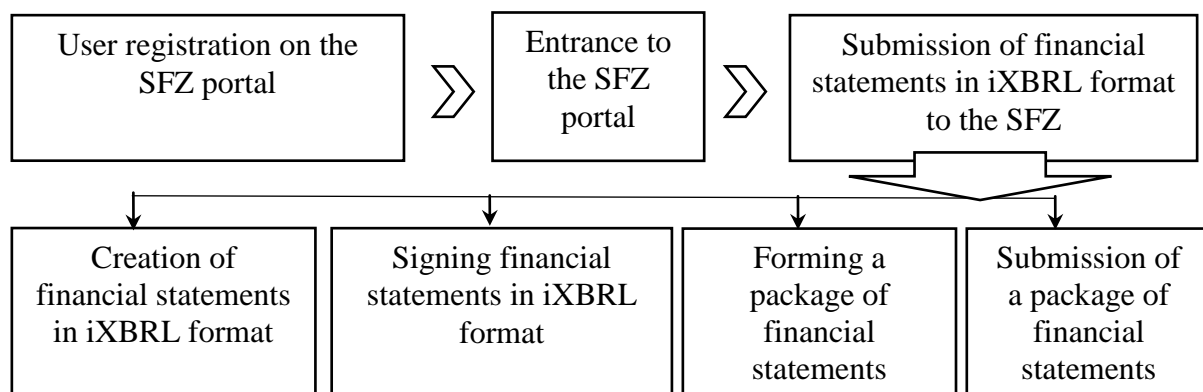
The process of implementing IFRS in Ukraine is accompanied by a number of challenges, among which we can single out financial costs, the complexity of translating and adapting standards, as well as the lack of established methodological support. Often there is a problem of formal implementation of standards - when companies switch to IFRS only nominally, without a real revision of accounting policies. There is also some resistance to changes from accountants and managers who are accustomed to national approaches and do not always understand the advantages of the new system.

Beginning with the 2019 report, enterprises of public interest of Ukraine and some other enterprises submit financial statements to the relevant regulators (the National Securities and Stock Market Commission (NCSCFR), the National Bank of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine, the National Commission for state regulation in the field of financial services markets (National Financial Services Commission) in a single electronic XBRL format, which is a generally recognized standard for submitting financial statements according to IFRS [9, p.16].

XBRL (eXtensible Business Reporting Language) is a freely available global standard for exchanging business information. XBRL allows the expression of semantic meaning that is typically required in business reporting. The language is based on XML and is used to define and exchange financial information, such as financial statements. XBRL helps improve the process of creating, distributing and using data in financial reporting. This standard is an electronic format for financial reporting that allows automated creation, validation and processing of reporting.

We note that validation in reporting is a procedure that provides a high degree of confidence that specific processes, methods or systems will consistently lead to results that meet pre-established acceptance criteria. Means checking reporting data for errors [9, p. 101].

The construction scheme of the Financial Reporting System in Ukraine is shown in fig. 1.



**Fig. 1. Scheme of construction of the Financial Reporting System in Ukraine**

Source: [9, c.104]

The transition of the enterprise to IFRS involves the adjustment of the reporting items prepared under NP(S)BO, in order to bring the valuation of assets, capital and liabilities to the value at which they should be reflected in accordance with the requirements of IFRS.

The IFRS transition date is the beginning of the first period for which an entity presents complete comparative information under IFRS in its first IFRS financial statements.

According to IFRS 1, two approaches to organizing the transition to IFRS are distinguished:

1) A promising approach to the organization of the transition, which is focused on planning and preparing financial statements under IFRS for future periods or in real time. This ensures the timeliness of the application of judgments and estimates and allows you to plan them in advance, develop an accounting policy, determine the necessary resources, attract qualified experts and solve a number of other issues related to the implementation of IFRS.

2) The retrospective approach involves drawing up the first financial statements for past periods. It can be implemented if there is a reliable system for collecting, storing and processing information.

According to the legislation, the formation of financial reporting indicators in accordance with IFRS can be carried out in two ways: by the method of transformation or by the method of parallel accounting. Transformation (lat. *Transformatio*) is the process of transforming one economic system into another. This is a change, a transformation of the appearance, form, essential properties of something. The method of transformation during the preparation of financial statements involves the implementation of a set of measures for the preparation of main reports in the IFRS format by grouping accounting information in accordance with the norms defined in NP(S)BO. If the methods of assessment of reporting items set forth in NP(S)BO are consistent with IFRS, the transformation can be carried out on the basis of financial indicators formed in accordance with the requirements of NP(S)BO. Let's consider conversion as one of the ways of forming activity indicators according to IFRS. Conversion from the Latin *converto* (I convert, change) is a significant transformation, a fundamental change of conditions. This approach should be used for the most effective parallel accounting, although significant investments are required for this. Effective implementation of conversion at the enterprise is possible by implementing the process of double entry of information into two reporting systems or by developing software for generating two types of reporting (according to IFRS and NP(S)BO). The application of conversion in practice will require the maintenance of a double accounting system at the enterprise [1].

IFRS 1 "First-time application of international financial reporting standards" [4] provides for the adjustment of reporting articles prepared according to national standards in such a way that they correspond to the methodology laid down in IFRS.

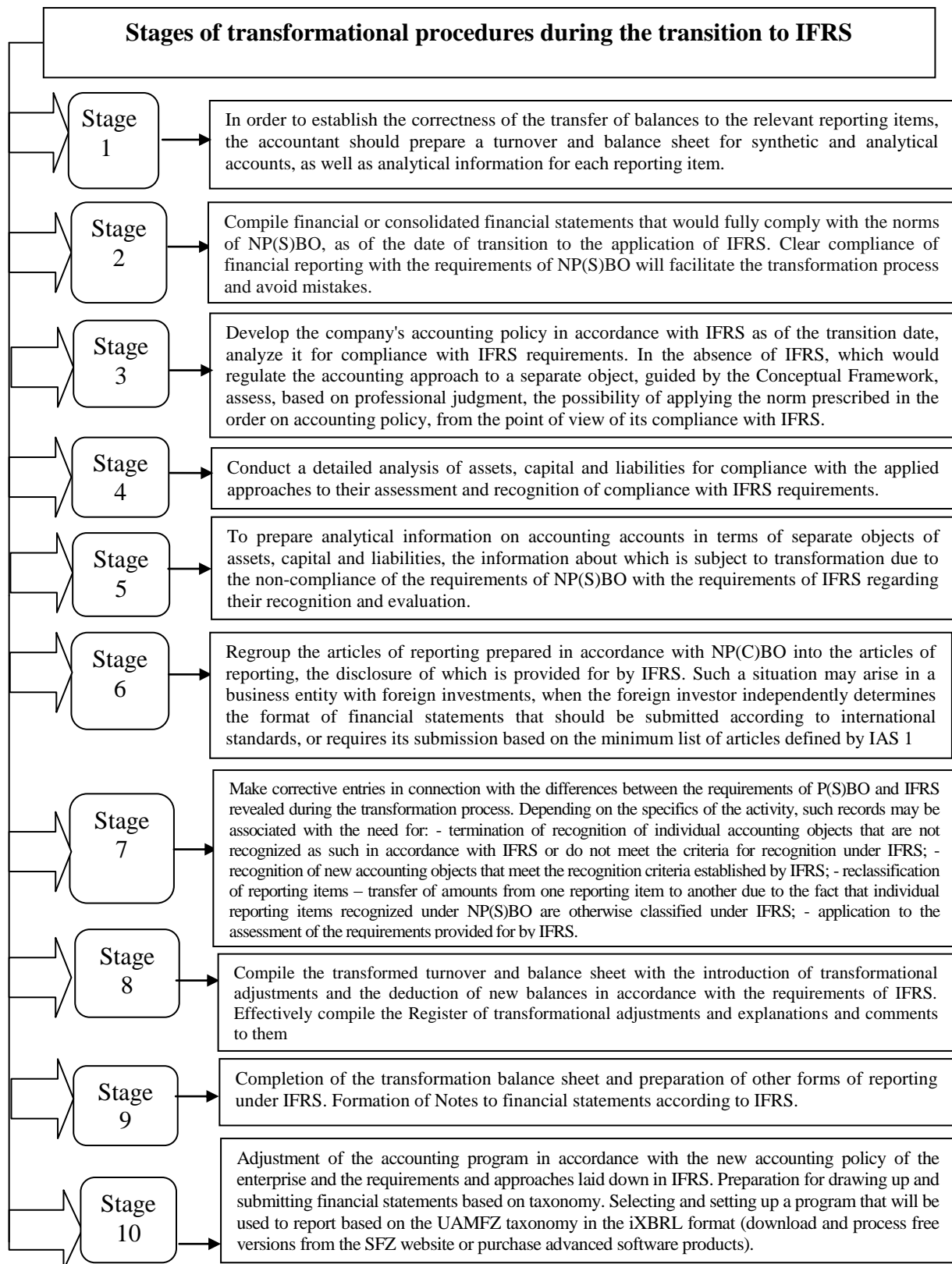
During the transition of enterprises to the application of IFRS, successive stages are distinguished, which combine a certain sequence of actions performed by an accountant. Their essence is disclosed in detail in the literature [7], however, in view of the recent changes in the requirements to submit reporting prepared under IFRS, necessarily in iXBRL format based on the taxonomy of IFRS, the need to adjust accounting programs to new standards and the changed accounting policy of the enterprise, given the sequence is supplemented and summarized in fig. 2.

The practical role of transnational corporations in the transition of Ukrainian enterprises to international accounting and reporting standards is to transfer experience, implement effective corporate policies and standardized approaches to financial reporting. They act as drivers of change, helping local companies adapt internal processes to IAS/IFRS requirements.

Despite the significant advantages of introducing IFRS into the domestic accounting and reporting system, many experts note certain problems when switching to IFRS.

Along with the active promotion in the national accounting standards of the ideas laid down in IFRS, many domestic enterprises are not yet ready for the implementation of international standards. Many business leaders negatively assess the prospects of increasing business transparency with the transition to IFRS, mainly due to the mentality of thinking and reluctance to make additional investments and expenses.

Another important problem in the implementation of IFRS is the training of specialists. In order to correctly apply international accounting and financial reporting standards, to carry out the transformation of financial reporting, it is necessary to have appropriate training and practical experience in preparing financial reporting according to IFRS.



**Fig. 2. Stages of transformation procedures during the transition to IFRS**

*Source: supplemented based on [7]*

Today, the demand for specialists with ACCA and FCCA certificates exceeds the supply in the labor market.

So, among the most important problems and obstacles of the transition to international standards, one can identify the difficulty of interpretation, understanding and adaptation of IFRS for Ukrainian business, the lack of qualified employees who not only know, but also have practical experience in applying IFRS, their significantly higher cost on the labor market, insufficient informational support at the state level - free trainings and explanations, available certification. In addition, enterprises are forced to bear additional costs for updating existing or purchasing new software, the need to submit taxonomy-based financial statements in a special iXBRL format, which at this stage has not been fully developed and in practice many difficulties arise for enterprises. However, in the future, the use of taxonomy and the development of software products will help to simplify the reporting procedure according to the "single window" principle, increase the number of specialists with knowledge of international standards, economic transformations, understanding the advantages of openness and transparency of business will contribute to the spread of IFRS in Ukraine and help our country to transition to a qualitatively new one level of economic development.

The experience of harmonizing accounting standards shows that only under the condition of coordinated interaction of state regulators, professional communities and leading transnational companies is effective integration of national norms with IFRS possible. In Ukrainian realities, taking into account European integration aspirations, it is necessary to intensify cooperation with international corporations through joint educational and exchange programs, improve the legislative and methodological field by developing practical recommendations and industry guides on IFRS adaptation, and also strengthen the professional potential of accountants and auditors – through support for international certifications, targeted funding of trainings and creation of training centers at universities and associations.

**Conclusions and suggestions.** The transition of Ukrainian enterprises to international accounting and reporting standards is a gradual process that must overcome many obstacles on its way. IFRS is the only rule for the preparation and presentation of financial statements in any country in the world. The task of international standards of accounting and financial reporting is not to complicate the method of keeping records and drawing up financial reporting of the campaign, but to unify financial reporting regardless of the geolocation of doing business. The purpose of IFRS is to make the work of companies transparent in order to ensure the stability of financial markets and the development of the world economy. Financial statements, which are prepared in accordance with the requirements of IFRS, are a kind of "mark of quality" and confirmation that the information provided is reliable. The application of IFRS brings both economic and reputational benefits to the company: it simplifies negotiations with creditors, investors and partners, opens access to stock exchange listing, increases the transparency of financial information for international users and facilitates control over foreign units. The practice of developed countries shows the relentless process of convergence and harmonization of national and international accounting and reporting standards. In its European integration aspirations, Ukraine should also stimulate and support the spread of IFRS to ensure business transparency, intensify integration processes, attract investments, and increase the competitiveness of the national economy.

## REFERENCES

1. *Boghucjka L.T.* (2017) Aktualjni pytannja pidgotovky finansovoji zvitnosti za MCFZ: zavdannja ta vyklyky suchasnosti [Current Issues in Preparing IFRS Financial Statements: Challenges and Challenges], available at: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/217.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/217.pdf) [in Ukrainian]
2. *International Financial Reporting Standards (IFRS)*, available at: <https://www.iasplus.com/en/standards> [in English]
3. *MSBO 1 "Podannja finansovoji zvitnosti" [IAS 1 Presentation of Financial Statements]: Mizhnarodnyj standart bukhghaltersjkocho obliku* (2012), available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013) [in Ukrainian].

4. MSFZ 1 "Pershe zastosuvannya MSFZ" [IFRS 1 «Is the first application of IFRS»]: Mizhnarodnyj standart finansovoji zvitnosti (2012), available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_004](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_004) [in Ukrainian].
5. MSBO 8 "Oblikovi policy, many v oblikovykh ocinkakh ta pomylky" [IAS 8 Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors]: Mizhnarodnyj standart bukhghalters'kogo obliku (2012), available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_020](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_020) Nazva z ekrana [in Ukrainian].
6. *Nacionaljni osoblyvosti perekhodu na MSFZ ta jikh vplyv na opodatkovannja* [National features of the transition to IFRSs and their impact on taxation] (2018) Retrieved from <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/september/issue-77/article-39538.html> [in Ukrainian].
7. *Panchenko I.* Alghorytm perekhodu na MSFZ: praktychni rekomendacii [IFRS Transition Algorithm: Practical Guidelines] (2014), available at: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-msfo-28-alghorytm-perexoda-na-msfo-praktycheskie-rekomendacii> [in Ukrainian].
8. *The Verkhovna Rada of Ukraine* (1999), Pro bukhghalters'kyi oblik ta finansovu zvitnist' v Ukrayini [About Accounting and Financial Reporting in Ukraine] (Accessed 16 July 1999). available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [in Ukrainian].
9. *Malyszhkin O.I., Shuljarenko S.M., Jarmolicjka O.V.* Zvitnistj kompaniji (za mizhnarodnymy standartamy ta jevropejs'kymy normatyvamy) [Company reporting (international standards and European regulations)]. Navch. posib. K.: DUIT, Vd «ArtEk», 2020. 380 p. [in Ukrainian]
10. *Semenova, S., Shpyrko, O.* (2014). Zbalansovana systema pokaznykiv u formuvanni oblikovo-analitychnoho zabezpechennja upravlinnja pidpryyemstvom [Balanced scorecard in the formation of accounting and analytical support of enterprise management]. *International scientific and practical Congress „Lawyers and Economists”. The Scientific Association of Economists and Lawyers „Fundacio”,* December, 5th, 2014, Zagreb (Croatia). Regus Zagreb Grand Center, 2 Hektoroviceva, 163 p. P.11-17. [in English]
11. *Semenova S. M.* Advantages of implementing IFRS for SMEs in Ukraine in the context of European integration. Prospects for the development of accounting, control and analysis in the context of European integration: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference, May 21, 2020. Odesa: ONEU, 2020. P. 71-74. [in Ukrainian].
12. *Trachova D. M., Sakhno L.A.* Perekhid na mizhnarodni standarty obliku i zvitnosti: problemy i perspektyvy [Transition to International Accounting Standards: Challenges and Prospects], available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/440/1/406.pdf> [in Ukrainian].
13. *Shpyrko, O.* (2016). Konsolidatsiya finansovoyi zvitnosti ukrayinskyku pidpryyemstv v suchasnykh umovakh. *Ekonomichni perspektyvy pidpryyemnytstva v Ukraini : tezy dopovidei Vseukrayinskoyi internet-konferentsiyi 27-28 October 2016, Irpin, USFSU*, pp.496-499. [in Ukrainian].
14. *Fomina, O., Semenova, S., Berezovska, D.* (2022). Transformation of financial reporting of small enterprises according to IFRS. Foreign trade: economics, finance, law. Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo, Serija. *Ekonomichni nauky*, 4, 44-59. [https://doi.org/10.31617/3.2022\(123\)04](https://doi.org/10.31617/3.2022(123)04) [in English].
15. *Kuzub, M., Romashko, O., Ihnatenko, T., Moshkovska, O., Androsenko, O.* Non-current asset restoration costs upon cancellation of martial law in Ukraine. *Social and Legal Studios*, 2023, 6(4), pp. 114–122 DOI: 10.32518/sals4.2023.114 [in English].
16. *Kuzub, M., Moshkovska O., Ihnatenko T., Kuzmenko O. and Romashko O.* (2022). Features of Accounting, Taxation, and Filing Reporting During Martial Law. *Review of Economics and Finance*. 2022; 20; 1026-1033. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.114> [in English].
17. *Semenova S., Shpyrko O.* Financial reporting of public sector entities of Ukraine. *International Journal of Afro-Eurasian Research*. Volume 4. Issue 8, Jun 2019, P. 108-116. (Index Copernicus, Google Scholar, DergiPark, EconBiz, Academic Resource Index ResearchBib, Academic Keys, Journal Factor, DRJI, ESJI, Electronic Journals Library), available at: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/787621> [in English].

## ЛІТЕРАТУРА

1. Богуцька Л.Т. Актуальні питання підготовки фінансової звітності за МСФЗ: завдання та виклики сучасності. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/217.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/217.pdf) (дата звернення 20.02.2025).
2. Міжнародні стандарти фінансової звітності. Міністерство фінансів України. URL: [http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art\\_id=92410&cat\\_id=92408](http://www.minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=92410&cat_id=92408) (дата звернення 20.02.2025)..
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 "Подання фінансової звітності". URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013) (дата звернення 20.02.2025).
4. Міжнародний стандарт фінансової звітності 1 "Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності". URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_004](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_004) (дата звернення 20.02.2025).
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 "Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки". URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_020](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_020) (дата звернення 20.02.2025).
6. Національні особливості переходу на МСФЗ та їх вплив на оподаткування. URL:

<https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/september/issue-77/article-39538.html> (дата звернення 20.02.2025).

7. Панченко І. Алгоритм переходу на МСФЗ: практичні рекомендації. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-msfo-28-algorithm-perexoda-na-msfo-prakticheskie-rekomendacii> (дата звернення 20.02.2025).

8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення 20.02.2025).

9. Малишкін О. І., Шуляренко С. М., Ярмоліцька О. В. Звітність компанії (за міжнародними стандартами та європейськими нормативами). Навч. посіб. К.: ДУІТ, Видавничий дім «АртЕк», 2020. 380 с.

10. Семенова С. М., Шпирко О. М. Збалансована система показників у формуванні обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. *International scientific and practical Congress „Lawyers and Economists”. The Scientific Association of Economists and Lawyers „Fundacio”*, December, 5th, 2014, Zagreb (Croatia). Regus Zagreb Grand Center, 2 Nektoroviceva, 2014, 163 p. P.11-17.

11. Семенова С. М. Переваги впровадження МСФЗ для МСП в Україні в контексті євроінтеграції. Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 21 травня 2020 р. Одеса: ОНЕУ, 2020. С. 71-74..

12. Трачова Д. М., Сахно Л.А. Перехід на міжнародні стандарти обліку і звітності: проблеми і перспективи. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/440/1/406.pdf> (дата звернення 26.02.2025).

13. Шпирко О.М. Консолідація фінансової звітності українських підприємств в сучасних умовах. *Економічні перспективи підприємництва в Україні* : тези доповідей Всеукраїнської інтернет-конференції 27-28 жовтня 2016 р. Ірпінь : УДФСУ, 2016. С.496-499.

14. Fomina, O., Semenova, S., & Berezovska, D. (2022). Transformation of financial reporting of small enterprises according to IFRS. Foreign trade: economics, finance, law. Zovnishnja trgovlja: ekonomika, finansy, pravo, Serija. Ekonomichni nauky, 4, 44-59. [https://doi.org/10.31617/3.2022\(123\)04](https://doi.org/10.31617/3.2022(123)04) (дата звернення 20.02.2025).

15. Kuzub, M., Romashko, O., Ihnatenko, T., Moshkovska, O., Androsenko, O. Non-current asset restoration costs upon cancellation of martial law in Ukraine. *Social and Legal Studios*, 2023, 6(4), p. 114–122 DOI: 10.32518/sals4.2023.114

16. Kuzub M., Moshkovska O., Ihnatenko T., Kuzmenko O. and Romashko O. (2022). Features of Accounting, Taxation, and Filing Reporting During Martial Law. *Review of Economics and Finance*. 2022; 20; 1026-1033. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.114>

17. Semenova S., Shpyrko O. Financial reporting of public sector entities of Ukraine. *International Journal of Afro-Eurasian Research*. Volume 4. Issue 8, Jun 2019, P. 108-116. (Index Copernicus, Google Scholar, DergiPark, EconBiz, Academic Resource Index ResearchBib, Academic Keys, Journal Factor, DRJI, ESJI, Electronic Journals Library). URL: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/787621> (дата звернення 20.02.2025).

**Ольга Шпирко, к.е.н., доцент**

**(доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Державний університет інфраструктури та технологій)**

**Світлана Семенова, канд. екон. наук, доцент**

**(доцент кафедри обліку та оподаткування, Державний торговельно-економічний університет)**

**Олена Колумбет, канд. екон. наук, доцент**

**(доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Державний університет інфраструктури та технологій)**

## **ПЕРЕХІД УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ: РОЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

*Українські підприємства стикаються з низкою проблем під час переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності з власної ініціативи або в обов'язковому порядку відповідно до*

вимог законодавства. Аналіз цих проблем і їх систематизація дозволять визначити найефективніші шляхи їх подолання, підготуватися до переходу на МСФЗ, підтримати таких суб'єктів господарювання, щоб вони могли повною мірою скористатися перевагами використання міжнародних стандартів для їх популяризації в українському бізнесі, забезпечити прозорість та інвестиційну привабливість. Особливу роль у цьому процесі відіграють транснаціональні корпорації, які, шляхом впровадження внутрішньої облікової політики, проведення навчальних програм та направлення кваліфікованих спеціалістів, виступають каталізаторами змін та постачальниками передового досвіду для українських підприємств.

Під час дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, включаючи аналіз, синтез, порівняння, аналогію, індукцію, дедукцію, систематизацію, зіставлення, системний підхід.

Трансформація бухгалтерського обліку та звітності відповідно до вимог МСФЗ має свої переваги та недоліки. До переваг впровадження та застосування МСФЗ можна віднести те, що суб'єкти господарювання, які підготували фінансову звітність за єдиними світовими вимогами, тим самим забезпечують собі можливість виходу на міжнародні торговельні та фондові ринки, нові ринки капіталу, сприятимуть створенню спільних підприємств, активізації міждержавного інвестування, кредитування та інвестування. Фінансова звітність компанії, яка підготовлена відповідно до вимог МСФЗ, висвітлює результати її діяльності в єдиному форматі та тим самим сприяє пошуку партнерів та інвесторів на міжнародному ринку, сприяє виникненню міжнародних бізнес-асоціацій. Поряд з цим, перехід на МСФЗ має низку труднощів та перешкод, найсуттєвішими з яких є додаткові витрати, залучення більш кваліфікованого персоналу або навчання власного, нове програмне забезпечення, зміна облікової політики та коригування звітності, обов'язковість подання звітності за таксономією МСФЗ. Практика розвинених країн демонструє конвергенцію та гармонізацію національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та звітності. У своїх євроінтеграційних прагненнях Україна також повинна підтримувати впровадження МСФЗ для забезпечення прозорості бізнесу, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Наші результати показують, що хоча впровадження МСФЗ вимагає значних початкових інвестицій, довгострокові переваги – покращений доступ до світових ринків капіталу, підвищення довіри інвесторів та збільшення потенціалу для спільних підприємств та транскордонного кредитування – переважають витрати. Практичне значення. Наведений опис проблем, що перешкоджають впровадженню та популяризації МСФЗ, практичних аспектів та труднощів переходу на МСФЗ для підприємств різного розміру та секторів економіки України, дозволить повніше зрозуміти шляхи їх вирішення та сформулювати рекомендації для компаній, які прагнуть використовувати міжнародні стандарти. Запропоновані заходи створюють сприятливе середовище для того, щоб міжнародні стандарти бухгалтерського обліку стали не винятком, а нормою для вітчизняного бізнесу, що підвищить конкурентоспроможність національної економіки та її глибшу інтеграцію у світовий фінансовий простір.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік; міжнародні стандарти фінансової звітності; міжнародні стандарти бухгалтерського обліку; міжнародна корпорація; фінансова звітність; таксономія; транснаціональна корпорація.

*Стаття прийнята до друку 15 березня 2025 року*

## ПРАВИЛА ОФОРМЛЕННЯ РУКОПИСІВ

1. До друку в «Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»» (далі – Збірник) приймаються лише наукові статті, які мають такі необхідні елементи:

1.1. УДК – див. <http://www.udcc.org>. та

класифікатор JEL: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php?class=M>.

1.2. Відомості про автора двома мовами (українська, англійська). Вказується прізвище та ім'я, вчений ступінь, вчене звання, посада та назва вищого навчального закладу, в якому працює автор, ORCID ID.

1.3. Анотація та ключові слова двома мовами (українська, англійська). Анотація повинна відповідати таким вимогам:

- інформативність (без загальних слів); оригінальність; змістовність (відобразити основний зміст статті та результати досліджень); структурованість (можливо, навіть рубрикація, як у статті: предмет, тема, мета, метод або методологія, результати, область застосування результатів, висновки, але без зазначення структурних елементів); обсяг 200-250 слів.

Анотація англійською мовою – **не менше 1800** знаків;

- слід уникати зайвих вступних фраз (наприклад, «автор статті розглядає»). Історичні довідки, якщо вони не становлять основний зміст документа, опис раніше опублікованих робіт та загальновідомі положення в анотації не наводять.

Якщо стаття представлена до публікації англійською мовою, то в такому разі до неї додається розширена анотація українською мовою – не менше 1800 знаків.

1.4. Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

1.5. Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми й на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

1.6. Формулювання цілей статті (мета);

1.7. Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

1.8. Висновки та пропозиції з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1.9. Література, оформлена відповідно до правил бібліографічного опису. Якщо в джерелах є DOI, то обов'язково вказати.

Далі подається **REFERENCES**.

До друку приймаються статті українською, англійською, французькою та німецькою мовами.

2. Стаття має відповідати тематичному спрямуванню Збірника. Відповідальність за матеріали, наведені в статті, несуть автори. Редакція може не поділяти позицію авторів публікації та залишає за собою право на скорочення, редагування та виправлення статті (зі збереженням головних висновків і стилю автора).

Статті, що не відповідають вимогам, розглядатися та друкуватися не будуть.

До редколегії Збірника подаються:

• електронний варіант статті, направлений на електронну адресу: [publication\\_em@duit.edu.ua](mailto:publication_em@duit.edu.ua); та [oyarmolitska@ukr.net](mailto:oyarmolitska@ukr.net)

• анкета автора (співавторів).

3. Матеріал статті потрібно викладати стисло, послідовно, стилістично грамотно. Обсяг статті має бути не менше 7 сторінок та не перевищувати 12 сторінок. Виключення допускаються лише за рішенням редакційної колегії Збірника. Остання

сторінка статті має бути заповнена текстом не менш, ніж на половину. Терміни та позначення мають відповідати чинним стандартам. Не допускаються повтори, а також зайві подробиці при переказі раніше опублікованих відомостей. Одиниці вимірювання слід подавати за міжнародною системою одиниць SI чи в одиницях, допущених до застосування в Україні згідно з вимогами чинних державних стандартів.

4. Цитати, таблиці, статистичні дані, цифрові показники, що підвищують рівень обґрунтованості аналітичних матеріалів, подаються з посиланням на джерела. Таблиці мають бути пронумеровані й мати заголовок. Відповідальність за наведені показники несуть автори.

5. Текстові матеріали готують і друкують на аркушах білого односортного паперу з використанням комп'ютерних текстових редакторів MicrosoftWord, для набору формул використовують вбудовані редактори формул. При цьому має застосовуватись шрифт TimesNewRoman.

**Параметри сторінки Збірника встановлені такі:**

- поля верхнє та нижнє – 25 мм;
- поле праве та ліве – 20 мм.

Верхній і нижній колонтитули, а також номери сторінок не вводити. Відступ першого рядка абзацу – 5 мм, інтервал між рядками – одинарний.

**7. Матеріали набирають такими шрифтами:**

- УДК – 12 пунктів, курсив;
- автори – 12 пунктів, напівжирний курсив;
- **НАЗВА СТАТТІ – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 12 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ;**
- **анотація українською мовою – 11 пунктів, напівжирний курсив;**
- **ключові слова – 11 пунктів, курсив;**
- основний текст – 12 пунктів, звичайний;
- **знак авторського права (© Іваненко І. І., 2020) – 12 пунктів, напівжирний курсив, знак авторського права розміщується на першій сторінці статті);**

• **СЛОВО «ЛІТЕРАТУРА» – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 12 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ;**

- назви джерел в списку літератури – 10 пунктів, звичайний.

• **СЛОВО «REFERENCES» – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 12 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ**

• після списку літератури українською мовою (та/або мовами оригіналу) обов'язково наводиться той самий список, але в латинській транскрипції. Окрім транскрипції, в квадратних дужках зазначається переклад назви твору англійською мовою;

- **анотація англійською мовою 11 пунктів, напівжирний курсив;**
- **ключові слова англійською мовою – 11 пунктів, курсив.**

**8. Інтервали між елементами статті такі:**

- УДК – автори – 2;
- автори – назва статті – 3;
- назва статті – анотація та ключові слова – 2;
- анотація та ключові слова – основний текст – 1;
- основний текст – назва таблиці (верхній край рисунка, схеми, діаграми) – 2;
- назва таблиці – її верхній край – 1;
- нижній край рисунка, схеми, діаграми – їх назви – 1;
- нижній край таблиці (назва рисунка, діаграми, схеми) – основний текст – 2;
- основний текст – знак авторського права – 1;
- основний текст – ЛІТЕРАТУРА – 1;
- ЛІТЕРАТУРА – список літератури – 1;
- список літератури –REFERENCES – 1;

- REFERENCES – автори англійською мовою –1;
- автори англійською мовою – анотація та ключові слова – 1.

**9. Усі рисунки й таблиці** повинні мати назви та номери (у випадку, коли в одному матеріалі міститься два і більше названих елементів), наприклад, «*Рис. 1. Розрахункова схема...*» або «*Таблиця 1. Показники...*»

Слова *Рис.*, *Таблиця* та їх номери набираються курсивом, 12 пунктів, назви – напівжирним шрифтом, 12 пунктів, назви та номери таблиць розміщують над таблицями, а рисунків – під ними **по центру**. Якщо таблиця не вміщується на одній сторінці, всі її колонки нумерують, а над перенесеною частиною таблиці справа зазначають: «*Продовження табл.*», «*Кінець табл.*» із зазначенням номера таблиці.

**10. Формули** розташовуються на сторінці по центру. Номер формули проставляється справа в кінці рядка, в круглих дужках, не виходячи на поле. Між ними та текстом витримується інтервал в один рядок. Літери та позначення величин (символи) набирають курсивом.

**11. Бібліографічний опис літературних (інформаційних) джерел** складається за стандартом «**Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання**» (ДСТУ 8302:2015).





*Наукове фахове видання*

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**

**Серія «Економіка і управління»**

Випуск 57

Відповідальний за випуск: *С. М. Боняр*

Підписано до друку 10.04.2025 р.

Формат 60x84<sub>1</sub>/8.

Папір – офсет. Гарнітура Таймс.

Ум.-друк. арк. 7,32. Обл.-вид. арк. 9,8.

Наклад 50 прим. Зам. № 2353-08/25.

Надруковано в редакційно-видавничому відділі

Державного університету інфраструктури та технологій.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців,  
виготовлювачів видавничої продукції Серія ДК № 6148 від 18.04.2018 р.

03049, м. Київ-49, вул. Івана Огієнка, 19