

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 9'2024

(видається з 1994 року)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

<https://doi.org/10.37634/efp.2024.9>

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук**

Наказ Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 р. № 886 (економічні науки).

Наказ Міністерства освіти і науки України від 24 вересня 2020 р. № 1188 (юридичні науки).

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 р. № 353/10 (облік та аудит).

Реєстраційне свідоцтво КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

## Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Національною академією внутрішніх справ України

## Статті обов'язково проходять

### відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 9 від 18 вересня 2024 р.).

Повний або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 30.09.2024

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

Адреса редакції: вул. Хрещатик, 44, м. Київ, 01001

Телефони: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: [efp.redaktor@gmail.com](mailto:efp.redaktor@gmail.com)

Сайт: [www.efp.in.ua](http://www.efp.in.ua)



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2024  
© "Економіка. Фінанси. Право",  
2024

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

**GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!**



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# **ECONOMICS FINANCES LAW**

**MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL**

**№ 9'2024**

*(issued from 1994)*

**ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)**

<https://doi.org/10.37634/efp.2024.9>

*Journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published results of dissertations for the degree of doctor and candidate (PhD).*

*Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 886 of July 02, 2020 (economic sciences).*

*Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 1188 on September 24, 2020 (legal sciences).*

*Order of Audit Chamber of Ukraine № 353/10 on December 21, 2017 (accounting and audit).*

*Registration Certificate – KV № 21620-11520PR on October 12, 2015.*

*Journal is awarded the international identification number ISSN 2409-1944 and included in the international Scientometrics base Index Copernicus.*

*Journal's DOI: 10.37634/efp.*

## **Founders:**

Audit firm "Analytik" jointly with the National Academy of Internal Affairs of Ukraine

## **The papers must pass**

### **selection, internal and external review**

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 9 of September 18, 2024). Full or partial reprint of the

materials of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

The authors are responsible for the selection and presentation of the facts. The content and authenticity of the advertisement is the responsibility of the advertiser.

Signed for print 30.09.2024

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

## **Address of the editorial office:**

Khreshchatyk str., 44, Kyiv, 01001

**Phones:** (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

**Fax:** (044) 278-05-88

**E-mail:** [efp.redaktor@gmail.com](mailto:efp.redaktor@gmail.com)

**Web:** [www.efp.in.ua](http://www.efp.in.ua)



*The subject of  
publishing*

© "Analytik", 2024  
© "Economics. Finances. Law",  
2024

Typography: LLC "International Business  
Center"

## РЕДКОЛЕГІЯ

### Головний редактор

*Валентина Левченко*, д.е.н., член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВПГО «Спілка аудиторів України» (Україна)

### Шеф-редактор

*Володимир Головач*, к.ю.н., голова правління ПрАТ «Аудиторська фірма "Аналітик"»; Заслужений юрист України (Україна)

### Заступник головного редактора

*Тетяна Головач*, д.е.н., професор, аудитор, заступник директора з наукової роботи Інституту аудиту (Україна)

### Учасники редколегії

*Антон Бойко*, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет (Україна)

*Олена Величко*, к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

*Анатолій Герасимович*, д.е.н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

*Тетяна Гільорме*, д.е.н., доцент, начальник відділу міжнародних проєктів, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

*Любомира Кіндрацька*, д.е.н., професор, професор кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

*Ірина Криштопа*, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

*Юрій Манцевич*, д.е.н., доцент, вчений секретар, Державне підприємство «Науково-дослідний і проєктний інститут містобудування» (Україна)

*Олена Петрик*, д.е.н., професор, завідувачка кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

*Петер Плавчин*, доктор наук, проф. інж., ректор Академії Данубіус (Словацька Республіка)

*Свєтліана Полякова*, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи, проректор з науково-педагогічної роботи (навчальний процес). Вищий навчальний заклад «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка» (Україна)

*Олена Попишняк*, д.е.н., професор, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка (Україна)

*Юлія Слободяник*, д.е.н., професор, професор кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

*Евангелос Сіскос*, д.е.н., професор, Університет Західної Македонії (Ресія)

*Сергій Ткаченко*, д.е.н., професор, ректор, Вищий навчальний заклад "Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»"; академік Академії економічних наук України (Україна)

*Віктор Тринчук*, к.е.н., доцент, професор кафедри фінансових ринків, Університет державної фіскальної служби України (Україна)

*Людмила Чижєвська*, д.е.н., професор, професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

*Гульнара Балгімбаєва*, к.ю.н., зав. кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет ім. Е.А. Букетова (Казхстан)

*Олександр Бригінєв*, д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова; член Союзу юристів України (Україна)

*Віктор Василичук*, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативно-розшукової діяльності, Національна академія внутрішніх справ; Заслужений юрист України, полковник поліції (Україна)

*Сергій Конstantinov*, д.ю.н., професор, зав. кафедри адміністративної діяльності, Національна академія внутрішніх справ (Україна)

*Ігор Озерський*, д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного та кримінального права і процесу, Чорноморський національний університет імені Петра Могили; академік Національної академії наук вищої освіти України (Україна)

*Малгожата Скоржевська-Амберг*, доктор філософії, адвокат, кафедра теорії, філософії та історії права, юридичний коледж, Університет Козмінського (Польща)

*Юрій Фрицький*, д.ю.н., професор, професор кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету «Україна»; Заслужений юрист України. Член Центральної виборчої комісії (Україна)

*Анатолій Яровий*, к.ю.н., доцент; суддя у відставці; член міжнародної поліцейської асоціації (українська секція) (Україна)

### Комітет консультантів і мовних редакторів

*Марі-Франс Кенуй-Казаль*, доктор філософії з гуманітарних наук (Франція)

*Лєся Поповєцька-Демченко* (Україна-Франція) – відповідальний редактор

*Анна Туманян* (Україна) – випусковий редактор

## EDITORIAL BOARD

### Editors-in-chief

*Valentyna Levchenko*, Doctor of Economics, member of the Supervisory Board for audit activity of the Authority public oversight for audit activity, Director of the All-Ukrainian Professional Non-Governmental Organization "Union of Auditors of Ukraine" (Ukraine)

*Volodymyr Holovach*, PhD in Legal Sciences, Head of the Board of the Audit Firm "Analytik"; Honored Lawyer of Ukraine (Ukraine)

### Deputy Editor-in-Chief

*Tetiana Holovach*, Doctor of Economics, Professor, auditor, deputy director for scientific work of the Institute of Audit (Ukraine)

### Members of the editorial board

*Anton Boiko*, PhD in Economics, Associate Professor of Economic Cybernetics department, Sumy State University (Ukraine)

*Olena Velychko*, PhD in Economics, Associate Professor of International Finances department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

*Anatolii Herasymovych*, Doctor of Economics, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

*Tetiana Hilorme*, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the department of international projects, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

*Liubomyra Kindratska*, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tax Management and Financial Monitoring, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

*Iryna Kryshstopa*, Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

*Yurii Mantsevych*, Doctor of Economics, Associate Professor, Scientific Secretary, State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development" (Ukraine)

*Olena Petryk*, Doctor of Economics, Professor, Head of the auditing department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

*Peter Plavcan*, Dr.h.c., prof. Ing., Rector, Vysoka skola Danubius (Slovakia)

*Yevheniia Poliakova*, PhD in Economics, Associate Professor of Finances and Banking department, vice-rector for scientific and pedagogical work, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"» (Ukraine)

*Olena Potyshniak*, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Organization of Production, Business and Management department, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture (Ukraine)

*Yuliia Slobodnyak*, Doctor of Economics, Professor, Professor of the auditing department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

*Evangelos Siskos*, Doctor of Economics, Professor, University of Western Macedonia (Greece)

*Serhii Tkachenko*, Doctor of Economics, Professor, Rector, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»; academician of Academy of Economic Sciences of Ukraine (Ukraine)

*Viktor Trynchuk*, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Financial Markets department, University of the State Fiscal Service of Ukraine (Ukraine)

*Liudmyla Chyzhevska*, Doctor of Economics, Professor, Professor of Information Systems in Management and Accounting department, State University "Zhytomyr Polytechnic" (Ukraine)

*Gulnara Baigimbekova*, PhD in Legal Sciences, Head of the constitutional and international law department, Karagandy State University named after E.A. Buketov (Kazakhstan)

*Oleksandr Bryhinets*, Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law; member of the Union of Lawyers of Ukraine (Ukraine)

*Viktor Vasylchuk*, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Operational and Investigating department, National Academy of Internal Affairs; Honored Lawyer of Ukraine, colonel of the Police (Ukraine)

*Serhii Konstantinov*, Doctor of Legal Sciences, Professor, Head of the Administrative Activity department, National Academy of Internal Affairs (Ukraine)

*Ihor Ozerskyi*, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process department, Petro Mohyla Black Sea National University; academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine (Ukraine)

*Malgorzata Skorzevska-Amberg*, PhD, DSc, Theory, Philosophy and History of Law department, College of Law, Kozminski University (Poland)

*Yurii Frytskyi*, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University; Honored Lawyer of Ukraine, member of the Central Election Commission (Ukraine)

*Anatolii Yarovyi*, PhD in Legal Sciences; retired judge; member of the International Police Association (Ukrainian section) (Ukraine)

### Committee of consultants and language editors

*Marie-France Quenouille (Cazals)*, PhD in Human Science (France)

*Lesia Popovetska-Demchenko* (Ukraine-France) – Managing editor

*Anna Tumanian* (Ukraine) – Issue Editor

## ЗМІСТ

<b>БОГАЧОВА А.В., ПАЗИЧ А.П.</b> Реалізація концепції Інтернет-маркетингу в закладі вищої освіти .....	6
<b>БУТЕНКО Г.Я.</b> Технологія управління ризиками в публічному секторі: виклики та можливості .....	9
<b>КЛЕЩОВ А.Й.</b> Логістичне забезпечення резидентів екоіндустріальних парків .....	14
<b>КОВТУНЕНКО Ю.В., ЛОЗАН А.Е.</b> Діджиталізація забезпечення інноваційним розвитком підприємства .....	17
<b>СИБІРЦЕВ В.В., КАБЕНГЕЛЕ Г.Т., РОМАНИШИН В.О.</b> Особливості застосування облікових інформаційних систем у корпоративному обліку та фінансовому управлінні .....	21
<b>СИДОРЕНКО Д.І.</b> Особливості виконання батьківських обов'язків за французьким сімейним законодавством .....	27
<b>ТИТАРЕНКО В.Є.</b> Економічні результати та оцінювання ринкової влади підприємств .....	32
<b>ТРЕНКІН Є.С.</b> Аналітичні метрики фізичних осіб-підприємців як індикатор ефективності їх оподаткування .....	35
<b>ТУРІЯНСЬКА М.М.</b> Статистичне оцінювання прямих інвестицій (інструментів участі у капіталі) в економіці дніпропетровської області .....	41
<b>ШАТАРСЬКИЙ А.Я.</b> Нові акценти безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістичної діяльності в умовах цифровізації .....	45

## CONTENTS

<i>A. BOHACHOVA, A. PAZYCH.</i> Implementation of the Internet marketing concept in an institution of higher education .....	6
<i>H. BUTENKO.</i> Risk management technology in the public sector: challenges and opportunities .....	9
<i>A. KLESHCHOV.</i> Logistics supply of the eco-industrial parks' residents .....	14
<i>Y. KOVTUNENKO, A. LOZAN.</i> Digitalization for ensuring innovative development of the enterprise .....	17
<i>V. SYBIRTSEV, H. KABENHELE, V. ROMANYSHYN.</i> Features of the application of accounting information systems in corporate accounting and financial management .....	21
<i>D. SYDORENKO.</i> Features of performing parental duties under French family law .....	27
<i>V. TYTARENKO.</i> Economic outcomes and evaluation of market power of enterprises .....	32
<i>Y. TRENKIN.</i> Analytical metrics of individual entrepreneurs as an indicator of the effectiveness of their taxation .....	35
<i>M. TURIANSKA.</i> Statistical assessment of direct investment (equity capital instruments) in the economy of the Dnipropetrovsk area .....	41
<i>A. SHATARSKYI.</i> New accents of security-oriented management of logistics activity entities in the conditions of digitalization .....	45

**Ася Володимирівна БОГАЧОВА**

к.е.н., доцент, Київський національний лінгвістичний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8487-887X>e-mail: [asia.bohachova@knlu.edu.ua](mailto:asia.bohachova@knlu.edu.ua)**Аліна Павлівна ПАЗИЧ**

студентка, Київський національний лінгвістичний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8550-9304>e-mail: [alina.pazych@knlu.edu.ua](mailto:alina.pazych@knlu.edu.ua)

## РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Проаналізовано переваги та виклики, пов'язані із застосуванням Інтернет-маркетингу у закладах вищої освіти (ЗВО), та запропоновано рекомендації з ефективного застосування таких технологій для покращення іміджу установи та збільшення потоку студентів. Розглянуто роль задоволеності студентів як ключового показника для розроблення ефективних маркетингових стратегій ЗВО. Акцентовано на взаємозв'язку між рівнем задоволеності студентів та успіхом у залученні нових абітурієнтів. Проаналізовано різні аспекти студентської задоволеності сайтом. Також обговорено практичні рекомендації з моніторингу та підвищення задоволеності студентів, що сприяє довгостроковому розвитку ЗВО та зміцненню його позицій на освітньому ринку.

**Ключові слова:** онлайн маркетинг, ринок освітніх послуг, методика CSI, задоволеність споживачів

### ВСТУП

Стрімкий розвиток онлайн-середовища позначається на появі нових підходів та критеріїв до просування послуг, зокрема закладів вищої освіти (ЗВО). Комплексне рішення вимагає розроблення нових підходів до трактування концепції Інтернет-маркетингу, де основним об'єктом впливу є споживачі. Рівень персоналізації та якості клієнтського досвіду нині є ключовими факторами у формуванні стійких конкурентних переваг. Відповідно залучення абітурієнтів в соцмережах чи підтримка лояльності існуючих студентів контентом університету сприяє адаптивності в конкурентному середовищі як на міжнародному, так і вітчизняному ринку. Стосент має відповідати простору, де є споживач, це стосується і ЗВО.

**МЕТА** роботи – аналіз особливостей просування освітніх послуг в сучасних умовах та розроблення рекомендацій з концепції Інтернет-маркетингу для ЗВО на прикладі Київського національного лінгвістичного університету. Статтю спрямовано на допомогу керівникам (менеджерам, маркетологам) вітчизняних ЗВО, які хочуть покращити свою онлайн-стратегію та розширити свою онлайн-присутність, щоб залучати більше абітурієнтів та збільшувати фінансові результати діяльності.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Інтернет джерел. У статті застосовано методіку CSI (Customers Satisfaction Index) для вимірювання задоволеності користувачів інструментом Інтернет-маркетингу на прикладі сайту кафедри маркетингу та менеджменту ЗВО «КНЛУ».

### РЕЗУЛЬТАТИ

Рівень еволюції ринку освітніх послуг є одним з основних індикаторів розвитку та конкурентоспромож-

ності різних галузей країни. У сучасному суспільстві знання та інформація постають ключовими ресурсами і джерелами багатства як для окремих осіб, так і для держав загалом [1].

Ринок освітніх послуг у галузі вищої освіти є достатньо привабливим, що зумовлено значною його місткістю, а також можливістю отримання прибутків. Основним показником конкурентноздатності певного ЗВО може бути зацікавленість потенційних роботодавців у випускниках саме цієї установи [2].

За даними Держстату України середньорічний приріст студентів ЗВО складає 2 %, за контрактом в ЗВО України навчаються 62 % студентів (рис. 1) [3].

*Основні особливості ринку освітніх послуг в Україні:*

*Диверсифікація та зростання конкуренції.* В Україні є безліч державних та приватних закладів освіти. ЗВО активно конкурують за студентів, пропонуючи різні програми навчання, включаючи міжнародні та спільні програми із закордонними університетами.

*Цифровізація.* Пандемія COVID-19 та військові дії на території України значно прискорила процеси цифровізації освіти. ЗВО та школи перейшли на дистанційне навчання, що викликало зростання попиту на цифрові освітні ресурси та платформи.

*Міжнародна інтеграція.* Україна прагне інтегруватися до європейського освітнього простору, що передбачає стандартизацію освітніх програм та визнання українських дипломів за кордоном.

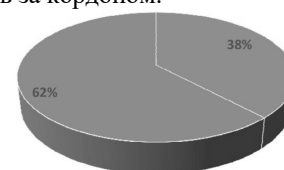


Рис. 1. Прийом студентів ЗВО за джерелами фінансування їх навчання у 2022-2023 н.р. (розроблено автором на основі [3])

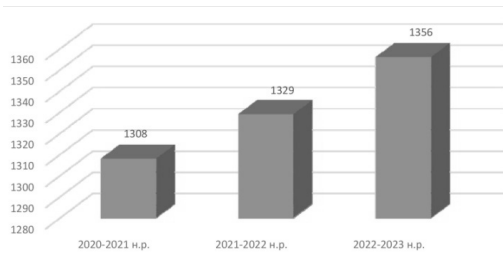


Рис. 2. Кількість студентів в ЗВО України, тис. осіб (розроблено автором на основі [3])

**Проблеми та виклики.** До основних проблем можна віднести недолік фінансування, дефіцит кваліфікованих кадрів і відтік молоді за кордон у пошуках більш якісної освіти. Ці чинники формують поточну ситуацію на ринку освітніх послуг в Україні, що залишається однією з ключових сфер розвитку країни.

Розглянемо використання індексу CSI (Customer Satisfaction Index) для вимірювання задоволеності користувачів інструментом Інтернет-маркетингу на прикладі сайту кафедри маркетингу та менеджменту ЗВО «КНЛУ». Індекс CSI застосовується для виявлення критеріїв послуги або продукту, які впливають на задоволеність клієнтів і дає змогу розрахувати важливість кожного окремого критерію у сприйнятті загальної оцінки. За методом індексу CSI оцінка задоволеності складається з чотирьох етапів:

1. Визначення важливих параметрів компанією.
2. Опитування споживачів з відношенням до цих параметрів за п'ятибальною або семибальною шкалою.
3. Визначення важливості кожного параметра для покупців.
4. Аналіз даних з опитування стосовно задоволеності споживача [4, с. 46].

Для проведення дослідження задоволеності студентів вебсайтом кафедри, – одним з основних інструментів Інтернет-маркетингу, – відібрано такі параметри: зручна навігація сайту; швидкість завантаження сторінок; мобільна версія сайту; повнота та розміщення контактної інформації; розділ з інформацією про програми навчання; доступність дизайну сайту (розбірливий шрифт, гармонійні колірні схеми, контраст між текстом і фоном).

На основі цих параметрів розроблено анкету серед студентів та викладачів кафедри менеджменту та маркетингу ЗВО «КНЛУ»: в опитуванні взяло участь 15 респондентів.

Таблиця 2 – Оцінювання задоволеності студентів вебсайтом кафедри менеджменту і маркетингу ЗВО «КНЛУ» за індексом CSI [розроблено автором на основі результатів анкетування]

Критерії оцінювання	Середня оцінка важливості параметра	Вага параметра в спільній оцінці задоволеності	Середня оцінка задоволеності параметром	Зважена оцінка рівня задоволеності
Зручна навігація сайту	7.0	17.86%	4.3	0.774
Швидкість завантаження	6.6	16.84%	6.1	1.021
Мобільна версія сайту	6.6	16.84%	4.7	0.786
Доступність дизайну	6.1	15.65%	5.5	0.866
Повнота та розміщення контактної інформації	6.7	17.18%	5.2	0.893
Розділ з інформацією про програми навчання	6.1	15.65%	5.1	0.803
Зважена оцінка	39.2	100%	30.9	<b>5.143</b>
CSI				73.5%
Задоволеність атрибутом			5.2	
Важливість атрибутів			6.5	

Критерії оцінювання результатів індексу задоволеності споживачів (CSI) показано в табл. 1.

На основі результатів опитування розроблено табл. 2.

Показник індексу CSI (рис. 3) складає 73,5 %, що входить до діапазону 66 % – 80 % і свідчить, що студенти задоволені користуванням сайтом.

**I квадрант.** «Мобільна версія сайту», «зручна навігація», «повнота та розміщення контактної інформації» – це ті параметри сайту, які важливі студентам згідно з проведеним дослідженням. Ці результати також підтверджують, що покоління зумерів, до якого належить переважача частина студентів, дуже важлива наявність мобільної версії сайту. Саме з мобільних пристроїв вони найчастіше користуються Інтернетом та переходять на сайти. Відповідно чим якісніша адаптація сайту кафедри до мобільних пристроїв, тим вище задоволеність студентів. Низка заходів для покращення вище перелічених параметрів є доречними та вони можуть ефективно вплинути на підвищення задоволеності користувачів надалі.

**II квадрант.** «Швидкість завантаження сторінок на сайті» є важливим атрибутом, яким респонденти задоволені найбільше. Необхідно продовжувати заходи для підтримки швидкої роботи сайту, адже цей рівень задоволеності позитивно впливає на загальний користувацький досвід.

**III квадрант.** Рівень задоволеності студентів «доступністю дизайну» є високим, респонденти задоволені цим параметром вище середнього (рис. 1), однак він не входить до значимих показників. Це означає, що цей рівень «доступності дизайну» сайту є задовільним (шрифт розбірливий, колірні схеми гармонійні, достатній контраст між текстом і фоном), за бажанням можна проводити покращення, водночас в нього немає доцільності проводити значні інвестування на протизагу, наприклад, «навігації сайту», якій варто приділити більше уваги.

Таблиця 1 – Оцінювання показника CSI [5, с. 3]

Значення CSI	Оцінка задоволеності
0% - 34%	Дуже не задоволені
35% - 50%	Скоріше не задоволені
51% - 65%	Цілком задоволені
66% - 80%	Задоволені
81% - 100%	Дуже задоволені

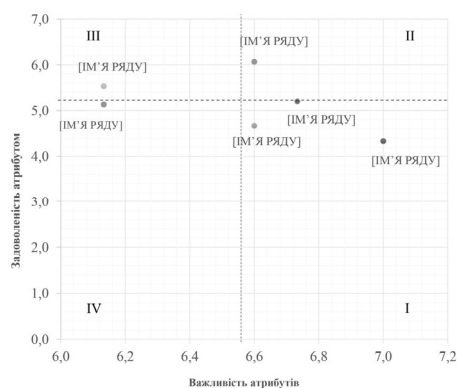


Рис. 3. Матриця CSI (розроблено авторами на основі результатів дослідження)

*IV* квадрант. Хоча «розділ про програми навчання» є однією з ключових функцій сайту кафедри, результати анкетування показують, що студенти менше задо-

волені цим атрибутом, ніж іншими, і він має менше значення відносно інших параметрів. Такий результат можна пояснити тим, що сайт кафедри у сприйнятті студентів слугує місцем з актуальною інформацією про новини та події кафедри, засобом комунікації, пошуком.

## ВИСНОВКИ

Результати аналізу задоволеності студентів на основі матриці оцінювання CSI дали змогу виявити найбільш значимі параметри сайту кафедри: «мобільна версія сайту», «зручна навігація», «повнота та розміщення контактної інформації». Інша частина критеріїв має менше значення. Показник індексу CSI для студентів кафедри менеджменту та маркетингу в ЗВО «КНЛУ» становить 73,5 %, що свідчить про досить високий рівень задоволеності користувачів та ефективну маркетингову діяльність.

## References

1. Nehoroshkova Y.M. Market research of educational services. *Bulletin of Sumy State University. Series "Economics"*, No. 2' 2022. pp. 129-134 [In Ukrainian].
2. OSVITA.UA URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/pedagog/13800/> [In Ukrainian].
3. Statistical collection Ukraine in numbers 2022. URL: <https://stat.gov.ua/> [In Ukrainian].
4. Zakorko Y.V. Marketing organization at a small business enterprise: Bachelor's qualification work. Kyiv, 2023. URL: <http://surl.li/qwxudh> [In Ukrainian].
5. Lubis S.N. CSI (customer satisfaction index) and IPA (importance performance analysis) of mandheling coffee in medan. *Journal of physics: conference series. Series: Earth and Environmental Science*. 2020. pp. 2–3. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/454/1/012007/pdf>

### Asia BOHACHOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National Linguistic University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8487-887X>

e-mail: [asia.bohachova@knlu.edu.ua](mailto:asia.bohachova@knlu.edu.ua)

### Alina PAZYCH

student, Kyiv National Linguistic University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8550-9304>

e-mail: [alina.pazych@knlu.edu.ua](mailto:alina.pazych@knlu.edu.ua)

## IMPLEMENTATION OF THE INTERNET MARKETING CONCEPT IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

The authors of the paper analyze the advantages and challenges associated with the use of Internet marketing in higher education institutions and offer recommendations on the effective use of these technologies to improve the image of the institution and increase the flow of students.

It is shown that the Internet marketing is a powerful tool for higher education institutions, one that, when used effectively, can significantly improve both the student experience and institutional outcomes.

The paper examines the role of student satisfaction as a key indicator for the development of effective marketing strategies of a higher educational institution. The authors emphasize the relationship between the level of student satisfaction and success in attracting new applicants. An analysis of various aspects of student satisfaction with the site is carried out. By examining students' interactions with the school's website, the authors identify critical factors that influence satisfaction, assessed using the Customer Satisfaction Index (CSI) methodology. The study results indicate that utilizing this method is helpful in identifying which website attributes have the greatest influence on user satisfaction and experience.

Additionally, the paper discusses practical recommendations for continuously monitoring and increasing student satisfaction, which contributes to the long-term development of higher education institutions and strengthening their position on the educational market. By ensuring that their digital platforms are technically sound and that the content remains accessible and relevant, universities can create a more supportive online environment for their students.

It is proven that the digital experience provided by the institution's website plays a pivotal role in shaping the opinions of prospective students. Accordingly, the authors recommend that higher education institutions prioritize the development of user-friendly, mobile-optimized websites, as these elements significantly contribute to positive user experiences and, by extension, higher satisfaction rates.

**Keywords:** online marketing, educational services market, CSI method, consumer satisfaction



Гліб Ярославович **БУТЕНКО**

аспірант, ННІ "Інститут державного управління" (Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4583-3240>

e-mail: [glebutenko@gmail.com](mailto:glebutenko@gmail.com)

## ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У статті розглянуто важливість застосування ефективних методів управління ризиками в публічному секторі з огляду на необхідність комплексного підходу до цієї проблеми. Застосування стандартів ISO 31000 та ISSAI 9100 допомагає структурувати процес управління ризиками та підвищити його ефективність. Управління ризиками має базуватися на ідентифікації, оцінюванні та реагуванні на ризики та враховувати вплив різних факторів на процес управління ризиками. Проведений аналіз проблематики показав, що ключову роль у публічному управлінні має бути відведено системі оцінювання, управління та зменшення ризиків. Основним завданням управління ризиками як елемента публічного управління є прийняття ефективних рішень, створення необхідних умов та планування дій з урахуванням ризиків для мінімізації їхнього негативного впливу на заплановані результати.

**Ключові слова:** ризик, публічне управління, управління ризиками, публічний сектор, технологія управління, механізм управління

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Публічний сектор сьогодні стикається з різноманітними складними подіями, які породжують необхідність формування ефективних та дієвих заходів для того, щоб забезпечити підтримку функціонування суспільних відносин на певному стабільному рівні. Нині аналіз фахової літератури з ризик-менеджменту дає змогу дійти висновку, що переважно погляд науковців сфокусовано на приватному секторі, переважно на фінансовому та банківському секторах. А втім, у літературі є прогалина з управління ризиками в публічному секторі. Немає загальноприйнятих теоретичних основ стратегічного управління ризиками в публічному секторі, і більшість доступної літератури зосереджено лише на оцінюванні ризику й не сприяє тому, як ці оцінки може бути введено у процес прийняття рішень в органах публічної влади. Високий ступінь невизначеності, постійні зміни в законодавстві, економічна нестабільність та загрози безпеці вимагають впровадження ефективних систем та технологій управління ризиками.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанню дослідження ризиків, які повинні враховуватись у процесі управління організаціями, присвячено чимало праць науковців економічної галузі: Т. Васильціва, Т. Каменської, В. Кравченка, К. Редченко, А. Старостіної та ін. Серед науковців галузі публічного управління та адміністрування категорію «ризик» досліджують Г. Дмитренко, О. Комаров, І. Лагунова та ін. Питанню управління ризиками також окремо присвячено доробки вітчизняних науковців: А. Альгіна, І. Балабанова, О. Білявської, В. Глушенка, О. Устенка, М. Хохлова та ін. Вчені наголошують на важливості та практичному значенні застосування ризик-орієнтованого підходу до публічного управління. Проте, попри наявність ґрунтовних фахових робіт з цієї проблематики, остання продовжує перебувати у тіні дослідницької уваги, яка концентрується переважно на вивченні проблем організації ризик-менеджменту в системі державного управління або на рівні окремих її галузей чи органів, а також державного управління системними ризиками. Саме тому є необхідність проведення нових досліджень у цьому напрямі, зокрема присвячених механізмам та інст-

рументам управління ризиками в публічній сфері.

**МЕТА** статті є визначення та характеристика ключових механізмів та способів управління ризиками в публічному секторі.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Суспільство поділяється на три ключові сектори: *публічний*, що охоплює органи публічної влади та організації, що перебувають у їх віданні; *приватний*, що охоплює підприємства, установи та організації, що перебувають у приватній власності; *громадський*, що охоплює організації громадського суспільства (громадські організації, рухи, асоціації, спілки тощо).

Публічне управління у класичному розумінні визначається як вплив суб'єкта управління (що володіє публічною владою) на об'єкт – суспільство (суспільні процеси, відносини) відповідно до покладених на нього суспільнозначущих функцій і повноважень. Тобто публічне управління виникає як результат певного суспільного договору між державою і суспільством, коли владними повноваженнями наділяються відповідні органи і посадові особи [1, с. 58].

Сучасні вимоги до публічного управління в умовах глобалізації та швидкоплинних технологічних змін вимагають від урядових інституцій України більшої гнучкості, ефективності та транспарентності [2, с. 335]. Однак публічне управління не має гнучкості бізнес-менеджменту. Воно не пристосовується легко і швидко до політичних, соціальних, економічних та інших змін. Публічне управління завжди спрямоване на реалізацію потреб громадян, їх задоволення [3, с. 12].

Відповідно до теорії публічного управління, діяльність уряду та неприбуткових організацій у деяких важливих питаннях є подібною до діяльності установ приватного сектору. Так, одні й ті ж самі управлінські інструменти, що максимізують ефективність та результативність роботи, можуть застосовуватись як у приватному, так і у публічному секторі [1, с. 54].

О. Оболенський та О. Федорчак трактують механізми державного управління як складну систему, призначену для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, що має визна-

чену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням [4, с. 3].

Вважаємо, що доцільно виявити співвідношення понять «механізм» та «технологія». Як зазначають М. Іщенко, Є. Міщук та А. Костенко, у виробничому контексті технологія є поняттям, яке ієрархічно вище, ніж поняття «механізм», оскільки саме від неї залежить вибір тих чи інших механізмів роботи. Проте в контексті публічності такий погляд, на нашу думку, потребує переосмислення. Річ у тім, що механізми в публічному управлінні та адмініструванні розглядаються більш широко, ніж їх морфологічні аналоги у сфері виробництва. Технологію у сфері публічності покликано передусім допомогти реалізувати задіяні механізми. Так, під технологією публічного управління науковці пропонують розуміти сукупність взаємопов'язаних прийомів і засобів підтримки стійкого режиму функціонування механізмів публічного управління, а під механізмами публічного управління – способи здійснення публічної влади для досягнення стратегічних цілей [5, с. 161-162].

Ризик-орієнтований підхід у сучасному публічному управлінні – важливий елемент організації роботи державного апарату, однак у дійсності надано недостатньої уваги проблемі реалізації політики ризик-менеджменту в таких найважливіших сферах публічного управління, як сектор внутрішнього фінансового контролю, кадрова політика тощо.

Загалом процес управління ризиками – це поетапний підхід до ідентифікації, оцінювання та реагування на конкретні ризики. Крім того, критичним кроком у цьому процесі є повідомлення про визначений ризик відповідним зацікавленим сторонам. Як і визначення ризиків, у літературі подано різні процеси управління ризиками, наприклад просту триетапну модель подано так: ідентифікація ризику, вимірювання та оцінювання ризику та прийняття рішення. А втім, з моменту запровадження стандарту ISO 31000:2009 у 2009 р. та оновленням його до ISO 31000:2018 відповідно у 2018 р. запропоновано більш комплексну модель, що складається з 7 кроків і легко застосовується в різних галузях і сферах, включаючи публічний сектор [6, с. 235]. Цим стандартом можуть користуватися державні, приватні, громадські організації чи підприємства й асоціації. ISO 31000:2009 не є спеціальним стандартом для певної галузі чи сектору. Цей стандарт можна застосовувати для формування/вдосконалення інтегрованої системи управління ризиками.

Відповідно до стандарту ISO 31000:2018 ітеративний процес управління ризиками складається з кількох етапів: ідентифікація ризиків, вплив на ризик, аналіз ризиків, моніторинг та перегляд, оцінювання ризиків, документування та звітність [7].

Загальні передумови, принципи, стандарти та моделі управління ризиками, передбачені стандартами ISO, можна застосовувати в публічному секторі. Однак необхідно провести певні коригування, щоб підвищити точність застосування таких моделей та принципів. Варто підкреслити той факт, що державна влада має справу з багатомасштабними та завданнями, а разом із високим рівнем бюрократії регулювання управління ризиками в публічному секторі стає складнішим і складнішим. Також підтримуємо ідею про те, що управління ризи-

ками в публічному секторі є дуже складним, переважно впливаючим із широкого спектру залучених інтересів (здебільшого конфліктуючих інтересів), політичного впливу тощо. Варто визнати, що управління ризиками в державному секторі набагато складніше, ніж у приватному. Можна визначити ключові виклики, виявлені в управлінні ризиками в державному секторі:

1. Цілі місії, які переважають над іншими міркуваннями.
2. Часті зміни керівництва та вакантні керівні посади.
3. Лідери, яким бракує знань у сфері управління ризиками та бізнесу.
4. Відокремлення операційних бюджетів від бюджетів програм.
5. Відсутність чітких показників ризиків.
6. Складні процесуальні вимоги.
7. Обмежена культура ризиків та уявлення про ризики [6, с. 326].

Впровадження ризик-менеджменту в публічне управління є непростим процесом, адже саме управління ризиками має свої значні особливості. Вони полягають здебільшого у тому, що в публічному секторі стратегічні рішення відносно їх впливу на ризики часто розповсюджуються на різні організації та програми. Тому слід застосовувати інтегрований підхід, що передбачає мультиорганізаційний фокус та розглядається як «перехресний», що об'єднує всі системи та організації, які є відповідальними за ті чи інші етапи управління ризиками. Водночас завдання організації такого підходу є складним, адже ризики реалізації публічних політик виникають на різних інституціональних рівнях. У цьому контексті основна відмінність ризик-орієнтованого підходу до управління в публічному секторі та на корпоративному рівні полягає в тому, що в першому особливу увагу слід приділяти системному ризику. У цьому разі системний ризик – той, що впливає на діяльність всієї галузі чи служби. Слід звати на увазі, що традиційно публічні службовці не мавали приймати ризики, а з впровадженням ризик-менеджменту в управління їм необхідно буде переорієнтуватися на стратегію прийняття ризику. На цьому етапі основними перешкодами з немолою ймовірністю можуть стати: неохочість організаційної культури публічних органів до прийняття ризику; нестача досвіду застосування ризик-орієнтованого підходу; нестача інформації про ризики, відсутність визначеного рівня прийнятного ризику; невизначена відповідальність за управління ризиками; недостатність формальних систем, процесів та процедур ризик-менеджменту тощо.

На положеннях стандарту COSO «Ризик менеджмент організації: інтегрована модель» (Enterprise Risk Management – Integrated Framework – ERM), прийнятому у США (2004 р.), засновуються основні рекомендації органам публічної влади для різних етапів впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління:

- 1) безпосередньо впровадження ризик-менеджменту (створення термінології й забезпечення її розуміння на всіх рівнях організації; створення дієвого плану комунікацій; навчання персоналу тощо);
- 2) організація ризик-менеджменту (створення бюро ризик-менеджменту організації; наявність спеціально визначеного «чемпіона з ризику» («risk champion»), який володіє гарними комунікаційними навичками та є представником керівництва організації);

3) здійснення програми ризик-менеджменту (розроблення політики; ведення документації процесу та аналізів ризиків задля застосування в майбутньому; забезпечення специфічних прикладів для навчання персоналу тощо) [8, с. 155].

Компетенція державного службовця є важливим чинником успішного функціонування державних служб і є ключовою для забезпечення ефективної діяльності держави загалом. На основі аналізу результатів емпіричного дослідження, проведеного серед державних службовців на різних рівнях, науковці Академії державного управління при Президенті Республіки Казахстан стверджують, що:

1. Обізнаність державних службовців стосовно концепції управління ризиками не відповідає вимогам сучасного державного управління. Відсутність у більшості державних службовців професійних компетенцій у сфері управління ризиками зумовлює необхідність здійснення системних заходів з підготовки компетентних державних службовців.

2. У практиці застосування методів управління ризиками спостерігається низька організаційна культура учасників цього процесу.

3. У визначенні рівня інтеграції інструментів управління ризиками в діяльність державного апарату встановлено високий ступінь впровадження в процеси розроблення та затвердження нормативно-правових актів, бюджету та інших стратегічних документів. Проте, на думку респондентів, деякі нормативно-правові акти не завжди дають змогу належно оцінити ризики через надмірну регламентацію та дублювання, що не сприяє покращенню роботи державного апарату.

4. Ступінь автоматизації процесів управління ризиками в середовищі цифрового урядування вимагає нових технологій і підходів, що враховують світові тенденції розвитку інформаційних технологій [9, с. 230].

Науковці Лодзької політехніки, досліджуючи ризик-менеджмент в організації державного сектору, дійшли висновку про те, що, для того щоб оцінити значення, тип і вплив ризику, необхідно спочатку переглянути внутрішню частину організації та її процеси управління, а також її середовище. Такий огляд дає змогу вказати нові напрями діяльності та виявити потенційні джерела ризиків, та його метою є розроблення єдиного офіційного документа у формі реєстру ризиків, який описує всі ризики, що є в організації державного сектору. Цей процес передбачає прийняття рішень стосовно ризиків та визначення ієрархії ризиків відповідно до їх впливу. Це також дає змогу створити візуальну карту ризиків для державних організацій, що є особливо важливим у разі збільшення залежності якості управління ризиками від якості та стилю управління, прийнятого в організації. Вищезазначений огляд ризиків має бути повністю підвищенням обізнаності про ризики на кожному рівні ієрархії управління та в повсякденній діяльності всіх працівників організації [10, с. 140-141].

Слід зазначити, що управління ризиками дає змогу подолати статистику державних структур в умовах зростання складності завдань, що ставляться перед ними. Однак нині в центральних органах виконавчої влади впроваджено лише окремі елементи механізму управління ризиками.

Методичні рекомендації нині визначають основні

елементи внутрішнього контролю в державному секторі: аспекти внутрішнього середовища; підходи до ідентифікації ризиків та оцінювання, визначення способів реагування на них; заходи контролю; інформаційний і комунікаційний обмін; проведення постійного моніторингу діяльності установи та періодичного оцінювання.

Елементи внутрішнього контролю в державному секторі є аналогічними й у вже згаданих Стандартах внутрішнього контролю в державному секторі ISSAI 9100, де одним з компонентів внутрішнього фінансового контролю в органах управління поряд із середовищем внутрішнього контролю органу, контрольними заходами, обміном інформацією й комунікаціями та моніторингом постає оцінювання ризиків.

Оцінювання ризиків як компонент системи державного внутрішнього фінансового контролю складається з процесів:

- ідентифікація ризиків;
- оцінювання відповідних ризиків на шляху досягнення цілей органу управління;
- оцінювання схильності організації до ризиків;
- розроблення відповідних заходів з управління ризиками [11].

З аналізу вищевикладеного можна сформулювати такі основні проблеми, що є сьогодні в управлінні ризиками у публічному секторі, які мають конкретні засоби їх вирішення:

1. *Недостатня інтеграція технологій.* Багато організацій у публічному секторі не мають достатнього технічного забезпечення та інфраструктури для впровадження сучасних систем управління ризиками. Способом вирішення такої проблеми є впровадження новітніх інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, методологія AGIEL, що може значно підвищити ефективність управління ризиками [2, с. 340].

2. *Обмежені фінансові ресурси.* Бюджетні обмеження часто заважають органам влади інвестувати в новітні технології та навчання персоналу. Вирішення проблеми нестачі фінансових ресурсів для запровадження ефективних методів управління ризиками в публічному секторі включає в себе кілька стратегій та ініціатив:

- оптимізація наявних ресурсів;
- залучення додаткових фінансових ресурсів;
- застосування інноваційних фінансових інструментів.

3. *Культурні бар'єри та нестача кваліфікованих кадрів.* Опір змінам є серйозною перешкодою для впровадження нових методів управління ризиками. Відсутність спеціалістів з управління ризиками та інформаційних технологій у публічному секторі обмежує можливості ефективного застосування новітніх розробок. Однак застосування сучасних технологій може допомогти забезпечити більш прозорий процес прийняття рішень та підвищити відповідальність посадових осіб. До того ж інвестиції у підвищення кваліфікації працівників публічного сектору можуть сприяти ефективнішому застосуванню технологій управління ризиками. Співпраця з міжнародними організаціями та обмін досвідом можуть сприяти впровадженню передових практик у публічному секторі.

Так, управління ризиками в публічному секторі потребує комплексного підходу, який враховує як технологічні, так і організаційні аспекти. Аналіз викликів та можливостей у цій сфері може сприяти розробленню

ефективних стратегій управління ризиками, що забезпечать стабільний розвиток та безпеку суспільства.

### ВИСНОВКИ

Впровадження ефективних та дієвих методів управління ризиками в публічному секторі є важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу. Механізми публічного управління повинні бути підтримані відповідними технологіями, які забезпечують стійкий режим його функціонування. Застосування стандартів ISO 31000 та ISSAI 9100 допомагає структурувати процес управління ризиками та підвищити його ефективність. Управління ризиками повинно базуватися на ідентифікації, оцінюванні та реагуванні на ризики. Важливо враховувати вплив політичних, соціальних, економічних та інших факторів на цей процес. Управління ризиками в державному секторі є складнішим через часті зміни керівництва, відокремлення операційних бюджетів від програмних, відсутність чітких показників ризиків та обмежену культуру ризиків. Тому необхідно провести коригування, щоб підвищити точність застосовуваних моделей та принципів управління ризиками.

З проведеного дослідження ми можемо дійти висновку про те, що центральну роль у державному управлінні має бути відведено саме системі оцінювання, управління та зменшення ризиків. Основним завданням ризик-менеджменту як елементу публічного управління є прийняття ефективних рішень, створення необхідних умов і планування дій, водночас враховуючи ризики з метою зменшення їх потенційного негативного впливу на заплановані результати. Так, застосування технологій управління ризиками у сфері публічного управління дає змогу ідентифікувати ризики, визначити фактори та джерела ризику, встановити характер і зміст загроз, оцінити ступінь та ймовірність виникнення небезпек, і зрештою визначити найкращий план управлінських дій. Проблематика питання формування механізму та технологій управління ризиками в публічному секторі потребує подальших наукових досліджень з метою застосування теоретичних розробок у практичній діяльності органів публічного управління та адміністрування України.

### Список використаних джерел

1. Обушна Н.І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44 (1). С. 53-63.
2. Блинда Ю.О., Зуб Л.Ю. Актуальність використання гнучких методологій AGILE в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 333-341.
3. Марухленко О.В. Дискусії щодо поняття «публічне управління». *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 9-13.
4. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. *Науковий вісник: Демократичне врядування*. 2008. Вип. № 1. 11 с. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf>
5. Іщенко М.І., Мішук Є.В., Костенко А.С. Механізми та технології публічного управління й адміністрування у сфері партнерства місцевої влади з бізнес-структурами. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. №3 (67). С. 159-164.
6. Ahmeti R. Risk Management in Public Sector: A Literature Review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 2017. Vol. 5, № 1. pp. 323-329. URL: <https://doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p323-329>
7. International standard ISO 31000: risk management – Guidelines. 2018. URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_31000\\_2018.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf)
8. Гречаниченко О.О. Сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління*. 2020. №23. С. 151-156.
9. Omarchanova A., Tynyshbayeva A., Kadyrova M., Igbayeva A., Saktayeva A. Risk management in the public sector of Kazakhstan: current state and development opportunities. *Viešoji politika ir administravimas*. 2024. Vol. 23. № 2. pp. 222–236.
10. Kapuscinska K.Z., Matejun M. Risk management in public sector organizations: a case study. *International Journal of Business and Management Studies*. 2014. № 3(3). pp. 129-143.
11. Гречаниченко О. О. Ризик-орієнтоване управління як механізм публічного управління державними фінансами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1238>

### References

1. Obushna N.I. Public Administration as a New Model of State Governance Organization in Ukraine: Theoretical Aspect. *Effectiveness of Public Administration*. 2015. Vol. 44 (1). pp. 53-63. (in Ukrainian).
2. Blynda Yu.O., Zub L.Iu. Relevance of Using Agile Methodologies in Public Administration. *Scientific Perspectives*. 2024. № 5 (47). pp. 333-341. (in Ukrainian).
3. Marukhlenko O.V. Discussions Regarding the Concept of "Public Administration". *Scientific Notes of Ternopil National University named after V.I. Vernadsky. Series: Public Administration*. 2019. Volume 30 (69) №4. P.9-13. (in Ukrainian).
4. Fedorchak O. Classification of Mechanisms of Public Administration. *Scientific Bulletin: Democratic Governance*. 2008. № 1. 11 p. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf> (in Ukrainian).
5. Ishchenko M.I., Mishchuk Ye.V., Kostenko A.S. Mechanisms and Technologies of Public Administration and Management in the Sphere of Local Government Partnership with Business Structures. *State and Regions. Series: Public Administration*. 2019. №3 (67). pp. 159-164. (in Ukrainian)
6. Ahmeti R. Risk Management in Public Sector: A Literature Review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 2017. Vol. 5, № 1. pp. 323-329. URL: <https://doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p323-329>
7. International standard ISO 31000: risk management – Guidelines. 2018. URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_31000\\_2018.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf)
8. Hrechanichenko O.O. The Essence and Particularities of Using a Risk-Oriented Approach in Public Administration. *Investments: Practice and Experience. Series: Public Administration*. 2020. № 23. pp. 151-156. (in Ukrainian).
9. Omarchanova A., Tynyshbayeva A., Kadyrova M., Igbayeva A., Saktayeva A. Risk management in the public sector of Kazakhstan: current state and development opportunities. *Public Policy and Administration*. 2024. Vol. 23. № 2. pp. 222–236.

10. Kapuscinska K.Z., Matejun M. Risk management in public sector organizations: a case study. *International Journal of Business and Management Studies*. 2014. № 3(3). pp. 129-143.

11. Hrechanichenko O. O. Risk-Oriented Management as a Mechanism of Public Administration of State Finances in Ukraine. *Public Administration: Improvement and Development*. 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1238> (in Ukrainian).

**Hlib BUTENKO**

postgraduate student, ESI "Institute of Public Administration" of V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4583-3240>

e-mail: [glebutenko@gmail.com](mailto:glebutenko@gmail.com)

**RISK MANAGEMENT TECHNOLOGY IN THE PUBLIC SECTOR: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

*The paper examines the importance of using effective risk management methods in the public sector, emphasizing the need for an integrated approach to this problem. The author emphasizes that public management mechanisms must be supported by appropriate technologies to ensure sustainable functioning. The use of ISO 31000 and ISSAI 9100 standards helps structure the risk management process and increase its effectiveness. Risk management should be based on the identification, assessment and response to risks and take into account the influence of various factors on the risk management process.*

*The author also notes that risk management in the public sector is complicated by certain factors (frequent management changes, division of operating budgets and programs, lack of clear risk indicators, etc.).*

*The analysis of the issue demonstrates that the system of assessment, management and risk reduction should play a key role in public administration. The main task of risk management as an element of public management is to make effective decisions, create the necessary conditions and plan actions taking risks into account to minimize their negative impact on planned results.*

*As a result of the use of risk management technologies, it is possible to identify risks, determine factors and sources of risk, assess the degree and probability of occurrence of hazards and, ultimately, develop an optimal plan of management actions. The results of the study demonstrate that the issue of forming a risk management mechanism in the public sector requires further scientific research on the application of theoretical developments in the practical activities of public management and administration bodies of Ukraine.*

*The paper also focuses on the issue of risk management in public sector organizations, and concludes that in order to assess the value, type and impact of risk, it is necessary to review the internal part of the organization and its management processes, as well as its environment. Such a review of risks should be complemented by increased risk awareness at each level of the management hierarchy and in the day-to-day activities of all employees of the organization.*

*Thus, the need to use modern risk management technologies in the public sector is outlined in order to increase the effectiveness of the decisions made and minimize the negative impact of potential risks on the results of the work of management bodies.*

**Keywords:** risk, risk management, public administration; public sector, management technology, management mechanism

Антон Йосипович **КЛЕЩОВ**

к.т.н., докторант, Київський національний університет технологій та дизайну

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-4156>

e-mail: [a.kleshchov@unido.org](mailto:a.kleshchov@unido.org)

## ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИДЕНТІВ ЕКОІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ

У статті досліджено логістичне забезпечення резидентів екоіндустріальних парків (ЕІП) та його вплив на конкурентоспроможність таких парків. Дослідження показали, що інтеграція циркулярної економіки та технологій управління постачаннями в ЕІП забезпечує ефективне використання ресурсів, знижує операційні витрати та підвищує екологічну ефективність. Наукова новизна роботи полягає у розробленні структури логістичного забезпечення резидентів екоіндустріальних парків. Перспективи подальших досліджень включають розроблення моделей оптимізації логістичних процесів для ЕІП в Україні та оцінювання їх впливу на стійкість економіки в умовах війни.

**Ключові слова:** екоіндустріальний парк, логістичне забезпечення, якорний резидент

### ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку індустріальних парків під впливом екологічних та економічних викликів привели до виникнення концепції екоіндустріальних парків (ЕІП). Вони постають як платформи для впровадження циркулярної економіки та сталого розвитку завдяки ефективному використанню ресурсів і зниженню екологічного навантаження. В умовах глобальної економічної кризи, викликаній пандемією та воєнними конфліктами, особливо актуальність набуває питання побудови ефективних логістичних мереж, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність резидентів таких парків. Цю роботу присвячено аналізу логістичних рішень в ЕІП та їх впливу на економічну стабільність і екологічну ефективність підприємств.

**МЕТА** статті – дослідження логістичного забезпечення резидентів екоіндустріальних парків та оцінювання його впливу на конкурентоспроможність парків, а також визначення можливостей впровадження таких рішень в Україні в умовах війни.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження ґрунтується на комплексному підході до аналізу логістичних мереж в ЕІП. Проведено індуктивний аналіз літератури для вивчення наявних теоретичних концепцій і прикладних рішень з управління стійкими ланцюгами постачання в ЕІП. Застосовано порівняльний аналіз для оцінювання міжнародного досвіду та його можливого застосування в умовах України. Для цього застосовано методи емпіричного аналізу, зокрема дослідження досвіду Китаю та Європи стосовно інтеграції циркулярної економіки в логістичні процеси ЕІП. Висновки зроблено на основі порівняння різних моделей управління логістикою та оцінювання їх впливу на економічні показники.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Логістичні мережі в ЕІП мають важливий вплив на їх конкурентоспроможність, оскільки сприяють ефективнішому використанню ресурсів і зниженню операційних витрат. Досвід Китаю показує [1], що впровадження циркулярного управління ланцюгами постачання в межах ЕІП суттєво покращує фінансові показники компаній та знижує витрати. Основною перевагою ЕІП є інтеграція фірм в єдиний екологічний простір,

що стимулює кооперацію між підприємствами та підвищує рівень впровадження кругових економічних практик. Для України, особливо в воєнний час, ці принципи можуть бути корисними для розвитку власних ЕІП, оскільки зменшення залежності від зовнішніх ресурсів і максимізація ефективності використання внутрішніх можуть зміцнити економічну стійкість країни.

Логістичні мережі в ЕІП забезпечують інтеграцію концепції циркулярної економіки, сприяючи економічній, соціальній та екологічній стійкості підприємств. Авторами [2] визначено, що управління стійким ланцюгом постачання в ЕІП є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності, оскільки забезпечує ефективніше управління ресурсами та зменшення витрат. Тиск з боку інституцій стимулює розвиток стійких мереж постачання та збільшення циркулярної здатності компаній. В Україні, у контексті воєнного часу впровадження таких практик може стати критичним для зниження залежності від імпорту та забезпечення економічної стійкості, дозволяючи оптимізувати використання внутрішніх ресурсів і зменшити екологічний вплив виробництва.

В роботі [3] проаналізовано досвід побудови логістичних мереж в ЕІП. Встановлено, що інтеграція циркулярної економіки та промислового метаболізму дає змогу оптимізувати використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність парків. Застосування технологій, як-от багатофакторних систем агентів, допомагає створювати «розумні» ЕІП, що полегшує обмін інформацією між підприємствами та підвищує їх ефективність. В Україні, в умовах воєнного часу подібні інструменти може бути застосовано для зменшення залежності від зовнішніх постачань і збільшення автономності промислових кластерів. Створення замкнутих ланцюгів постачання в ЕІП дасть змогу українським компаніям мінімізувати витрати на логістику, ефективно використовувати наявні ресурси та знизити екологічні ризики.

В роботі [4] проаналізовано досвід побудови логістичних мереж в ЕІП та їхню роль у підвищенні конкурентоспроможності цих утворень. Застосування передових геоінформаційних систем (GIS) та багатокритеріальних методів прийняття рішень (MCDM) дає змогу обирати найбільш придатні місця для розташування

парків, що сприяє зниженню витрат, покращенню екологічної ефективності та сталому розвитку. Об'єднання ресурсів і матеріалів між учасниками парків, зменшення викидів і споживання енергії дає змогу значно знизити витрати на виробництво та покращити екологічні показники. Для України, що перебуває у воєнний час, важливо враховувати міжнародний досвід і впроваджувати GIS і MCDM у планування ЕІП для покращення ресурсної стійкості та зменшення екологічного навантаження.

Автори [5] проаналізували досвід побудови логістичних мереж в ЕІП та їх важливість у підвищенні конкурентоспроможності цих парків через оптимізацію енергоспоживання та зниження викидів вуглецю. Зокрема, використання відновлюваних джерел енергії та електричних транспортних засобів у таких парках дає змогу зменшити витрати на енергію та знизити екологічний вплив на 13-14%. Для України в умовах війни цей досвід є актуальним, оскільки модернізація логістичних систем і запровадження екологічних рішень можуть допомогти відновити економіку та зменшити залежність від традиційних енергоресурсів. Впровадження системи мікромереж відновлюваної енергії та електричного транспорту забезпечить гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів, таких як перебої в постачанні палива. Це також сприятиме розвитку національної зеленої економіки та відповідності міжнародним стандартам вуглецевої нейтральності.

Результати дослідження підтверджують важливу роль інтеграції передових логістичних рішень в ЕІП для значного підвищення їх конкурентоспроможності та загальної ефективності. Аналіз міжнародного досвіду, зокрема з Китаю та Бельгії, демонструє, що циркулярне управління ланцюгами постачання (CSCM) є ключовим елементом для оптимізації використання ресурсів та зниження операційних витрат. Основний висновок полягає в тому, що компанії, які знаходяться в ЕІП і впроваджують практики CSCM, не лише досягають кращих екологічних показників, але й отримують конкурентні переваги завдяки зниженню енергоспоживання та підвищенню ефективності використання матеріалів.

Однією з основних переваг ЕІП є їх здатність сприяти співпраці між підприємствами, що дає їм змогу спільно використовувати ресурси, енергію та побічні продукти (рис. 1) [6].

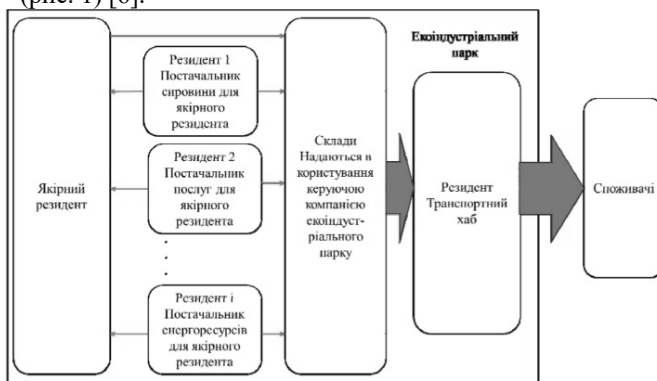


Рис. 1. Структура логістичного забезпечення резидентів екоіндустріальних парків (розроблено автором)

Така синергія не лише допомагає зменшити обсяги відходів і забруднення, але й стимулює інновації у сфері логістичних рішень. Впровадження «розумних» логістичних систем, які застосовують дані в режимі реального часу та автоматизовані інструменти прийняття рішень, також покращило ефективність переміщення матеріалів та знизило затримки в ланцюзі постачання. Для України ці висновки є особливо актуальними, оскільки країна прагне відновити свою промислову базу в умовах війни. Можливість створення самодостатніх індустріальних парків, що використовують місцеві відновлювані джерела енергії та замкнені ланцюги постачання, може стати значним поштовхом для економіки. Такі парки допоможуть зменшити залежність від імпортних енергоресурсів та сировини, що стає дедалі важливішим через порушення глобальних ланцюгів постачання внаслідок війни. Крім того, застосування GIS та MCDM у плануванні розташування цих парків дасть змогу забезпечити оптимальне розташування з мінімальними витратами на транспортування та екологічними наслідками. Дослідження також підкреслює потенціал для подальших інновацій в управлінні логістикою в ЕІП через застосування цифрових технологій, таких як блокчейн та Інтернет речей (IoT). Ці технології можуть підвищити прозорість у ланцюгах постачання, покращити відстеження товарів і знизити неефективність, що виникає через ручне управління логістичними операціями. Інтеграція таких технологій буде особливо корисною в Україні, де інфраструктура промисловості зазнала значних пошкоджень, і є потреба в більш стійких і адаптивних логістичних рішеннях. Так, впровадження циркулярних практик управління ланцюгами постачання та рішень на основі відновлюваної енергії в ЕІП призводить до відчутних економічних та екологічних переваг. Для України розвиток ЕІП може стати ключовою стратегією для економічного відновлення, даючи змогу збільшити незалежність від зовнішніх ресурсів і підвищити стійкість у відповідь на зовнішні виклики.

## ВИСНОВКИ

Наукова новизна дослідження полягає у висвітленні специфічних аспектів логістичного забезпечення резидентів екоіндустріальних парків і їхнього впливу на конкурентоспроможність цих парків. Дослідження показує, що інтеграція циркулярної економіки та відновлюваних джерел енергії в логістичні мережі ЕІП є ключовим фактором для підвищення економічної стійкості підприємств, особливо в умовах війни. Практичне значення полягає в можливості впровадження цих рішень в українські реалії для зниження витрат та підвищення енергетичної незалежності. Соціально-економічний ефект від впровадження цих рішень включає зниження витрат на логістику, підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів та мінімізацію екологічних ризиків. Перспективи подальших досліджень включають розроблення моделей оптимізації логістичних процесів у ЕІП України, оцінювання їх впливу на стійкість економіки та розширення застосування інноваційних технологій у сфері управління енергоресурсами й транспортом.

### **References**

1. Circular supply chain management: Performance outcomes and the role of eco-industrial parks in China / M. Farooque et al. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2022. Vol. 157. P. 102596. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102596>
2. Institutional pressures, sustainable supply chain management, and circular economy capability: Empirical evidence from Chinese eco-industrial park firms / H. Zeng et al. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 155. P. 54–65. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.093>
3. Martín Gómez A.M., Aguayo González F., Marcos Bárcena M. Smart eco-industrial parks: A circular economy implementation based on industrial metabolism. *Resources, Conservation and Recycling*. 2018. Vol. 135. pp. 58–69. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.08.007>
4. Roles of geospatial technology in eco-industrial park site selection: State-of-the-art review / S.K. Nuhu et al. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 309. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127361>
5. Xie D., Qiu Y., Huang J. Multi-objective optimization for green logistics planning and operations management: From economic to environmental perspective. *Computers & Industrial Engineering*. 2024. Vol. 189. P. 109988. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.109988>
6. An international framework for eco-industrial parks / N. Tas et al. 2nd ed. Washington, DC : The World Bank Group, 2021. 86 p.

### **Anton KLESHCHOV**

PhD in Engineering, doctoral student, Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-4156>

e-mail: [a.kleshchov@unido.org](mailto:a.kleshchov@unido.org)

## **LOGISTICS SUPPLY OF THE ECO-INDUSTRIAL PARKS' RESIDENTS**

*This paper provides a comprehensive analysis of the logistics supply for residents of eco-industrial parks and examines its influence on the competitiveness and sustainability of these parks. Eco-industrial parks, as integral components of circular economy systems, facilitate the efficient use of resources, reduction of environmental impact, and optimization of supply chain operations. The purpose of the paper is to assess the logistics systems within eco-industrial parks, identify the challenges and opportunities for enhancing operational efficiency, and explore how these strategies can be adapted to the Ukrainian context, particularly during the ongoing war. The research draws upon international case studies, focusing on the integration of advanced technologies and green logistics practices in China, Europe, and other regions. The methodology used in this paper combines inductive analysis of literature, comparative analysis, and empirical research based on existing models of logistics management within EIPs. A key part of the analysis involves the evaluation of institutional pressures and their role in promoting sustainable supply chain management. The paper examines how these practices, when applied in a coordinated and efficient manner, help to reduce costs and carbon emissions, while also improving resource-sharing between companies located within eco-industrial parks. The results show that implementing circular supply chain management significantly enhances the performance of companies operating within EIPs. Firms that adopt renewable energy sources and optimize their transportation systems using electric vehicles report a 13-14% reduction in operational costs and carbon emissions. The integration of technologies such as Geographic Information Systems and Multi-Criteria Decision-Making tools has also proven beneficial in the site selection and planning of eco-industrial parks, allowing for the optimization of logistics and resource allocation. In Ukraine, which is currently facing critical challenges due to war, adopting these strategies can strengthen industrial clusters, reduce dependence on external resources, and enhance resilience against economic shocks. The scientific novelty of this research lies in the proposed structure of the logistics supply for eco-industrial parks' residents. The practical implications of this paper include the application of green logistics technologies, the development of self-sustaining energy networks, and the implementation of closed-loop supply chains that promote resource efficiency. Future research directions should focus on the development of logistics optimization models for Ukrainian eco-industrial parks, particularly in war-torn areas, and the assessment of their long-term economic and environmental impact. Additionally, the paper advocates for the expanded use of renewable energy sources and Geographic Information Systems-based planning tools to further improve logistics processes and reduce the ecological footprint of industrial activities. The results of this paper underscore the importance of inter-firm cooperation and the strategic use of logistics to foster both economic and environmental resilience in eco-industrial settings.*

**Keywords:** eco-industrial park, logistics supply, anchor resident



**Юрій Володимирович КОВТУНЕНКО**

д.е.н., професор, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8528-605X>e-mail: [y.v.kovtunenکو@op.edu.ua](mailto:y.v.kovtunenکو@op.edu.ua)**Андрій Едуардович ЛОЗАН**

аспірант, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2808-6217>e-mail: [andlozedd@gmail.com](mailto:andlozedd@gmail.com)

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено вплив діджиталізації на інноваційний розвиток підприємств. Впровадження цифрових технологій стимулює продуктові, процесові, маркетингові та організаційні інновації, що забезпечують конкурентні переваги та покращують ефективність бізнес-процесів. До основних напрямів діджиталізації належать автоматизація, аналіз даних, Інтернет речей, штучний інтелект, хмарні рішення та цифрові платформи, які дають змогу підприємствам адаптуватися до змін ринку та підвищувати свою продуктивність.

**Ключові слова:** діджиталізація, інноваційний розвиток, продуктові інновації, процесові інновації, маркетингова інновація, організаційна інновація, штучний інтелект

### ВСТУП

Інноваційний розвиток підприємств тісно пов'язано з впровадженням цифрових технологій, що трансформують підходи до управління бізнесом та відкривають нові можливості для розвитку. Діджиталізація стає рушійною силою інновацій, змінюючи характер підприємницької діяльності на глобальному рівні. Прикладом таких змін є проникнення цифрових технологій в усі галузі економіки, починаючи від промисловості і сільського господарства до охорони здоров'я та торгівлі. Застосування IT-інновацій у некомп'ютерних галузях відкриває можливості для вдосконалення операцій та вирішення складних проблем, що веде до загального економічного прогресу та розвитку [1].

Тематику інноваційного розвитку ретельно вивчено в наукових працях як вітчизняних, так і закордонних дослідників. Так, процес дослідження цієї теми знайшов відображення в роботах таких авторів, як Т. Калінеску, Н. Касьянова, О. Кириченко, Т. Орехова, Л. Проданова, Н. Прямухіна, Л. Шаульська, Н. Якімова, І.С. Біла, В.С. Посна, О. Шевченко.

**МЕТА** статті – огляд впливу діджиталізації на інноваційний розвиток підприємств, включаючи сприяння створенню нових продуктів, оптимізації процесів та підвищенню конкурентоспроможності.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для проведення дослідження застосовано такі методи, як аналіз та синтез, порівняння, пояснення та узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Діджиталізація (від англ. *digitization*) означає переведення інформації з аналогової форми в цифрову. Це може стосуватися оцифрування документів, автоматизації процесів або впровадження IT-інструментів для виконання певних завдань. Діджиталізацію зазвичай сфокусовано на окремих процесах і є лише початковим етапом в більш масштабних змінах [2].

Інноваційний розвиток – це процес впровадження

нових ідей, технологій, продуктів і послуг, які здатні радикально покращити наявні процеси або створити нові можливості для бізнесу. Він забезпечує компаніям конкурентні переваги на ринку завдяки впровадженню нових методів роботи або створенню унікальних продуктів [3]. Керівництво OSLO визначає чотири основні типи інновацій: продуктові, процесові, маркетингові та організаційні (рис. 1).

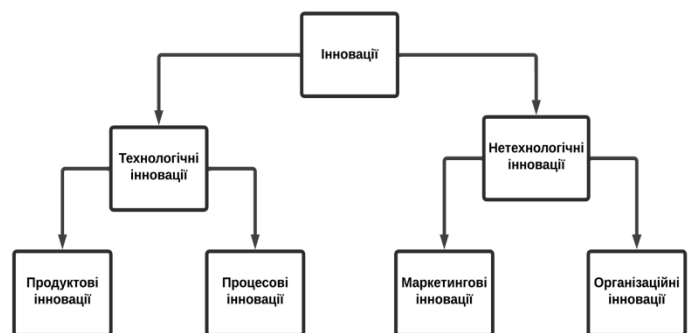


Рис. 1. Класифікація інновацій у посібнику OSLO. (розробка авторів на основі [4])

**А. Продуктова інновація** передбачає впровадження товару або послуги, які є новими або суттєво покращеними. Це може включати удосконалення технічних характеристик, компонентів, матеріалів, програмного забезпечення, зручності для користувачів або інших функціональних властивостей. Діджиталізація стимулює продуктові інновації, застосовуючи нові технології для створення та вдосконалення товарів і послуг. За даними досліджень цифровізовані підприємства роблять вагомий внесок у світову економіку. Зокрема, динаміка обсягу світового ВВП показує значне зростання за участю цифровізованих підприємств, які забезпечують трійні показники порівняно з нецифровізованими підприємствами.

Основні способи, якими вона сприяє інноваціям:

1. **Цифрове проектування та моделювання.** Застосування комп'ютерного проектування (CAD) дає змогу швидко створювати і тестувати прототиби. Наприклад,

в автомобільній промисловості цифрові моделі допомагають оптимізувати дизайн до його фізичного виробництва.

2. *Швидка адаптація до змін ринку.* Цифрові платформи дають змогу швидко оновлювати продукти відповідно до змін у споживчих вподобаннях. Наприклад, у сфері мобільних додатків компанії можуть швидко додавати нові функції через оновлення програмного забезпечення.

3. *Інтернет речей (IoT).* Розумні пристрої, підключені до мережі, створюють нові функціональні можливості. Наприклад, смарт-годинники можуть відстежувати здоров'я користувачів, підвищуючи цінність продукту.

4. *Штучний інтелект (ШІ) та аналітика даних.* ШІ застосовується для аналізу даних і виявлення можливостей покращення продуктів. Наприклад, платформи потокового відео, як-от Netflix та Youtube застосовують ШІ для персоналізації рекомендацій, підвищуючи якість обслуговування клієнтів.

5. *Персоналізація продуктів.* Аналітика даних дає змогу компаніям пропонувати індивідуальні рішення для клієнтів. Наприклад, Nike застосовує цифрові інструменти для створення взуття, персоналізованого під індивідуальні вподобання кожного клієнта.

6. *Цифрова дистрибуція та обслуговування.* Компанії можуть застосовувати цифрові канали для миттєвої доставки товарів і послуг, наприклад, через електронну комерцію. Це дає змогу споживачам швидше отримувати доступ до нових продуктів і сервісів.

Б. *Процесова інновація* полягає у впровадженні нового або значно вдосконаленого методу виробництва або доставки продукту. Це може стосуватися змін у технологіях, виробничому обладнанні чи програмному забезпеченні. Діджиталізація відіграє ключову роль у розвитку процесових інновацій, сприяючи оптимізації та автоматизації виробничих і операційних процесів. Основні способи її впливу:

1. *Автоматизація.* Впровадження роботизованих систем дає змогу значно скоротити ручну працю. Наприклад, в автомобільній промисловості роботизовані системи виконують складальні операції з високою точністю, що підвищує продуктивність і зменшує ризик помилок.

2. *Управління ланцюгом постачань.* Завдяки цифровим інструментам можна оптимізувати логістичні процеси та керувати запасами в режимі реального часу. Наприклад, компанія Amazon застосовує цифрові платформи для автоматизованого управління постачаннями, що дає змогу ефективно керувати складськими запасами та забезпечувати швидку доставку.

3. *Інтернет речей (IoT).* Підключені пристрої на виробництві дають змогу збирати дані з обладнання та прогнозувати необхідність технічного обслуговування. Це знижує кількість непередбачуваних простоїв. Наприклад, в авіаційній індустрії IoT-системи допомагають у відстеженні стану літаків і їхнього обслуговування.

4. *Цифрові платформи управління виробництвом (MES).* Такі системи інтегрують усі етапи виробництва в єдину цифрову екосистему. Наприклад, на підприємствах Siemens MES-системи дають змогу в режимі реального часу контролювати весь виробничий процес, забезпечуючи безперебійну роботу і підвищення якості продукції.

5. *Віртуальна та доповнена реальність.* Технології VR і AR застосовуються для навчання персоналу та обс-

лугування обладнання. Наприклад, компанія Boeing застосовує AR для навчання в обслуговуванні літаків, що дає змогу зменшити кількість помилок і прискорити процес виробництва.

6. *ШІ та аналітика.* ШІ дає змогу аналізувати великі обсяги даних і знаходити оптимальні рішення для вдосконалення процесів. У сільському господарстві, наприклад, технології ШІ аналізують дані з полів для оптимізації посівних робіт та поливу, що підвищує врожайність.

7. *Хмарні технології.* Хмарні рішення спрощують управління даними та масштабування виробництва. Наприклад, виробники електроніки, такі як Samsung, застосовують хмарні платформи для координації глобальних виробничих процесів, що забезпечує високу гнучкість і оперативність.

В. *Маркетингова інновація (marketing innovation)* охоплює впровадження нового маркетингового підходу, що включає значні зміни у дизайні, пакуванні, просуванні на ринку, складуванні або ціноутворенні продукту. Діджиталізація сприяє розвитку маркетингових інновацій через впровадження нових технологій, які підвищують ефективність комунікацій з клієнтами та розширюють можливості для брендингу. Основні способи, якими діджиталізація впливає на маркетинг:

1. *Таргетинг та аналітика.* Цифрові платформи надають інструменти для точної сегментації аудиторії та аналізу ефективності кампаній. Завдяки цьому компанії можуть створювати персоналізовані рекламні повідомлення, які краще відповідають потребам споживачів. Наприклад, застосування Google Analytics дає змогу детально відстежувати поведінку користувачів на сайті та коригувати маркетингові стратегії в реальному часі.

2. *Автоматизація маркетингових процесів.* Цифрові інструменти дають змогу автоматизувати рутинні завдання, такі як розсилання електронних листів, управління соціальними мережами та обробка замовлень. CRM-системи, як-от HubSpot, автоматично сегментують клієнтів і забезпечують комунікацію на всіх етапах їхньої взаємодії з брендом.

3. *Інновації у контент-маркетингу та соціальних мережах.* Соціальні платформи надають можливість швидко і масово поширювати контент. Наприклад, бренди застосовують TikTok для створення вірусних відео, залучаючи нову аудиторію та збільшуючи впізнаваність.

4. *Застосування AR та VR у маркетингу.* Доповнена та віртуальна реальність створюють інтерактивні способи взаємодії з клієнтами. Наприклад, IKEA розробила додаток, який дає змогу користувачам віртуально розмістити меблі у своїх оселях перед покупкою.

5. *Інфлюенсер-маркетинг.* Цифрові технології дають змогу компаніям співпрацювати з інфлюенсерами, які просувають продукти серед своєї аудиторії. Наприклад, косметичні бренди активно застосовують Instagram для партнерства з блогерами, що допомагає залучити нових клієнтів.

Г. *Організаційна інновація* стосується запровадження нового організаційного підходу в управлінні бізнесом, організації робочих процесів або управлінні зовнішніми зв'язками. Діджиталізація значно впливає на організаційні інновації, сприяючи розвитку нових підходів до управління, структури компаній та взаємодії з партнерами. Ось основні способи як діджиталізація забез-

печує інноваційний розвиток у сфері організаційних інновацій:

1. *Цифрова трансформація управління.* Застосування інструментів для управління проектами, таких як Trello, Asana та Jira, дає змогу ефективно координувати роботу команд і автоматизувати виконання завдань.

2. *Гнучкі організаційні моделі.* Завдяки платформам для віддаленої роботи, наприклад, Slack та Zoom, компанії можуть ефективно функціонувати без прив'язки до фізичних офісів, підтримуючи віддалений або гібридний формат роботи.

3. *Автоматизація рутинних завдань.* Роботизована автоматизація процесів (RPA) в бухгалтерському обліку або обробці даних зменшує потребу у ручному виконанні рутинних операцій, підвищуючи точність і ефективність.

4. *Цифрове управління талантами.* HRM-системи, такі як Workday або BambooHR, автоматизують процеси рекрутингу, оцінювання продуктивності та професійного розвитку співробітників.

5. *Інтегровані платформи для співпраці.* Застосування хмарних сервісів, таких як Google Workspace або Microsoft Teams, дає змогу співробітникам спільно працювати над проектами в режимі реального часу, незалежно від їхнього місцезнаходження.

6. *Організаційна аналітика.* Застосування аналітики на базі ШІ для оцінювання продуктивності співробітників і оптимізації внутрішніх процесів допомагає ком-

паніям приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, платформи типу Tableau дають змогу візуалізувати дані для прийняття стратегічних рішень.

7. *Цифрова культура та інновації.* Компанії, такі як Google, Amazon та Azure, активно впроваджують цифрову культуру, стимулюючи співробітників до експериментів з новими технологіями, що сприяє інноваційному розвитку та швидкій адаптації до змін [4-7].

## ВИСНОВКИ

Діджиталізація є критичним чинником інноваційного розвитку підприємств у різних секторах економіки. Інтеграція цифрових технологій дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, стимулювати створення інноваційних продуктів та послуг, а також модернізувати організаційні структури. Від автоматизації виробничих процесів до персоналізації маркетингових стратегій, цифрові рішення забезпечують бізнесам гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та підвищують їх конкурентоспроможність. Інноваційний розвиток на основі діджиталізації перетворюється з тренду на необхідність, що визначає успішність і життєздатність компаній у сучасному економічному середовищі [6]. Організації, які активно інтегрують цифрові технології, не тільки підвищують свою ефективність, але й мають можливість створювати нові ринки та формувати майбутні стандарти у своїй галузі.

## Список використаних джерел

1. Shevchuk M. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT. Київ, 2023. 66 с. URL: [https://itukraine.org.ua/files/ITU\\_GT.pdf](https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf)
2. Боренко А. Основні напрямки цифрової трансформації. *BDO Ukraine*. 2024. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/main-areas-of-digital-transformation>
3. Федотов Р.С. Інноваційний розвиток у умовах діджиталізації економіки. *Матеріали XI Всеукр. наук.-техн. конф. (01-12 квітня 2024 р.)*. Запоріжжя, 2024. С. 257-269.
4. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting, and Using Data on Innovation. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2023/11/15/01/Kerivnytstvo.Oslo-2018-15.11.2023.pdf>
5. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. *VoxUkraine*. 2023. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>
6. Інноваційний розвиток підприємства / П.П. Микитюк та ін. Київ, 2023. 215 с.
7. Біла І., Посна В., Шевченко О. Інноваційний розвиток як чинник повосенної відбудови економіки України. *Економічний вісник України*. 2023. № 12. С. 32-45.

## References

1. Shevchuk M. Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT. Kyiv, 2023. 66 p. URL: [https://itukraine.org.ua/files/ITU\\_GT.pdf](https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf)
2. Borenko A. Main Areas of Digital Transformation. *BDO Ukraine*. 2024. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/main-areas-of-digital-transformation> [in Ukrainian].
3. Fedotov R.S. Innovative Development in the Context of Digitalization of the Economy. *Materials of XI All-Ukrainian Scientific and Technical Conference of Higher Education Students of TDATU*. Zaporizhzhia, 2024. pp. 257-269. [in Ukrainian].
4. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting, and Using Data on Innovation. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2023/11/15/01/Kerivnytstvo.Oslo-2018-15.11.2023.pdf> [in Ukrainian].
5. Krupianik, A. Digital Economy of Ukraine: Key Development Factors. *VoxUkraine*. 2023. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> [in Ukrainian].
6. Innovative Development of the Enterprise / P.P. Mykytiuk et al. Kyiv, 2023. 215 p. [in Ukrainian].
7. Bila I., Posna V., Shevchenko O. Innovative Development as a Factor of Post-War Reconstruction of Ukraine's Economy. *Economic Bulletin of Ukraine*. 2023. № 12. pp. 32-45. [in Ukrainian].

**Yurii KOVTUNENKO**

Doctor of Economics, Professor, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8528-605X>

e-mail: [y.v.kovtunenکو@op.edu.ua](mailto:y.v.kovtunenکو@op.edu.ua)

**Andrii LOZAN**

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2808-6217>

e-mail: [andlozedd@gmail.com](mailto:andlozedd@gmail.com)

## DIGITALIZATION FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*This paper examines the influence of digitalization on the innovative development of enterprises. The integration of digital technologies serves as a key driver for product, process, marketing, and organizational innovations, which collectively contribute to competitive advantages and the enhancement of business process efficiency. Core avenues of digitalization encompass automation, data analytics, the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), cloud computing, and digital platforms. These technologies equip firms with the capacity to swiftly adapt to market fluctuations, optimize productivity, and foster resilience in an increasingly dynamic economic environment.*

*The strategic implementation of digitalization extends beyond operational enhancements, enabling the reconfiguration of traditional business models. By leveraging digital tools, enterprises are able to deliver personalized customer experiences, enhance decision-making through real-time data analytics, and achieve more efficient coordination across value chains. Additionally, the adoption of digital platforms facilitates rapid scaling and the exploration of novel revenue channels through the provision of innovative digital services. In the context of a globalized economy, where adaptability and technological sophistication are critical, digital transformation emerges as a decisive factor in sustaining long-term competitiveness.*

*Furthermore, this paper addresses the intersection of digitalization and sustainability. A growing number of enterprises are employing digital technologies to decrease resource consumption and mitigate environmental impact, aligning their practices with the increasing emphasis on corporate social responsibility and the principles of a circular economy. As businesses continue to pursue digital transformation, their capacity to innovate, maintain competitive positioning, and contribute to sustainable development will play a pivotal role in shaping the future trajectory of the business landscape.*

**Keywords:** digitalization, innovative development, product innovation, process innovation, marketing innovation, organizational innovation, artificial intelligence

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.9.5>  
УДК 657.1

**Володимир Васильович СИБІРЦЕВ**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Центральнотукаїнський національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0910-5266>  
e-mail: [sybirtsev@ukr.net](mailto:sybirtsev@ukr.net)

**Григорій Теофіло КАБЕНГЕЛЕ**

аспірант, Центральнотукаїнський національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1279-7098>  
e-mail: [kabengeledilovij@gmail.com](mailto:kabengeledilovij@gmail.com)

**Володимир Орестович РОМАНИШИН**

к.е.н., доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4864-5433>  
e-mail: [rvolodymyr@ukr.net](mailto:rvolodymyr@ukr.net)

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ОБЛІКОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У КОРПОРАТИВНОМУ ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ

Статтю присвячено питанням впровадження облікових інформаційних систем в корпоративному обліку та фінансовому управлінні. Метою статті є дослідити та пояснити, як облікові інформаційні системи (ОІС) впливають на корпоративний облік та фінансове управління підприємствами. Визначено, що ОІС відіграють ключове значення у корпоративному обліку, забезпечуючи автоматизацію облікових процесів, підвищення точності та надійності даних, своєчасність звітності, підтримку управлінських рішень і відповідність нормативним вимогам.

**Ключові слова:** фінансове управління, управлінський облік, цифрова бухгалтерія, фінансова аналітика

### ВСТУП

Облікові інформаційні системи (ОІС) є важливими для сучасних підприємств, оскільки вони значно впливають на покращення ефективності корпоративного обліку та фінансового управління. Сучасним підприємствам потрібно обробляти постійно зростаючі обсяги даних, які включають дані про транзакції, дані про клієнтів, постачальників, фінанси та інші важливі аспекти бізнесу. Інформаційні системи бухгалтерського обліку допомагають ефективно управляти цими даними, забезпечуючи їх точність і доступність [1].

Підприємства сьогодні стикаються зі складними бізнес-процесами, що включають різні департаменти, ланцюги постачання та глобальні операції. ОІС дають змогу інтегрувати ці процеси, забезпечуючи узгодженість та ефективність у всіх аспектах бізнес-діяльності. В умовах постійних змін на ринку, підприємства повинні бути здатними швидко адаптуватися до нових умов. ОІС підтримують цю гнучкість, даючи змогу легко масштабувати операції, змінювати бізнес-моделі або вводити нові продукти та послуги.

ОІС є незамінними для сучасних підприємств, оскільки вони сприяють автоматизації облікових процесів, підвищенню точності та швидкості фінансового управління, оптимізації внутрішнього контролю, інтеграції бізнес-процесів, зниженню витрат та підтримці стратегічного прийняття рішень. Застосування ОІС дає змогу підприємствам бути більш ефективними, гнучкими та адаптивними в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Дослідженнями питань впровадження облікових інформаційних систем займалися багато вітчизняних та закордонних науковців. Зокрема, цим питанням присвячено праці таких вчених, як П. Куцик [3], М. Пушкар [6], Ю. Юмхі [15], М. Бангертер і Н. Альфаро-Аль-

магро [12], М. Аль-Амін [11] та ін.

Українські науковці, Ю. Грибовська та Ж. Кононенко [1], присвятили свої праці дослідженню особливостей застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. О. Грицай та В. Папіш зосередили свою увагу на загальних аспектах формування та розвитку облікової інформаційної системи в Україні [2]. Т. Королук, С. Співак, В. Ратинський [3] вважають, що Україна може успішно застосовувати наявні практики, підходи та механізми для запровадження ОІС. Це дослідження поглиблюють і розширюють Н. Сейсебаєва і В. Пономар [9] та В. Царук [10] за рахунок порівняння іноземного та українського досвіду, а також Ю. Мискін та Я. Остапенко [13], які аналізують різні складники інформаційної системи та технології в бухгалтерському обліку та управлінському аналізі.

**МЕТА** статті – дослідити та пояснити, як облікові інформаційні системи впливають на корпоративний облік та фінансове управління підприємствами. У статті розглядається, як ОІС сприяють автоматизації облікових процесів, підвищенню точності та надійності фінансових даних, оптимізації управління ресурсами, забезпеченню відповідності нормативним вимогам, а також підтримці стратегічних рішень керівництва.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження застосовано спектр фундаментальних положень економічної науки і результати наукових праць сучасних учених. Результати дослідження сформовано на основі застосування методу індукції та дедукції для диференціації еволюції ОІС; методу аналізу і синтезу для визначення впливу на корпоративний облік та фінансове управління підприємствами; абстрактно-логічного методу для формування науково-теоретичних узагальнень і спектру висновків.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Ефективним способом вдосконалення управління підприємством є впровадження сучасної ОІС, яка забезпечує оперативність, якість і надійність процесів збору, оброблення і зберігання інформації та оптимізує роботу управлінського персоналу підприємства. Автоматизація бізнес-процесів підприємства є важливим елементом його розвитку. Програмні рішення забезпечують комплексний і гнучкий підхід для підвищення конкурентоспроможності та збереження унікальності підприємства.

ОІС є комплексом інтегрованих засобів, які автоматизують і підтримують облікові процеси на підприємстві, полегшуючи збір, оброблення, аналіз та зберігання фінансових даних. Основною метою ОІС є забезпечення точності, своєчасності та доступності облікової інформації для підтримки управлінських рішень. ОІС складається з комп'ютерів, серверів, мережевого обладнання та інших технічних засобів, необхідних для роботи системи. Апаратне забезпечення відповідає за оброблення і зберігання даних, а також забезпечує доступ користувачів до ОІС. Основне програмне забезпечення дає змогу виконувати автоматизацію облікових процесів, включаючи облік витрат, управління запасами, розрахунок заробітної плати, складання фінансової звітності тощо. Бази даних організовані так, щоб забезпечити швидкий доступ до потрібної інформації та її безпечно зберігання.

ОІС можуть різнитися за своїм функціональним призначенням, масштабом і способом застосування. Нижче наведено огляд різних типів ОІС, які підприємства можуть застосовувати для підвищення ефективності обліку та управління фінансами (табл. 1).

Застосування цих інструментів вимагає високої точності управлінського аналізу та глибокого розуміння економічних процесів [7].

ОІС відіграють важливу роль у корпоративному обліку та фінансовому управлінні, забезпечуючи автоматизацію процесів, підвищення точності даних, своєчасну звітність та підтримку управлінських рішень. Їхня роль є багатогранною і охоплює декілька ключових аспектів (табл. 2).

Тому в сучасному бізнес-середовищі автоматизація та діджиталізація стають важливими стратегічними напрямками для підвищення ефективності та точності облікових процесів і надання компаніям широкого спектру переваг.

Впровадження інформаційних технологій (ІТ) в бухгалтерський облік є важливим кроком, що допомагає сучасному бізнесу досягти ефективності, точності та конкурентоспроможності. ІТ дають змогу автоматизувати завдання, які раніше вимагали значних ручних зусиль, і спрощують доступ до критично важливої інформації. Автоматизація облікових процесів – це система методів і прийомів збору, подання, аналізу, пошуку та зберігання інформації із застосуванням комп'ютерних технологій. На сучасному етапі розвитку ІТ неможливо вести бухгалтерський облік без застосування комп'ютерних бухгалтерських систем. Їх застосування надає бухгалтерам низку переваг, серед яких економія часу та енергетичних витрат на виконання різних облікових завдань [5].

Впровадження ОІС у корпоративне середовище має численні переваги, але також пов'язане з певними недоліками та викликами. Розглянемо їх детальніше (табл. 3).

Як бачимо з табл. 3, впровадження ОІС у корпоративне середовище має значні переваги, такі як підвищення точності обліку, автоматизація процесів, оптимізація управління фінансами та забезпечення відповідності нормативним вимогам. Проте воно також пов'язане з певними викликами, включаючи високі витрати на впровадження, складність інтеграції, опір змінам з боку персоналу, питання безпеки та конфідентційності даних. Зважаючи ці фактори, підприємства повинні ретельно планувати впровадження ОІС, щоб максимально застосовувати їхні переваги і мінімізувати недоліки.

Враховуючи швидкий темп змін у цифрових технологіях, керівники підприємств повинні забезпечити можливість легкої адаптації облікових систем до нових інновацій та вимог ринку, а також забезпечити належне навчання та підготовку персоналу, який має справу з

Таблиця 1 – Основні типи облікових інформаційних систем (створено авторами на основі [11-13])

Назва	Приклади	Переваги	Недоліки
ERP-системи (Enterprise Resource Planning Systems)	SAP ERP, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365, Odoo.	Забезпечують повну інтеграцію даних між різними підрозділами, сприяють оптимізації бізнес-процесів, дають змогу відстежувати реальний стан справ на підприємстві в режимі реального часу.	Можуть бути дорогими у впровадженні та підтримці, вимагають значних ресурсів на навчання персоналу.
Accounting Software	QuickBooks, Xero, Sage 50cloud, 1C: Бухгалтерія.	Простота у застосуванні, доступність для малого та середнього бізнесу, можливість швидкого впровадження.	Обмежена функціональність у порівнянні з ERP-системами, може вимагати додаткових інтеграцій з іншими системами для повної автоматизації.
CRM-системи (Customer Relationship Management Systems)	Salesforce, HubSpot CRM, Zoho CRM, Microsoft Dynamics CRM.	Підвищують якість обслуговування клієнтів, сприяють зростанню продажів, дають змогу персоналізувати маркетингові кампанії.	Основна орієнтація на маркетинг та продажі, можуть вимагати інтеграції з іншими системами для повної автоматизації бізнес-процесів.
Cloud Accounting Systems	Xero, QuickBooks Online, FreshBooks.	Доступність з будь-якої точки, оновлення в режимі реального часу, низькі витрати на підтримку та інфраструктуру.	Залежність від Інтернет-з'єднання, питання безпеки даних.

Таблиця 2 – Аспекти застосування обліково-інформаційних систем у корпоративному обліку та фінансовому управлінні (створено авторами на основі [2; 11])

Аспект	Особливості
Автоматизація фінансових процесів	Автоматизують рутинні фінансові процеси, такі як розрахунок заробітної плати, облік доходів і витрат, управління рахунками та обробка платежів. Це дає змогу значно скоротити час, необхідний для виконання цих завдань, і знизити витрати на адміністративні операції.
Підвищення точності та доступності фінансових даних	Забезпечують зберігання всіх фінансових даних у єдиній централізованій базі, що дає змогу зберігати цілісність і узгодженість даних у всій організації.
Підтримка фінансового аналізу та прогнозування	Надають інструменти для детального аналізу фінансових даних, що дає змогу оцінювати фінансовий стан компанії, аналізувати рентабельність, ліквідність, обертання активів та інші фінансові показники.
Оптимізація управління грошовими потоками	Дають змогу ефективно управляти грошовими потоками, забезпечуючи точний облік всіх надходжень і витрат, а також прогнозування потреб у грошових ресурсах. Це допомагає уникати дефіциту ліквідності та оптимізувати використання грошових коштів.
Забезпечення відповідності нормативним вимогам та стандартам	Автоматизують розрахунок податків, підготовку податкових декларацій і звітності, що забезпечує відповідність місцевим і міжнародним податковим вимогам. Це дає змогу уникати штрафів та санкцій з боку податкових органів.
<b>Покращення управління ризиками</b>	Допомагають виявляти фінансові ризики, такі як коливання валютних курсів, зміни процентних ставок, кредитні ризики тощо, надаючи інструменти для їх оцінювання та управління.
Підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень	Надають керівництву підприємства точні та актуальні дані, необхідні для стратегічного планування та прийняття рішень. Вони дають змогу моделювати різні сценарії розвитку, оцінювати потенційні ризики і вигоди.

Таблиця 3 – Переваги та недоліки впровадження облікових інформаційних систем (ОІС) у корпоративне середовище (створено авторами на основі власних спостережень)

Переваги	Недоліки
ОІС значно прискорюють оброблення облікових даних, що дає змогу отримувати актуальну інформацію швидше, покращуючи оперативність прийняття рішень.	Компанії можуть зіткнутися з додатковими витратами на навчання співробітників, щоб вони могли ефективно застосовувати нову систему.
Централізоване зберігання даних забезпечує узгодженість і цілісність інформації, що дає змогу уникнути дублювання і суперечностей у даних.	Перехід на нову систему може включати складний процес міграції даних з наявних систем, що вимагає додаткових ресурсів і може бути пов'язано з ризиком втрати або пошкодження даних.
Завдяки доступу до актуальних даних, ОІС підтримують більш точний фінансовий аналіз та прогнозування, що є важливим для стратегічного управління.	Співробітники можуть потребувати часу на адаптацію до нових процесів і функціональних можливостей системи, що може тимчасово знизити продуктивність.
Системи допомагають відстежувати витрати і контролювати їх відповідність бюджету, що сприяє підвищенню фінансової дисципліни.	Компанії повинні забезпечити, щоб доступ до конфіденційної фінансової інформації мали лише уповноважені особи, що вимагає додаткових налаштувань системи і політик безпеки.
Системи зберігають історію всіх операцій, що полегшує аудит і підвищує прозорість облікових процесів.	Технічні несправності або збої в роботі системи можуть призвести до простоїв і збоїв в операційній діяльності, що впливає на ефективність роботи підприємства.

цифровими обліковими системами та сучасними технологіями. Важливо забезпечити можливість співпраці та обміну даними з іншими компаніями, партнерами та постачальниками через цифрові канали (електронний документообіг) у відносинах з діловими партнерами та регуляторними органами [3].

Сучасні тенденції в розвитку бухгалтерських інформаційних систем відображають стрімкий прогрес технологій і мінливі потреби бізнесу. Дедалі більше підприємств переходять на хмарні системи обліку, які дають змогу отримувати доступ до фінансової інформації незалежно від місцезнаходження або пристрою. Це підвищує гнучкість і мобільність операцій. Завдяки хмарним рішенням і мобільним додаткам бухгалтери можуть працювати з будь-якого місця і мати доступ до бухгалтерських даних у режимі реального часу [8].

Хмарні системи зменшують витрати на апаратне забезпечення, встановлення та підтримку локальних серверів, що робить їх привабливими для малого та середнього бізнесу. Хмарні провайдери забезпечують регулярні оновлення програмного забезпечення і високий рівень безпеки даних, що звільняє компанії від необхід-

ності самостійно займатися підтримкою системи.

Штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання застосовуються для автоматизації рутинних облікових операцій, таких як оброблення рахунків, виявлення аномалій у даних та розрахунок заробітної плати. AI та ML можуть аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій, прогнозування фінансових результатів та підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень. ОІС інтегруються з IoT-пристроями для отримання даних в реальному часі, що дає змогу покращити точність обліку та контроль за матеріальними активами. Завдяки IoT ОІС можуть автоматично відстежувати рівні запасів і тригерувати замовлення на поповнення в міру необхідності.

Сучасні ОІС пропонують широкі можливості кастомізації та налаштування під специфічні потреби бізнесу, даючи змогу організаціям застосовувати ті функції, які відповідають їхнім унікальним вимогам. Підприємства можуть налаштувати ОІС відповідно до своїх бізнес-процесів і легко масштабувати їх у разі зростання або зміни структури бізнесу. Зростає важливість екологічної та соціальної звітності, і сучасні ОІС роз-

ширюють свої можливості для підтримки вимог до звітності з ESG, що стає ключовим аспектом корпоративного управління.

Нині найпоширенішими ERP-системами з локалізацією для України є [14]:

*Microsoft Dynamics 365* – це CRM/ERP-система зі звичним інтерфейсом додатків Microsoft; вона повністю інтегрована з платформами та додатками MS і включає інструменти для управління продажами, маркетингом, сервісом і бізнес-процесами;

*SAP ERP* – це комплексна ERP-система для планування ресурсів підприємства, яка включає інтелектуальні технології, такі як ІІІ, машинне навчання та розширена аналітика, що допомагають впроваджувати нові бізнес-моделі, управляти змінами в бізнесі, узгоджувати внутрішні та зовнішні ресурси та застосувати можливості прогнозування ІІІ. Є також версія *SAP BUSINESS ONE* для малого та середнього бізнесу, а також хмарна версія;

*BAS ERP* – прикладне рішення, що автоматизує діяльність великих компаній зі складною структурою бізнес-процесів. Воно розроблене відповідно до українських бізнес- та правових специфікацій і включає CRM, управління виробництвом, управління фінансами та всі інші функції, необхідні для підвищення продуктивності та оптимізації бізнесу. Гнучкість цієї системи обліку для управління підприємством в умовах цифрової економіки полягає у можливості налаштування і розвиненості різними способами для задоволення конкретних вимог бізнесу. Якщо неможливо змінити бізнес-процес, можна створити програму для його оптимізації. Кількість робочих місць, які можна автоматизувати, майже безмежна;

*IT-Enterprise* – система повністю сумісна зі стандартами та концепціями MRPІІ, MES, APS та ERP. Також доступна хмарна версія.

Застосування аналітичних інструментів і ІІІ в бухгалтерському обліку дає змогу аналізувати фінансові дані точніше і швидше. Ці інструменти дають можливість компаніям ефективно застосовувати цифрову економіку та забезпечувати ефективний і гнучкий облік для досягнення своїх стратегічних цілей.

Застосування ОІС у корпоративному обліку та фінансовому управлінні поширене в усьому світі. Міжнародний досвід демонструє, що ОІС відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, точності та прозорості фінансових процесів у компаніях різних розмірів та галузей [10]. Багато американських компаній, зокрема, Apple, Ford і General Electric, активно засто-

совують ERP-системи (наприклад, SAP ERP, Oracle ERP) для інтеграції фінансових, облікових та інших бізнес-процесів в одній платформі [9]. Інтеграція ERP-систем дала цим компаніям змогу автоматизувати облікові процеси, підвищити точність даних, знизити операційні витрати та покращити управління ресурсами.

Міжнародний досвід застосування ОІС у корпоративному обліку та фінансовому управлінні показує, що ОІС є важливим інструментом для підвищення ефективності, точності та прозорості фінансових процесів. Вони дають змогу компаніям адаптуватися до змін, забезпечувати відповідність нормативним вимогам, підтримувати стратегічні рішення і впроваджувати інноваційні підходи до управління бізнесом. Залежно від специфіки ринку, законодавчих вимог та розміру бізнесу, компанії вибирають різні типи ОІС, але всі вони мають спільну мету – оптимізувати фінансові процеси і підтримувати стаке зростання.

## ВИСНОВКИ

ОІС відіграють ключову роль у корпоративному обліку, забезпечуючи автоматизацію облікових процесів, підвищення точності та надійності даних, своєчасність звітності, підтримку управлінських рішень і відповідність нормативним вимогам. Вони є важливим інструментом для підвищення ефективності управління фінансами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

ОІС мають значний вплив на фінансове управління підприємством, оскільки вони забезпечують автоматизацію процесів, підвищення точності даних, своєчасну звітність та підтримку стратегічних рішень. Завдяки ОІС підприємства можуть ефективніше управляти своїми фінансовими ресурсами, забезпечувати відповідність нормативним вимогам і стандартизувати обліково-аналітичні процеси. У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість і точність є ключовими факторами успіху, застосування ОІС стає невід'ємною частиною ефективного фінансового управління.

Сучасні тенденції в розвитку ОІС орієнтовано на автоматизацію, гнучкість, інтеграцію нових технологій і підвищення рівня безпеки. Впровадження хмарних рішень, AI, BI, блокчейн-технологій, мобільних додатків й інших інновацій дає компаніям змогу не тільки оптимізувати свої облікові процеси, але й отримати стратегічні переваги на конкурентному ринку. Сучасні ОІС забезпечують підприємствам можливість бути більш адаптивними, прозорими та орієнтованими на майбутнє, що є критично важливим у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

## Список використаних джерел

1. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>
2. Грицай О., Папіш В. Розвиток інформаційних технологій в Україні та їх інтегрування у сфері бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88>
3. Корольок Т., Співак С., Ратинський В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6 (85). С. 88-96. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44097/2/GEJ\\_2023v85n6\\_Korolyuk\\_T-Accounting\\_in\\_enterprise\\_88-96.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44097/2/GEJ_2023v85n6_Korolyuk_T-Accounting_in_enterprise_88-96.pdf)
4. Куцик П. Надання впевненості у достовірності облікових і звітних даних у режимі реального часу: основні підходи. *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах повоєнного відновлення України*: Збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 8 грудня 2023 р.). Київ, 2023. С. 17-19. URL: [https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2021/03/oblik\\_analiz\\_audyt\\_opodatkuv\\_fin\\_monitor\\_umovakh\\_hlobalizats\\_zmin\\_23-1.pdf#page=18](https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2021/03/oblik_analiz_audyt_opodatkuv_fin_monitor_umovakh_hlobalizats_zmin_23-1.pdf#page=18)



5. Пристемський О. Автоматизація та вплив інформаційних технологій на ведення обліку та контролю підприємства. *InterConf*. 2024. № 43(193). С. 76–82. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.008>
6. Пушкар М.С., Пушкар М.Р. Управлінський облік – складова загальної облікової системи інформації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 1. С. 94–110. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1578/1711>
7. Різник Д.В., Тарасова О.В. Вплив монетарної політики на фінансову стабільність та економічний розвиток. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. №6. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9993>
8. Романів С., Війтович М. Сучасний стан та напрямки удосконалення інформаційної системи в бухгалтерському обліку. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 229–232. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-45>
9. Сейсебаєва Н., Пономар В. Роль міжнародних стандартів у гармонізації облікових систем. *Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики*: збірник тез за матеріалами III Міжнародної науково-практичної інтернетконференції, м. Ірпінь, 14 травня 2024 р. Ірпінь, 2024. С. 169-171. URL: <https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukovi%20vidanna/Konferencii/S/Sinergetichni%20drajveri%20rozvitku%20obliku%20opodatkovogo%20auditu%20ta%20biznes-analitiki.pdf#page=170>
10. Царук В. Еволюція облікової системи під впливом міжнародних практик корпоративного управління. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. Випуск 3-4. С. 33-39. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.03-04.033>
11. Al-Amin M., Hossain M. T., Islam M. J., Kumar Biwas S. History, features, challenges, and critical success factors of enterprise resource planning (ERP) in the era of industry 4.0. *European scientific journal, ESJ*. 2023. Vol. 19, no. 6. URL: <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n6p31>
12. Bangerter M. & Alfaro-Almagro N. Effect of Accounting Software on Financial Reporting Quality in UK Small Businesses. *JBMI Insight*. 2024. Vol. 1 Issue 1. 12 p. URL: <https://jbmij.org/system/index.php/home/article/view/4>
13. Myskin Yu.I., Ostapenko Ya.O. Information systems and technologies in accounting and management accounting. *Baltijapublishing.lv*. 2023. <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/368/10363/21601-1>
14. Popular ERP systems in Ukraine. URL: <https://a4.com.ua/populyarni-erp-sistemi-v-ukraini/>
15. Yumhi Y., Dharmawan D., Desty Febrian W., Sutisna A. J., Syahribulan. Application of rapid application development method in designing a knowledge management system to improve employee performance in national construction company. *Jurnal informasi dan teknologi*. 2024. pp. 155–160. URL: <https://doi.org/10.60083/jidt.v6i1.491>

### References

1. Hrybovska Yu., Kononenko Zh. Application of information systems in enterprise management. *Economy and Society*. 2023. No. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84> (in Ukrainian).
2. Hrytsai O., Papish V. Development of information technologies in Ukraine and their integration in the field of accounting. *Economy and Society*. 2024. No. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88> (in Ukrainian).
3. Koroliuk T., Spivak S., Ratynskiy V. Accounting in enterprise management in the conditions of the digital economy. *Galician Economic Herald*. 2023. No. 6(85). pp. 88-96. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44097/2/GEJ\\_2023v85n6\\_Korolyuk\\_T-Accounting\\_in\\_enterprise\\_88-96.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44097/2/GEJ_2023v85n6_Korolyuk_T-Accounting_in_enterprise_88-96.pdf) (in Ukrainian).
4. Kutsyk P. Providing confidence in the reliability of accounting and reporting data in real time: basic approaches. *Accounting, analysis, audit, taxation and financial monitoring in the conditions of the post-war recovery of Ukraine*: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference (Kyiv, December 8, 2023). Kyiv, 2023. pp. 17-19. URL: [https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2021/03/oblik\\_analiz\\_audyt\\_opodatkuv\\_fin\\_monitor\\_umovakh\\_hlobalizats\\_zmin\\_23-1.pdf#page=18](https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2021/03/oblik_analiz_audyt_opodatkuv_fin_monitor_umovakh_hlobalizats_zmin_23-1.pdf#page=18) (in Ukrainian).
5. Prystemskiy O. Automation and the influence of information technologies on accounting and control of the enterprise. *InterConf*. 2024. No. 43(193). pp. 76–82. URL: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.008> (in Ukrainian).
6. Pushkar M. S., Pushkar M. R. Management accounting is a component of the general accounting information system. *Bulletin of the economy*. 2024. Issue 1. pp. 94–110. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1578/1711> (in Ukrainian).
7. Riznyk D. V., Tarasova O. V. The influence of monetary policy on financial stability and economic development. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2024. No. 6. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9993> (in Ukrainian).
8. Romaniv Ye., Viitovych M. Current state and directions of improvement of the information system in accounting. *A Young Scientist*. 2023. No. 10 (122). pp. 229–232. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-45> (in Ukrainian).
9. Seisebaieva N., Ponomar V. The role of international standards in the harmonization of accounting systems. *Synergistic drivers of the development of accounting, tax audit and business analytics*: a collection of theses based on the materials of the III International Scientific and Practical Internet Conference (Irpin, May 14, 2024). Irpin, 2024. pp. 169-171. URL: <https://dpu.edu.ua/images/Documents/NAUKA/Naukovi%20vidanna/Konferencii/S/Sinergetichni%20drajveri%20rozvitku%20obliku%20opodatkovogo%20auditu%20ta%20biznes-analitiki.pdf#page=170> (in Ukrainian).
10. Tsaruk V. Evolution of the accounting system under the influence of international corporate management practices. *Institute of accounting, control and analysis in the conditions of globalization*. 2021. Issue 3-4. P. 33-39. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.03-04.033> (Last accessed 24.08.2024) (in Ukrainian).
11. Al-Amin M., Hossain M. T., Islam M. J., Kumar Biwas S. History, features, challenges, and critical success factors of enterprise resource planning (ERP) in the era of industry 4.0. *European scientific journal, ESJ*. 2023. Vol. 19, no. 6. URL: <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n6p31>
12. Bangerter M. & Alfaro-Almagro N. Effect of Accounting Software on Financial Reporting Quality in UK Small Businesses. *JBMI Insight*. 2024. Vol. 1 Issue 1. 12 p. URL: <https://jbmij.org/system/index.php/home/article/view/4>
13. Myskin Yu.I., Ostapenko Ya.O. Information systems and technologies in accounting and management accounting. *Baltijapublishing.lv*. 2023. <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/368/10363/21601-1>
14. Popular ERP systems in Ukraine. URL: <https://a4.com.ua/populyarni-erp-sistemi-v-ukraini/>
15. Yumhi Y., Dharmawan D., Desty Febrian W., Sutisna A. J., Syahribulan. Application of rapid application development method in designing a knowledge management system to improve employee performance in national construction company. *Jurnal informasi dan teknologi*. 2024. pp. 155–160. URL: <https://doi.org/10.60083/jidt.v6i1.491>

**Volodymyr SYBIRTSEV**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department, Central Ukrainian National Technical University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0910-5266>

e-mail: [sybirtsev@ukr.net](mailto:sybirtsev@ukr.net)

**Hryhorii KABENHELE**

postgraduate student, Central Ukrainian National Technical University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1279-7098>

e-mail: [kabengeledilovij@gmail.com](mailto:kabengeledilovij@gmail.com)

**Volodymyr ROMANYSHYN**

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4864-5433>

e-mail: [rvolodymyr@ukr.net](mailto:rvolodymyr@ukr.net)

## **FEATURES OF THE APPLICATION OF ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS IN CORPORATE ACCOUNTING AND FINANCIAL MANAGEMENT**

The paper is devoted to the implementation of accounting information systems in corporate accounting and financial management. Accounting information systems (AIS) are important to today's enterprises for several reasons, as they greatly influence the improvement of the efficiency of corporate accounting and financial management. Modern enterprises need to process ever-increasing amounts of data. The purpose of this paper is to investigate and explain how accounting information systems (AIS) affect corporate accounting and financial management of enterprises. The main purpose of OIS is to ensure the accuracy, timeliness and availability of accounting information to support management decisions. OIS consists of computers, servers, network equipment and other technical means necessary for the operation of the system. It was determined that accounting information systems play a key role in corporate accounting, providing automation of accounting processes, increasing accuracy and reliability of data, timeliness of reporting, support of management decisions and compliance with regulatory requirements. It is noted that modern trends in the development of OIS are focused on automation, flexibility, integration of new technologies and increasing the level of security. The implementation of accounting information systems in the corporate environment has significant advantages, such as increasing the accuracy of accounting, automating processes, optimizing financial management and ensuring compliance with regulatory requirements. However, it is also associated with certain challenges, including high implementation costs, complexity of integration, resistance to change by staff, security and data privacy issues. Weighing these factors, enterprises should carefully plan the implementation of OIS in order to maximize its advantages and minimize its disadvantages. Given the rapid pace of change in digital technologies, business leaders must ensure that accounting systems can be easily adapted to new innovations and market demands, as well as ensure adequate training and training of personnel dealing with digital accounting systems and modern technologies.

**Keywords:** financial management, management accounting, digital accounting, financial analytics



**Денис Іванович СИДОРЕНКО**  
к.ю.н., директор ТОВ "Комерсант Україна"  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5793-6683>  
e-mail: [denys.sydorenko@proton.me](mailto:denys.sydorenko@proton.me)

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОНАННЯ БАТЬКІВСЬКИХ ОBOB'ЯЗКІВ ЗА ФРАНЦУЗЬКИМ СІМЕЙНИМ ЗАКОНОДАВСТВОМ

У статті проведено дослідження особливостей виконання батьківських обов'язків за сімейним законодавством Французької республіки. Зазначено, що французьке сімейне законодавство застосовує поняття «батьківські повноваження» та «батьківська влада» для визначення того комплексу особистих немайнових та майнових прав батьків у правовідносинах, що виникають між батьками та дітьми. Основними вимогами, що ставляться до здійснення батьківських повноважень (батьківської влади) французьким сімейним законодавством, є пропорційність її здійснення кожним із батьків відповідно до можливостей кожного із батьків та потреб дитини; їх спільне здійснення обома з батьками, якщо інше не буде встановлене рішенням суду у сімейних справах; виникнення батьківських прав та обов'язків на підставі шлюбу та народження дитини у ньому або протягом року після розірвання шлюбу, на підставі спільної заяви або рішення суду у сімейних справах; їх припинення у разі визнання батька або матері недієздатним, позбавлення батьківських прав або смерті; зміна умов їх здійснення одним із батьків є предметом попереднього та своєчасного інформування другого з батьків та погодження з ним.

**Ключові слова:** права та обов'язки батьків, виконання батьківського обов'язку, батьки, дитина, передача (делегування) батьківських повноважень, припинення батьківських повноважень

### ВСТУП

Актуальність питання дослідження визначення батьківських прав та обов'язків, особливостей їх правового регулювання за законодавством України та інших держав зумовлена важливістю та соціальною значущістю інституту батьківства (материнства) у сімейному праві, а також сучасними змінами в структурі сім'ї та ролі батьків у різних правових системах. Французьке сімейне законодавство є одним із найбільш прогресивних та комплексних у Європі, пропонуючи сучасні підходи до регулювання сімейних відносин, зокрема у батьківських правах та сферах обов'язків. Дослідження цієї теми є важливим для розуміння того, як законодавство визначає розподіл обов'язків між батьками, забезпечення прав дитини та баланс між інтересами батьків і дітей. Французький досвід може бути корисним для вдосконалення сімейного законодавства в інших країнах, зокрема в Україні, відбуваються активні дискусії з оптимізації сімейно-правових норм. У цьому контексті особливої актуальності набувають наукові дослідження тематики французького підходу до виконання батьківських обов'язків також визнано, як забезпечити захист прав дитини в умовах сучасного суспільства та як держава сприяє гармонійному розвитку сімейних відносин.

Питання здійснення сімейних прав та обов'язків, зокрема обов'язків батьків стосовно власної дитини стало предметом наукових досліджень таких науковців, як М.В. Бориславська, В.І. Борисова, І.Д. Вагіна, В.А. Ватрас, В.С. Гопанчук, А.О. Дутко, Л.В. Красицька, М.В. Логвінова, О.І. Лук'ячук, В.П. Мироненко, Л.А. Ольховик, О.М. Оніщук, О.В. Резвова, З.В. Ромовська, Л.В. Сапейко, О.В. Синегубов, Є.Д. Ханович, В.М. Чернега, Ж.Л. Чорна. Водночас нині замало комплексних наукових досліджень тематики зарубіжного досвіду особливостей виконання батьками своїх сімейних обов'язків.

**МЕТА** статті – дослідження особливостей виконання батьківських обов'язків за сімейним законодавством Французької республіки.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ця робота базується на працях вітчизняних вчених, чинному сімейному законодавстві Французької республіки, а також на матеріалах періодичних видань. У дослідженні застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, а також низку інших методів.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Відповідно до ст. 141 Сімейного кодексу (СК) України мати і батько мають рівні права та обов'язки стосовно дитини, незалежно від того, чи перебували вони у шлюбі між собою. Розірвання шлюбу між батьками, проживання їх окремо від дитини не впливає на обсяг їхніх прав і не звільняє від обов'язків стосовно дитини [1]. Такі права та обов'язки визначаються у сімейно-правовій доктрині як особисті немайнові і майнові права та обов'язки батьків відносно дітей, які визначені законодавством з метою здійснення виховання, утримання, розвитку та захисту прав та інтересів дитини [2, с. 29], як суб'єктивні права та обов'язки, що належать певній людині (матері, батькові дитини), засновані на походженні дитини від цієї особи, засвідченому органом державної реєстрації актів цивільного стану в установленому законом порядку [3, с. 54-55]. Власне обов'язки батьків стосовно дитини є сімейними, оскільки виникають на підставі кровного споріднення, є видом та мірою необхідної поведінки, яку батьки або один із них як учасник сімейних відносин зобов'язаний (повинна, мусить) вчинити на підставі положень сімейного законодавства або із сімейного договору [4, с. 25-26; 5, с. 56-58].

Виконання обов'язку батьків стосовно дітей здійснюється шляхом здійснення активних дій (передусім це стосується таких сімейних обов'язків як обов'язок на-

дання утримання дитини, виховання дитини, створення умов для її навчання та розвитку), однак окремі сімейні обов'язки навпаки передбачають обов'язок утримуватися від певних дій (наприклад, обов'язок не перешкоджати спілкуванню дитини з іншими членами сім'ї та родичами, обов'язок того з батьків, з яким проживає дитина, не чинити перешкоди тому з батьків, хто проживає окремо, у вихованні дитини). Ключовим у правовій природі сімейного обов'язку є те, що його може бути виконано лише особисто, оскільки є тісно пов'язаним з особою і не може бути перекладеним на іншу особу [6, с. 63]. Є зв'язок між батьківськими правами та обов'язками. Як правильно вказує Л.В. Красицька, батьківські права та обов'язки існують паралельно між собою і не об'єднуються одним поняттям. Права та обов'язки, що належать учасникам батьківських правовідносин, є взаємозумовленими (корелятивними), вони не завжди кореспондують одне з одним. Батьківські права є самостійними суб'єктивними правами, що не завжди забезпечуються суб'єктивним обов'язком іншої конкретної особи. Є батьківські права, що являють собою міру можливої, дозволеної поведінки матері, батька, якій не протистоїть обов'язок іншої особи. Так, праву батьків на визначення місця проживання малолітньої дитини не протистоїть обов'язок конкретної особи. Мати, батько дитини самі визначають місце проживання дитини, яка не досягла 10 років. Так само й праву батьків на визначення дитині прізвища, імені, по батькові не протистоїть обов'язок іншої особи. Хоча право батьків на піклування та турботу про себе, надання матеріальної допомоги зі сторони дітей, повнолітніх дітей не є секундарним, оскільки йому протистоїть встановлений ч. 1 ст. 172 СК України обов'язок дитини, повнолітньої дитини піклуватися про батьків, проявляти про них турботу та надавати їм допомогу [5, с. 50].

Переходячи до аналізу особливостей виконання батьківських обов'язків відповідно до французького сімейного законодавства, слід зазначити що відповідні питання визначені Французьким цивільним кодексом (ЦК) (Кодексом Наполеона). Книга 1 «Про особи» Кодексу Наполеона регулює загальні положення сімейного права, визначає правовий статус суб'єктів сімейних правовідносин, правові засади шлюбного правовідношення та фактичного шлюбу, регламентує права та обов'язки батьків і дітей, запроваджує та регулює форми влаштування дітей, позбавлених батьківського піклування, у сім'ю [7, с. 223].

Французький ЦК застосовує поняття «батьківські повноваження» та «батьківська влада» для визначення того комплексу особистих немайнових та майнових прав батьків у правовідносинах, що виникають між батьками та дітьми. Власне, у ст. 371-1 Французького ЦК визначено батьківську владу як сукупність прав і обов'язків, спрямованих на забезпечення якнайкращих інтересів дитини. Батьківська влада належить батькам до досягнення дитиною повноліття або емансипації з метою захисту дитини, забезпечення захисту її безпеки, здоров'я, захисту приватного життя та її моральності, забезпечення її освіти та розвитку, за умови залучення дитини до прийняття рішень, пов'язаних із здійсненням батьківської влади, відповідно до ступеня зрілості та віку дитини; вона не може здійснюватися із застосуванням фізичного чи психологічного насильства сто-

совно дитини. Попередня редакція ст. 371-1 Французького ЦК застосовував поняття «батьківські права» замість поняття батьківської влади, хоча і в цьому разі малося на увазі не тільки батьківські права, а й обов'язки, що мають за мету захист прав та найкращих інтересів дитини [8].

Основними вимогами, що ставляться до здійснення батьківських повноважень (батьківської влади) французьким сімейним законодавством є пропорційність її здійснення кожним із батьків відповідно до можливостей кожного із батьків та потреб дитини (ст. 371-2 Французького ЦК); їх спільне здійснення обома з батьками (ст. 372), зокрема захист дитини у правовідносинах дитини з третіми особами (ст. 372-2), якщо інше не буде встановлене рішенням суду у сімейних справах (ст. 373-2); виникнення батьківських прав та обов'язків на підставі шлюбу та народження дитини у ньому або протягом року після розірвання шлюбу, на підставі спільної заяви або рішення суду у сімейних справах (ст. 372); їх припинення у разі визнання батька або матері недієздатним, позбавлення батьківських прав або смерті (ст.ст. 373, 373-1); зміна умов їх здійснення одним із батьків є предметом попереднього та своєчасного інформування другого з батьків та погодження з ним (ст. 373-2) [8].

Як свідчить аналіз Французького ЦК, батьки вправі врегулювати свої права та обов'язки як батьків самостійно (виходячи із диспозиції ст. 372 Кодексу: «Батько та мати здійснюють батьківські права спільно. Батьківські права можуть здійснюватися спільно у разі відповідної спільної заяви батька та матері, що подається завідувачу канцелярії суду великої інстанції чи за рішенням суду у сімейних справах» [9, с. 163].

У разі, якщо батьки не можуть домовитися про порядок виконання своїх батьківських обов'язків або стосовно зміни такого порядку, вони вправі звернутися до суду у сімейних справах, який має ухвалити відповідне рішення відповідно до найкращих інтересів дитини, зокрема з визначення місця проживання дитини (ст. 373-2 Французького ЦК), стосовно доручення здійснення батьківських прав одному з обох батьків у разі збереження права на відвідування та проживання з дитиною, права та обов'язку піклуватися про утримання та виховання дитини, права бути поінформованим про важливі рішення, які стосуються життя дитини, за іншим з батьків (ст. 373-2-1), стосовно вжиття заходів для забезпечення безперервності та ефективності збереження зв'язків дитини з кожним із її батьків (зокрема шляхом заборони виїзду дитини з території Франції без дозволу обох батьків), стосовно заборони одному з батьків поширювати будь-який контент, що стосується дитини, без дозволу іншого з батьків у разі розбіжностей між батьками стосовно використання прав на зображення дитини (ст. 373-2-6), стосовно затвердження договору, яким батьки регулюють умови здійснення батьківських повноважень і встановлюють внесок на утримання та виховання дитини (ст. 373-2-7) [8].

У разі розірвання шлюбу між батьками, внесок в утримання та освіту дитини приймає форму аліментів, які сплачуються, залежно від обставин, одним із батьків іншому з батьків або особі, якій довірено дитину, відповідно до рішення суду у сімейних справах або договору, затвердженого судом або угоди, що є

результатом посередництва, примирення, медіації, якщо вони підписані юристами кожної зі сторін і внесені до судового реєстру (ст. 373-2-2). Якщо характер активів боржника дозволяє цьому, аліменти можуть бути замінені, повністю або частково, виплатою грошової суми або майна уповноваженої організації, яка буде здійснювати виплату щомісячних виплат на утримання дитини або виплату доходу із переданого майна (ст. 373-2-3).

У визначенні місця проживання судом у сімейних справах місце проживання дитини може бути встановлено почергово в будинку кожного з батьків, або в будинку одного з них. На прохання одного з батьків або у разі розбіжностей між ними стосовно режиму проживання дитини суддя може тимчасово постановити ухвалу про почергове проживання, тривалість якого він визначає. Наприкінці цього суддя приймає остаточне рішення про проживання дитини почергово в будинку кожного з батьків або в будинку одного з них. Якщо дитина проживає в будинку одного з батьків, суддя у сімейних справах приймає рішення про умови права на відвідування іншого з батьків. Це право на доступ, якщо цього вимагають інтереси дитини, може бути здійснено за спеціально вмотивованим рішенням у місці для зустрічі, визначеному суддею. Якщо цього вимагають інтереси дитини або коли безпосередня передача дитини другому з батьків становить небезпеку для одного з них, суддя організовує умови так, щоб забезпечити всі необхідні гарантії. Він може передбачити, щоб зустріч відбулася у визначеному ним приміщенні або за допомогою довіреної третьої сторони чи представника кваліфікованої юридичної особи (ст. 373-2-9 Французького ЦК) [8].

Суд у сімейних справах у виняткових випадках, і якщо цього вимагають інтереси дитини, зокрема, коли одного з батьків позбавлено батьківських повноважень, може прийняти рішення про доручення дитини третій особі, обраній на термін у його спорідненості. Якщо дитину довірено третій особі, батьківські права продовжують здійснюватися батьком і матір'ю; однак особа, якій довірено дитину, виконує всі звичайні дії, пов'язані з її наглядом і вихованням (ст.ст. 373-3 і 373-4 Французького ЦК) [8].

Батько і мати, разом або окремо, можуть, якщо цього вимагають обставини, звернутися до суду у сімейних справах з метою передачі повного або часткового здійснення своїх батьківських повноважень третій особі, члену сім'ї або надійному родичу, закладу з догляду за дітьми або відомчій службі у справах дітей. Передача (делегування) батьківських повноважень також здійснюється за зверненням особи, закладу з догляду за дітьми, відомчої служби у справах дітей, які взяли на виховання дитину, можуть також звернутися до суду у сімейних справах у разі: явної незацікавленості батьків; якщо батьки не можуть повністю або частково здійснювати батьківські повноваження; якщо один із батьків є обвинуваченим за злочин, скоєний проти другого з батьків, що спричинив смерть останнього, за злочин або інцестуальне сексуальне насильство, вчинене стосовно дитини, коли він є єдиним носієм батьківських повноважень (у разі притягнення до кримінальної відповідальності за такі злочини винного з батьків позбавляють батьківських прав) (ст. 377 Французького ЦК). Причому передачі (делегуванню) не підлягає право

батьків давати згоду на усиновлення неповнолітньої дитини (ст. 377-3). Крім цього, батьківські повноваження може бути повністю припинено без будь-якого кримінального засудження батьків і матерів, які або через погане поводження, через звичне та надмірне вживання алкогольних напоїв чи наркотиків, або через відомі неналежні дії чи злочинну поведінку, особливо коли дитина стає свідком тиску чи насильство, фізичного чи психологічного характеру, застосоване одним із батьків до особи іншого через відсутність турботи чи без керівництва, явно загрожує безпеці, здоров'ю чи моралі дитини. Батьківські повноваження може бути також повністю припинено, якщо стосовно дитини, батька та матері, які протягом більше двох років добровільно утримувалися від здійснення батьківських прав та виконання покладених на них обов'язків, а також вживалися заходи виховної допомоги (ст. 378-1) [8].

Говорячи про обов'язки батьків дитини, які випливають з управління її майном, то відповідно до Французького ЦК таке управління здійснюється обома батьками спільно, а у разі, якщо батьківські повноваження здійснює один із батьків – той з батьків, який їх здійснює (ст. 382). Причому кожен з батьків, хто здійснює управління майном дитини вважається таким, що отримав від іншого повноваження самостійно здійснювати адміністративні дії стосовно майна неповнолітньої дитини (ст. 382-1), зобов'язаний виявляти розсудливість, старанність і мудрість в управлінні майном неповнолітньої особи в інтересах неповнолітньої особи (ст. 385), несе відповідальність за будь-яку шкоду, заподіяну внаслідок будь-якої помилки, допущеної ним під час управління майном неповнолітньої особи (якщо юридичне управління здійснюється спільно, обидва з батьків несуть солідарну відповідальність) (ст. 386). Обов'язок батьків дитини здійснювати управління її майном припиняється, як тільки дитина досягає шістнадцяти років або навіть раніше, коли вона одружується або у разі припинення батьківської влади (ст. 386-1). Батьки або той з них, хто уповноважений здійснювати управління майном дитини, не можуть без дозволу судді з питань опіки: продати за домовленістю будівлю чи бізнес, що належать неповнолітній; приєднати до компанії будівлю чи бізнес, що належать неповнолітній особі; взяти кредит на ім'я неповнолітнього; відмовитися від майнових прав; прийняти спадщину, що припадає на неповнолітнього; здавати майно неповнолітнього в оренду; здійснювати дії, що стосуються цінних паперів або фінансових інструментів (ст. 387-1). Навіть за наявності дозволу батьки не мають право безоплатно відчужувати власність або права неповнолітньої особи, набувати права або вимоги до неповнолітнього від третьої сторони, передавати власність або права неповнолітньої особи у довірче управління [8].

Французьке сімейне законодавство, яким врегульовано особливості захисту сімейних прав та обов'язків батьків та дітей, надає саме суду право здійснювати вирішення усіх спорів стосовно реалізації сімейних прав батьків та дітей, аналогічно до того, як це передбачено сімейним законодавством України; в тексті Французького ЦК немає норми, яка б передбачала пріоритетність інших адміністративної та нотаріальної форм захисту перед судовою [10, с. 21].

## ВИСНОВКИ

Отже, на підставі проведеного наукового дослідження особливостей виконання батьківських обов'язків за сімейним законодавством Французької республіки можемо дійти висновків, що французьке сімейне законодавство застосовує поняття «батьківські повноваження» та «батьківська влада» для визначення того комплексу особистих немайнових та майнових прав батьків у правовідносинах, що виникають між батьками та дітьми. Основними вимогами, що ставляться до здійснення батьківських повноважень (батьківської влади) французьким сімейним законодавством є пропорційність її здійснення кожним з батьків відпо-

відно до можливостей кожного з батьків та потреб дитини; їх спільне здійснення обома з батьками, якщо інше не буде встановлене рішенням суду у сімейних справах; виникнення батьківських прав та обов'язків на підставі шлюбу та народження дитини у ньому або протягом року після розірвання шлюбу, на підставі спільної заяви або рішення суду у сімейних справах; їх припинення у разі визнання батька або матері недієздатним, позбавлення батьківських прав або смерті; зміна умов їх здійснення одним із батьків є предметом попереднього та своєчасного інформування другого з батьків та погодження з ним.

### Список використаних джерел

1. Сімейний кодекс України від 10 січня 2002 року. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14/print>.
2. Оніщук О. Поняття та особливості батьківських прав. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 10. С. 26-30.
3. Красицька Л.В. Проблеми здійснення та захисту особистих немайнових та майнових прав батьків і дітей: дис. ... докт. юр. наук: 12.00.03. Вінниця, 2015. 496 с.
4. Байрачна М.І. Права та обов'язки подружжя за Сімейним кодексом України: дис. ... докт. філ. з права: 081. Харків, 2020. 193 с.
5. Ромовська З.В. Українське сімейне право. Київ, 2009. 500 с.
6. Сімейне право України / Л.М. Баранова та ін. Київ, 2011. 264 с.
7. Ватрас В.А. Джерела сімейного права: дис. ... докт. юр. наук: 12.00.03. Тернопіль, 2020. 516 с.
8. Code civil (Dernière mise à jour des données de ce code: 14 Septembre, 2024). *Accueil Légifrance.fr - le service public de la diffusion du droit*. URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte\\_lc/LEGITEXT000006070721/2024-09-19](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006070721/2024-09-19)
9. Вагіна І. Зарубіжний досвід правового регулювання укладання договорів між матір'ю, батьком та дітьми. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право*. 2023. Том 1. Вип. 75. С. 161-166.
10. Салюк П.І. Судовий захист сімейних прав батьків та дітей за сімейним законодавством окремих європейських держав. *Університетські наукові записки*. 2022. № 4 (88). С. 17-29.

### References

1. Family Code of Ukraine dated January 10, 2002. *Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14/print> (in Ukrainian).
2. Onishchuk O. Concepts and peculiarities of parental rights. *Entrepreneurship, economy and law*. 2019. No. 10. pp. 26-30. (in Ukrainian).
3. Krasnytska L.V. Problems of implementation and protection of personal non-property and property rights of parents and children: diss. ... Doctor of legal sciences:12.00.03. Vinnytsia, 2015. 496 p. (in Ukrainian).
4. Bairachna M.I. Rights and obligations of spouses according to the Family Code of Ukraine: diss. ... PhD in legal sciences: 081 Kharkiv, 2020. 193 p. (in Ukrainian).
5. Romovska Z.V. Ukrainian family law. Kyiv, 2009. 500 p. (in Ukrainian).
6. Family law of Ukraine / L.M. Baranova et al. Kyiv, 2011. 264 p. (in Ukrainian).
7. Vatrash V.A. Sources of family law: diss. ... Doctor of legal sciences: 12.00.03. Ternopil, 2020. 516 p. (in Ukrainian).
8. Code civil (Dernière mise à jour des données de ce code : 14 septembre 2024). *Accueil Légifrance.fr - the public service of the diffusion of law*. URL: [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte\\_lc/LEGITEXT000006070721/2024-09-19](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006070721/2024-09-19) (in French).
9. Vahina I. Foreign experience of legal regulation of the conclusion of contracts between mother, father and children. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University: series: Law*. 2023. Volume 1. Issue 75. P. 161-166 (in Ukrainian).
10. Saliuk P. I. Judicial protection of family rights of parents and children under the family legislation of certain European states. *University scientific notes*. 2022. No. 4 (88). pp. 17-29 (in Ukrainian).

**Denys SYDORENKO**

PhD in Legal Sciences, director of "Kommersant Ukraine" LLC

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5793-6683>

e-mail: [denys.sydorenko@proton.me](mailto:denys.sydorenko@proton.me)

## FEATURES OF PERFORMING PARENTAL DUTIES UNDER FRENCH FAMILY LAW

*In the paper the author conducted a scientific study of the peculiarities of the performance of parental duties under the family law of the French Republic. It is noted that the French Civil Code uses the concepts of "parental authority" and "parental authority" to define the set of personal non-property and property rights of parents in the legal relationship between parents and children. French family law defines parental authority as a set of rights and obligations aimed at ensuring the best interests of the child. Parental authority belongs to the parents until the child reaches the age of majority or emancipation, for the purpose of protecting the child, ensuring the protection of his safety, health, protection of private life and his morality, ensuring his education and development, provided that the child is involved in making decisions related to exercise of parental authority, in accordance with the degree of maturity and age of the child; it cannot be carried out with the use of physical or psychological violence against the child. The main requirements for the exercise of parental authority (parental authority) by French family law are the proportionality of its exercise by each parent in accordance with the capabilities of each parent and the needs of the child); their joint implementation by both parents, unless otherwise established by a court decision in family matters; the emergence of parental rights and obligations on the basis of marriage and the birth of a child in it or within a year after the dissolution of the marriage, on the basis of a joint statement or a court decision in family matters; their termination in case of recognition of the father or mother as incapable, deprivation of parental rights or death; changing the conditions of their implementation by one of the parents is subject to prior and timely informing of the other parent and agreement with him. French family law defines the possibility of transferring (delegating) parental authority to a third party, a family member or trusted relative, a childcare facility or a departmental service for children at the request of the parents, a person, an institution or a service where the child is (while transferring (delegating) is not subject to the right of parents to consent to the adoption of a minor child). According to the French Civil Code, such management is carried out jointly by both parents, and in the case that parental authority is exercised by one of the parents - by the parent who exercises it.*

**Keywords:** rights and responsibilities of parents, fulfillment of parental duty, parents, child, transfer (delegating) of parental authority, termination of parental authority

Валерій Євгенійович **ТИТАРЕНКО**

к.е.н., доцент кафедри, Львівський університет бізнесу та права

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5805-6857>

e-mail: [tytarenko@gmail.com](mailto:tytarenko@gmail.com)

## ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИНКОВОЇ ВЛАДИ ПІДПРИЄМСТВ

Одним з найважливіших напрямів оцінювання ринкової влади підприємства є аналіз його економічних результатів. Суть цього припущення достатньо проста: чим вищий рівень ринкової влади має підприємство, тим більш незалежним воно є у встановленні вищих цін, які призводять до отримання надмірних прибутків. Більшість способів пропонують взяти за основу показник прибутковості, проте є різноманіття поглядів для розрахунку цього показника. Аргументи прибутку, дохід чи ціна товару є досить об'єктивним показником. Найбільші труднощі виявлено у застосуванні елементів витрат для розрахунку прибутковості як міри оцінювання ринкової влади.

**Ключові слова:** прибуток, ефективність, ринкова влада, ціна, граничні витрати, конкурентоспроможність підприємства, структура ринку

### ВСТУП

Проблематика дослідження концентрації ринків є достатньо зрозумілою з погляду постановки завдання та його вирішення. Є багато методів з чіткими алгоритмами розрахунку таких показників. Сам предмет розрахунку практично не викликає дискусій. Ринкова влада, яка пов'язана причинно-наслідковим зв'язком із ринковою часткою, є більш абстрактним поняттям і більш неоднозначна для формального розрахунку.

Надмірна концентрація ринків призводить до необґрунтованого завищення цін. Це викликає отримання надприбутків та суспільних втрат. Особливо негативний вплив здійснюється за умови, якщо підприємства, які мають домінуюче становище, перебувають у державній власності. Зазвичай такі підприємства здійснюють не-ефективну економічну діяльність, а потенційні прибутки, які формуються внаслідок домінуючого становища, нівелюються завищеними витратами.

В обраному напрямі дослідження найбільш вагомий внесок зробили такі вчені, як А.Р. Lerner, R.S. Pindyck, J.S. Bain, S.A. Rhoades, J.M. Cleaver, J.E. Kwoka.

Значний внесок здійснено вітчизняними вченими, зокрема, такими як А.Г. Герасименко, І.І. Стойко, Р.П. Шерстюк, І.М. Кирчата, О.М.Шершенюк та ін.

Однак, незважаючи на очевидну простоту постановки завдання, воно не має єдиного вирішення і вимагає додаткового опрацювання.

**МЕТА** статті – дослідження методів оцінювання ринкової влади підприємства на підставі економічних результатів його діяльності.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У роботі застосовано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння. Дослідження ґрунтуються систематизації та вдосконаленні наявних методологічних підходів.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Найбільш відомим та поширеним способом оцінювання ринкової влади є *індекс Лернера (Lerner Index)*, визначений як міра монопольної влади. Він сформував формулу, виходячи з аналізу кривої витрат та відношення доходу монополії, які збігаються з відношенням відхилення граничних витрат від ціни реалізації [1, 5]:

$$LI = \frac{P - MC}{P} \quad (1)$$

де  $P$  – ціна,  $MC$  – граничні витрати.

Важливо зазначити, що індекс Лернера тісно пов'язаний з еластичністю попиту  $E_D$  за умови короткотермінової максимізації прибутку та рівності граничних витрат та граничних доходів  $MR=MC$  згідно з формулою [1, 5]:

$$LI = \frac{P - MC}{P} = \frac{-1}{E_D} \quad (2)$$

Тому зазвичай розуміють, що індекс Лернера визначає ступінь монопольної влади з погляду або різниці між ціною та граничними витратами, або еластичність кривої попиту фірми.

Формула Лернера не завжди є об'єктивно точною в оцінюванні ринкової влади, зокрема сам Лернер виділив такі випадки невідповідності [1]:

А. Фірма із соціальних, суспільних, історичних, політичних причин встановлює ціни нижче можливих. Або ціну встановлюють значно вище можливої з метою захисту довкілля чи охорони здоров'я.

Б. Фірма утримує відносно низькі ціни з метою захисту ринку, для зниження привабливості, недопущення виходу на ринок нових конкурентів.

Іншим схожим за структурою є загальноприйнятий *індекс націнки на собівартість* або *індекс маржинальності (price-cost mark-up index or price-cost margin index) PCMI* чи *PCMI* визначається за формулою:

$$PCMI = PCMU = \frac{P - MC}{MC} \quad (3)$$

де  $P$  – ціна,  $MC$  – граничні витрати.

Варто зазначити, що індекс Лернера застосовується зазвичай для оцінювання ринкової влади. Індекс націнки частіше застосовується в антимонопольному законодавстві як індикатор для оцінювання ризику надлишкової маржинальності.

Подальший розвиток ідей Лернера продовжив Р. Піндик (R.S. Pindyck), який взяв до уваги чинник часу та суспільний добробут. Він показав, що статичні показники монополії та моносонії можуть бути неадекватними і, можливо, вводити в оману у застосуванні до динамічних ринків. Такі статичні показники включають стандартний індекс Лернера, а також короткострокову



та довгострокову еластичність попиту.

В результаті він запропонував визначати *миттєве значення індексу Лернера* в момент часу  $t$  згідно з формулою [2]:

$$L^*(t) = 1 - \frac{MC + \lambda_{c,m}(t)}{P^m(t)} \quad (4)$$

де  $\lambda_{c,m}(t)$  – значення конкурентних витрат споживача в момент часу  $t$ , визначене для монопольного способу виробництва,  $P^m(t)$  – ціна монополіста в момент часу  $t$ ,  $MC$  – граничні витрати.

Другим найбільш поширеним підходом після способу Лернера вважається *метод Бейна*. Хоча індекс Лернера є чітко аргументованим, він має деякі недоліки. Наприклад, він не враховує наявності товарів субститутів. Інша складність – це дані, наприклад, граничні витрати, які дуже нелегко отримати. Крім того, індекс є статичним; він не враховує такі фактори, як інновації та інвестиції.

*Індекс Бейна* намагається вирішити деякі з цих проблем, водночас отримуючи інші, застосовуючи показник прибутку як міру монопольної влади. Індекс Бейна досліджує відношення ціни до середніх витрат, а не до граничних витрат. Його природа полягає в тому, що якщо ціна постійно перевищує середні витрати, то ціна, ймовірно, також перевищує граничні витрати. Індекс Бейна, як і індекс Лернера, призначено для визначення розбіжності між ціною та граничними витратами, що є об'єктивним показником монопольної влади.

Відповідно до пропозиції Бейна, його *індекс (BI, Bain Index) монопольної влади* є еквівалентом *надприбутку (EP, Excess Profits)* та визначається формулою [3, 5]:

$$BI = EP = R - C - D - iV \quad (5)$$

де  $R$  – дохід від реалізації,  $C$  – поточні витрати,  $D$  – витрати минулих періодів, що відносяться до поточного періоду,  $V$  – обсяг інвестицій, а  $i$  – чиста відсоткова ставка, яку могли б заробити кошти за найкращих альтернативних варіантів. Фактично,  $R - C - D$  – це бухгалтерський прибуток, скорегований за допомогою коефіцієнта  $iV$ .

Перевага формули Бейна полягає у застосуванні середніх витрат для визначення граничних, оскільки дані про середні витрати є більш доступними. Однак також має недоліки, найсерйознішими з яких є використання бухгалтерських даних для визначення надприбутків.

Для цілей як аналізу, так і управління корисно розділити два компоненти індексу Бейна: прибутки у традиційному економічному розумінні та непотрібні інвестиційні витрати. Перший компонент відображає готовність і здатність власників ресурсів реагувати на різницю в прибутках, а отже вказує на ефективність стимулювання прибутком під час розподілу ресурсів між різними секторами економіки. Другий компонент є індикативним в частині ефективності, з якою організовано ресурси в межах того чи іншого сектору економіки, а також ступінь ефективності інвестицій. Цей другий компонент залежить від певного порівняння фактичної організації ресурсів у визначеній галузі з деякою «ідеальною» організацією конкурентом.

Проблему пошуку взаємозв'язку між рівнем концентрації на ринку та рівнем прибутковості підприємства після Бейна досліджували також Родес та Клівер.

Вони формулювали проблему природи зв'язку між концентрацією та прибутковістю. В результаті вибору ключових показників для перевірки та проведення мультиваріативного регресійного аналізу загальну модель галузевої прибутковості (Industry price-cost margins) подано у вигляді функції [6]:

$$y = f(CR_4, G, C/O, P-C, GM, u) \quad (6)$$

де  $y$  – галузева прибутковість,  $CR_4$  – показник концентрації 4 компаній,  $G$  – короткострокове зростання цін,  $C/O$  – співвідношення капіталу до випуску продукції,  $P - C$  – бінарний аргумент: рівний 1 для споживчих товарів та 0 для всіх інших,  $GM$  – географічний індекс ринку,  $u$  – константа рівняння.

Шляхом емпіричного аналізу статистичних даних вони встановили, що всі запропоновані аргументи мають добру кореляцію із прибутковістю, крім географічного індексу.

Опираючись на результати досліджень попередників Дж. Квока (J.E. Kwoka) запропонував застосувати виявлену закономірність, яка полягає в тому, що чим більш концентрований ринок, тим більші на ньому диспропорції і тим більша прибутковість. Для оцінювання нерівномірності ринкової структури він запропонував *індекс домінування (Dominance Index) D*.

Його ідея ґрунтується на тому, що розподіл за розмірами та кількістю фірм повинні бути пов'язані з результатами діяльності, щоб емпірично визначити їхню відносну вагомість. Так, цінова рентабельність виробництва (*price-cost margins – PCM*) буде визначатися функцією [7]:

$$PCM = f(D, N) \quad (7)$$

де  $D$  – деяка змінна розподілу (визначена так, що вона зростає у разі більшої нерівності),  $N$  – кількість фірм,  $f'(D) > 0$  і  $f'(N) < 0$ .

Тобто маржа збільшується або за великої кількості фірм, але високої нерівності (ринки з домінуючою фірмою), або з низькою нерівністю, коли кількість фірм невелика, а також, коли й кількість фірм невелика, а розміри фірм нерівні.

Оскільки більшість галузей характеризуються великою кількістю малих і відносно рівних за розміром підприємств, то показники схожі за своєю природою на *індекс Герфіндала* майже не залежать від часток невеликих підприємств.

*Індекс нерівномірності розподілу*, а точніше *індекс домінування (Dominance Index) D* розраховується за формулою [7]:

$$D = \sum_{i=1}^{n-1} (MS_i - MS_{i-1})^2 \quad (8)$$

де  $MS_i$  – ринкова частка підприємства,  $n$  – загальна кількість учасників ринку.

Якщо є великі розриви між послідовними ринковими частками, є нерівність або домінування, тоді індекс зростає до 1. Якщо фірми однакового розміру, індекс падає до 0 незалежно від їхньої кількості. А в галузях з великою кількістю однакових невеликих фірм в розподілі залишку  $D$  майже не змінюється, оскільки різниця суміжних часток наближаються до 0 і розрахунок можна безпечно скоротити, коли більшу частину ринку вже враховано.

З метою узагальнення наявних методів їхні формули зібрано на підставі джерел [1-8] у табл. 1.

Таблиця 1 – Зведена таблиця методів оцінювання ринкової сили підприємств

№	Формула	Коментар
1	$PCM = f(D, N), \quad D = \sum_{i=1}^{n-1} (MS_i - MS_{i-1})^2$	Рентабельність виробництва (price-cost margins – PCM). Індекс домінування (Dominance Index) Квока (Kwoka)
2	$LI = \frac{P - MC}{P}$	Індекс Лернера (Lerner Index), або міра монопольної влади
3	$LI = \frac{-1}{E_D}$	За умови короткотермінової максимізації прибутку та рівності граничних витрат та граничних доходів індекс Лернера
4	$PCMI = PCMU = \frac{P - MC}{MC}$	Індекс націнки (PCMU, PCMI)
5	$L^*(t) = 1 - \frac{MC + \lambda_{c,m}(t)}{P^m(t)}$	Миттєве значення індексу Лернера згідно з Pindyck.
6	$BI = EP = R - C - D - iV$	Індекс Бейна (Bain Index)
7	$y = f(CR_4, G, C / O, P - C, GM, u)$	Модель галузевої прибутковості (Industry price-cost margins), Роадес, Клівер (Rhoades, Cleaver)

## ВИСНОВКИ

Огляд вищезгаданих підходів до визначення ринкової влади підприємств вказує на ширину способів її визначення. Наприклад, порівняно з аналізом ринкових структур ця система показників не має чітких зв'язків та охоплює широке коло аргументів, що визначають ринкову владу.

Потрібно також відзначити напрям причинно-наслідкового зв'язку показників. Оскільки прибутковість є достатньо об'єктивним показником успішності та ринкової сили підприємства. Але водночас вона є результатом взаємодії багатьох елементів системи підприємства: виробництва, фінансів, покупців, логістики, тощо.

Спільною рисою розглянутих підходів є дохідна частина економічного результату, ціна, але водночас найбільше різноманіття підходів визначено у формуванні витратної частини. Тобто, які саме елементи витрат визначають ринкову владу підприємства через прибутковість. Враховуючи складність отримання об'єктивних даних для розрахунків, найбільш точними індикаторами постають рентабельність стосовно витрат та приведений операційний прибуток.

Загалом необхідно зазначити, що ринкова стійкість формується в результаті високоефективної діяльності підприємства. Вона ґрунтується на ефективності процесів діяльності підприємства та конкурентоспроможності товарів підприємства.

## References

1. Lerner A.P. The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power. *The Review of Economic Studies*. 1934. Vol. 1. No. 3. pp. 157–175.
2. Pindyck R.S. The Measurement of Monopoly Power in Dynamic Markets. *Journal of Law and Economics*. 1985. Vol. 28, No. 1. pp. 193–222.
3. Bain J.S. Pricing, Distribution and Employment. New York, 1948. 512 p.
4. Miller J.P. Measures of Monopoly Power and Concentration: Their Economic Significance. *Business Concentration and Price Policy* / ed. National Bureau of Economic Research. 1955. pp. 119–140.
5. Larson D.A. Constrained Sales Maximization and the Bain and Lerner Monopoly Indices: Another Case of Divergence. *Nebraska Journal of Economics and Business*. 1972. Vol. 11, No. 1. pp. 53–61.
6. Rhoades S.A., Cleaver J.M. The Nature of the Concentration: Price/Cost Margin Relationship for 352 Manufacturing Industries: 1967. *Southern Economic Journal*. 1973. Vol. 40, No. 1. pp. 90–102.
7. Kwoka J.E. Large Firm Dominance and Price-Cost Margins in Manufacturing Industries. *Southern Economic Journal*. 1977. Vol. 44, No. 1. pp. 183–189.
8. Herasymenko A.H. Market power: sources, scales, consequences. Kyiv, 2014. 600 p. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjlxNw==/7926b8dcc790cd04735ac064b35fa770.pdf> (in Ukrainian).

## Valerii TYTARENKO

PhD in Economics, Associate Professor of department, Lviv University of Business and Law

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5805-6857>

e-mail: [tytarenko@gmail.com](mailto:tytarenko@gmail.com)

## ECONOMIC OUTCOMES AND EVALUATION OF MARKET POWER OF ENTERPRISES

*Equitable distribution of society's resources is impossible without controlling monopolies. This is especially true of state-owned enterprises, which, in addition to inflated prices, often have the ability to use the resources received inefficiently. In order to control the market power of enterprises, scientists have already developed many approaches to analysing the market structure and assessing the level of its concentration. At the same time, the problem of formal numerical assessment of the degree of market power of enterprises remains insufficiently resolved. One of the most important areas of assessing the market power of an enterprise is the analysis of its economic results. The essence of this assumption is quite simple: the higher the level of market power an enterprise has, the more independent it is in setting higher prices, which lead to excessive profits. This paper does not consider possible sources and causes of market power related to product uniqueness, cross elasticity of demand or market structure. The purpose of the paper is to find a way to assess market power according to performance indicators that are derived from and result from the use of market power by an enterprise. However, a study of the existing methods of assessing the level of market power of an enterprise has shown that there is no single approach to determining the degree of market power of an enterprise, despite the unambiguous dependence. Most methods propose to use profitability as a basis, but there is a variety of views on how to calculate this indicator. While the first component of profit, revenue or the price of goods, is a fairly objective indicator, the greatest difficulties are found in understanding and applying cost elements to calculate profitability as a measure of market power.*

**Keywords:** profit, efficiency, market power, price, marginal cost, enterprise competitiveness, market structure

**Євген Сергійович ТРЕНКІН**

аспірант, Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1264-4551>e-mail: [evgen.trenkin@gmail.com](mailto:evgen.trenkin@gmail.com)

## АНАЛІТИЧНІ МЕТРИКИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ОПОДАТКУВАННЯ

У статті визначено, що фізичні особи – підприємці (ФОП) є важливим складником економічної системи, що сприяє стабільному та стійкому економічному розвитку країни через виконання різноманітних функцій. Поняття «аналітична метрика» застосовується для позначення описової статистики, індикаторів або показників діяльності ФОПів, що застосовується для кількісного та якісного опису і вимірювання показників ефективності їх оподаткування. У системі аналітичної метрики запропоновано 15 індикаторів, проведено діагностику їх стану. Для підвищення ефективності оподаткування ФОПів запропоновано низку заходів на рівні національної, регіональної економіки, а також реформування податкового законодавства, зміцнення податкової дисципліни.

**Ключові слова:** аналітичні метрики, фізичні особи, підприємці, індикатор, ефективність, оподаткування

### ВСТУП

Фізичні особи – підприємці (ФОП) відіграють важливу роль в економіці країни з багатьох причин, сприяючи економічному зростанню. ФОПи, будучи самозайнятими особами, мають право використовувати найману працю, що знижує рівень безробіття в країні, особливо в невеликих містах і сільських районах, де великі роботодавці не завжди присутні. ФОПи є двигуном економічного зростання, джерелом створення доданої вартості від виробництва готової продукції, реалізації товарів та надання послуг для задоволення виробничих і споживчих потреб покупців. Для збільшення рентабельності і прибутковості власної діяльності ФОПи активно застосовують нові ідеї та технології, а їх гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін на ринку дає змогу отримувати їм додаткові переваги від впровадження нових бізнес-моделей та продуктів. ФОПи відіграють ключову роль у розвитку місцевих громад шляхом підтримки місцевої економіки, створення робочих місць та забезпечення доступу до товарів і послуг.

Конкуренція між ФОПами та суб'єктами господарювання – юридичними особами, зокрема корпоративними підприємствами, сприяє підвищенню якості товарів і послуг, зниженню цін та стимулює інновації. ФОПи є важливими платниками податків, зборів та інших платежів до державного та місцевих бюджетів, що забезпечує фінансові ресурси для реалізації економічних програм та соціальних ініціатив. Через гнучкість, адаптивність та можливість більш швидкої реакції на зміни в ринкових умовах порівняно з великими компаніями ФОПи відіграють важливу роль підтримки стійкості національного господарства в умовах нестабільності або під час економічних криз.

ФОПи є прикладом для інших потенційних підприємців, демонструючи можливості та переваги ведення власного бізнесу, що сприяє розвитку підприємницької культури в країні.

Незважаючи на чисельні переваги, діяльність ФОПів наражається на низку проблем, однією з найбільш гострих є оподаткування. Питання його ефективності розглядаються у працях багатьох учених.

М.О. Лебеда [3, с. 119] акцентує на необхідності оптимального узгодження принципів реалізації фіскальної,

регулювальної та стимулювальної функцій податку на доходи ФОП. По-перше, фіскальний потенціал відображає прагнення держави повністю реалізувати можливості, формувати податкові надходження відповідно до досягнутого рівня масштабів та ефективності національного виробництва. По-друге, регулювальний потенціал відображає прагнення держави мінімізувати викривлення ринкової конкуренції і негативний вплив податкового тиску, що буде пригнічувати економічну активність. Роль регулювальної функції зростає в умовах міжнародної інтеграції України, яка супроводжується, з одного боку, підвищенням мобільності факторів виробництва, посиленням боротьби за розміщення високотехнологічних виробництв з масштабним попитом на кваліфіковані ресурси праці; а з іншого – в умовах воєнного стану негативами економічних відносин є: релокація підприємств, втрата активів і бізнесу платників податків на тимчасово окупованих територіях, масова внутрішня і зовнішня міграція ФОПів та найманих працівників. Тому в сучасних реаліях на перше місце має виходити стимулювальна функція оподаткування, яка обмежує вибір державою важелів регуляторного і фіскального впливу з метою підтримки економічної активності ФОПів, їх лояльності до роботи в офіційному секторі економіки замість її тіньового сегмента. Також погоджуємося з М.О. Лебедею [4, с. 85], що взаємодія державних податкових органів і платників податків є складною системою, яка описується кількісними і якісними показниками (метриками). Ефективність зазначеної взаємодії має прямі і непрямі впливи, як позитивного, так і негативного характеру.

Я. Пушкалова [5, с. 170] аналізує зміни в податковому правовому режимі ФОП та самозайнятих осіб у зв'язку з поширенням COVID-19, акцентуючи увагу на тому, що у мінливих умовах зовнішнього середовища немає «правильних» чи «неправильних» державних політик, вони мають бути адекватними, комплексними і стратегічними.

М.С. Шаренко [6, с. 17] доходить до висновку, що протягом 2019-2020 рр. суттєві зміни податкового законодавства України носять переважно фіскальний характер, спрямований на отримання більших податкових надходжень до бюджету порівняно з минулими роками.

Інструментами посилення адміністративного тиску контролюючих органів на бізнес є: спрощення доступу до банківської таємниці платника податку за письмовим запитом до банку клієнта, а не лише за рішенням суду; блокування коштів на рахунках банку не лише юридичних, але й фізичних осіб, навіть за незначних сум. Водночас порушується принцип презумпції невинності правового поля України, оскільки для розблокування коштів платник податків зобов'язаний надати банку докази, які підтвердять легальність їх походження. Також скасовано багато схем податкового планування, які застосовувалися ФОПами для зменшення свого податкового навантаження в межах законної юридичної площини.

Н.М. Воськало [2, с. 175] акцентує на змінах в оподаткуванні ФОПів у 2021 р.: відміна обов'язковості ведення книг обліку доходів і витрат з узагальненням за день, місяць, квартал і рік; дозвіл ведення обліку у довільній формі для ФОПів на спрощеній системі; затвердження нової форми для ведення обліку доходів і витрат підприємців на загальній системі оподаткування. Проте обов'язковість ведення обліку товарних запасів покладено на усіх ФОПів за затвердженою формою, що суперечить рекомендаціям добровільності ведення обліку з застосуванням затвердженого плану рахунків та складанням проведення.

Викладене вище свідчить про наявність внутрішнього протиріччя ФОПів – між їх важливою роллю для суспільства, національної економіки, бюджету та складністю, суперечливістю, нестабільністю податкового законодавства тощо.

**МЕТА** роботи – розроблення заходів з підвищення ефективності оподаткування фізичних осіб – підприємців на основі: визначення їх ролі як важливого складника економічної системи, обґрунтування дефініції «аналітична метрика», переліку її індикаторів, проведення діагностики їх стану.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методи дослідження: табличний, кореляційно-регресійний, трендовий, порівняння та узагальнення. Інформаційною основою дослідження є наукова періодика України, офіційні дані Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, дані сайту Опендатабот для бізнесу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Слово «метрика» відомо кожній людині як історично-побутова назва свідоктва про народження. Проте воно має значно ширшу сферу застосування, і як чисельний показник його призначено для визначення, аналізу та оцінювання різних аспектів діяльності, процесів чи явищ.

Метрики застосовуються в різних областях, таких як біологія, спорт, екологія, бізнес, наука, інженерія тощо для відстеження та покращення продуктивності, ефективності та якості. Наприклад, до метрик здоров'я людини відносять фізіологічні параметри, антропометричні та біохімічні показники тощо. *HR*-метрики (*Human Resource metrics*) або метрики людських ресурсів застосовуються для відстеження та вимірювання ефективності співробітників, їх ініціативності, проактивності, креативності пропозицій тощо.

Аналітичні метрики в економіці – це показники, які застосовуються для збору, аналізу та інтерпретації даних

з метою прийняття обґрунтованих економічних рішень у різних галузях національного господарства для оцінювання продуктивності, ефективності та визначення тенденцій розвитку. Основними аналітичними метриками в економіці є такі: бізнес-аналітичні (прибутковість і рентабельність, витрати, продажі); маркетингово-аналітичні (взаємодія з клієнтами, витрати на маркетинг, поведінка користувачів); програмно-аналітичні (надійність, продуктивність команд, якість кодів); фінансово-аналітичні (ліквідність, фінансова стійкість, потреба в капіталі). Призначенням аналітичних метрик в економіці є: опис бізнес-процесів, ідентифікація проблем їх функціонування та виявлення можливостей для покращення, а також прийняття більш обґрунтованих рішень на основі об'єктивних даних.

Основні аналітичні метрики ФОПів та їх податкової діяльності станом на початок року протягом 2016-2023 рр. подано у табл. 1.

Проведемо оцінювання основних аналітичних метрик:

1. *Динаміка кількості ФОПів*. Протягом 2016-2024 рр. динаміка кількості ФОПів в Україні була нелінійною. У 2017 р. відбулося її різке до 1773,9 тис. осіб порівняно з 2005,0 тис. осіб. Протягом 2018-2021 рр. кількість ФОПів стабільно зростала з 1854,3 тис. осіб до 1996,3 тис. грн. Після її скорочення у першій війсьній 2022 р. до 1938,5 %, у 2023 р. відбулося зростання до 2052,3 тис. осіб (максимальне значення за весь аналізований період, незначно більше рівня 2016 р.). За 6 міс. 2024 р. відбулося скорочення до 1986,1 тис. осіб.

2. *Структурна динаміка ФОПів за статтю*. Протягом 2016-2023 рр. питома вага чоловіків скоротилася з 56,31 % до 53,56 %, або на 2,75 % з найвищим значенням 57,75% у 2018 р. Відповідно протягом аналізованого періоду частка жінок зросла з найвищим значенням 46,57 % у 2022 р.

3. *Динаміка доходів ФОПів*. Протягом 2016-2023 рр. вони зросли з 10326,5 млн грн до 38004,9 млн грн, або на 27678,4 млн грн (у 3,68 разів). Кумулятивний індекс інфляції за аналізований період становить 2,28, тоді реальний індекс зростання доходів ФОПів становить 1,55 разів.

Динаміка доходів ФОПів формалізується зростаючою лінійною функцією:

– в абсолютних даних:

$$y = 3910x + 7896,8, R^2 = 0,964; \quad (1)$$

– з урахуванням елімінування інфляції:

$$y = 3415,9x + 7548,6, R^2 = 0,9146. \quad (2)$$

4. *Податкові платежі ФОПів*. Протягом 2016-2023 рр. вони зросли з 396,7 млн грн до 1000,6 млн грн, або на 603,9 млн грн, або у 2,52 разів. З урахуванням кумулятивного індексу інфляції за аналізований період реальний індекс зростання податкових платежів ФОПів становить 1,15 разів.

Динаміка податкових платежів ФОПів формалізується параболою з гілками донизу:

– в абсолютних даних:

$$y = -28,911x^2 + 349,43x + 22,595, R^2 = 0,8464; \quad (3)$$

– з урахуванням елімінування інфляції:

$$y = -30,748x^2 + 354,95x - 38,541, R^2 = 0,814. \quad (4)$$

Таблиця 1 – Динаміка аналітичних метрик ФОПів та їх податкової діяльності станом на початок року протягом 2016-2023 рр. (розраховано за даними <https://opendata.ua>, н/д – немає даних)

Показник	Од. виміру	Роки								Абс. приріст	Темп приросту, %
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
Активні ФОПи, усього, серед них:	осіб	2004966	1773924	1854261	1888951	1911406	1996309	1938477	2052326	47360	2,36
– жінки	осіб	876039	819936	783493	826404	851107	863455	902665	953189	77150	8,81
– чоловіки	осіб	1128927	953988	1070768	1062547	1060299	1132854	1035812	1099137	-29790	-2,64
Структура:	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100	0	0,00
– жінки	%	43,69	46,22	42,25	43,75	44,53	43,25	46,57	46,44	2,75	6,30
– чоловіки	%	56,31	53,78	57,75	56,25	55,47	56,75	53,43	53,56	-2,75	-4,89
Дохід		10326,5	15447,1	19875,6	24952,7	27626,6	34813,2	32888,2	38004,9	27678,4	268,0
Податкові платежі	млн грн	396,7	554,5	732,3	1027,3	984,9	1275,2	890,8	1000,6	603,9	152,2
Річний індекс інфляції	коэф.	1,139	1,144	1,109	1,079	1,027	1,094	1,202	1,129	2,28	
Податкове навантаження – нетто	%	3,84	3,59	3,68	4,12	3,57	3,66	2,71	2,63	-1,21	-31,51
Дохід	тис. грн / особа	5,15	8,71	10,72	13,21	14,45	17,44	16,97	18,52	13,37	259,6
Податкові платежі	тис. грн / особа	0,20	0,31	0,39	0,54	0,52	0,64	0,46	0,49	0,29	145,0
Податковий борг	млн грн										
– всього, зокрема до бюджетів:	млн грн	н/д	3561,0	4024,8	5190,8	6672,1	6818,9	7085,6	н/д	3524,6	98,98
– державного	млн грн	н/д	1556,5	1552,8	1800,3	2420,1	2395,6	2280,7	н/д	724,2	46,53
– місцевих	млн грн	н/д	2004,5	2472,0	3390,5	4251,9	4423,2	4804,9	н/д	2800,4	139,71
Питома вага місцевих бюджетів	%	н/д	56,29	61,42	65,32	63,73	64,87	67,81	н/д	11,52	20,47
Податкове навантаження – бруто	%	н/д	26,64	23,93	24,92	27,72	23,25	24,25	н/д	-2,39	-8,97

Обсяги податкових платежів стабільно зростали протягом 2016-2021 рр., у 2022 р. спостерігалось суттєве їх скорочення, у 2023 р. – відбулося зростання до 2019-2020 рр. Отримані закономірності підтверджують здатність адаптації підприємців до швидких змін зовнішніх умов та надзвичайних подій у податковій сфері.

5. *Податкове навантаження – нетто*. Розраховується як питома вага податкових платежів у доходах підприємців. Протягом 2016-2019 рр. податкове навантаження – нетто стабільно зростало з 3,84% до 4,12%, до кінця 2023 р. скоротилося до 2,63%. Його динаміка описується параболою з гілками донизу:

$$y = -0,0529x^2 + 0,3152x + 3,4043, R^2 = 0,7966. \quad (5)$$

6. *Дохід на одного підприємця*. Протягом 2016-2023 рр. він стабільно зростав з 5,15 тис. грн / особа до 18,52 тис. грн / особа, або на 13,37 тис. грн / особа (на 259,6 %) і формалізується висхідною гілкою параболі:

$$y = -0,187x^2 + 3,5433x + 1,9691, R^2 = 0,9877. \quad (6)$$

7. *Податковий платіж на одного підприємця*. Протягом 2016-2021 рр. він стабільно зростав із 0,2 тис. грн / особа до 0,64 тис. грн / особа, а у 2022-2023 рр. скоротився і становив 0,46 та 0,49 тис. грн / особа. Динаміка питомого податкового платіжу описується параболою гілками донизу:

$$y = -0,0166x^2 + 0,1913x + 0,0066, R^2 = 0,8787. \quad (7)$$

Проте відбувся приріст податкового платіжу на одного підприємця протягом 2016-2021 на 0,29 тис. грн / особа.

8. *Податковий борг ФОПів за зобов'язаннями до Державного та місцевих бюджетів*. Протягом 2017-2022 рр. сукупний податковий борг підприємців збільшився з 3561,0 млн грн до 7085,6 млн грн, або на 3524,6 млн грн, тобто майже вдвічі. Податковий борг

ФОПів за зобов'язаннями до Державного бюджету зріс з 1556,5 млн грн до 2280,7 млн грн, або на 724,2 млн грн (на 46,53%), до місцевих бюджетів – збільшився з 2004,5 млн грн до 4804,9 млн грн, або на 2800,4 млн грн (на 139,71%).

9. *Питома вага податкового боргу ФОПів за зобов'язаннями до місцевих бюджетів*. Протягом 2017-2022 рр. вона зросла з 56,29 % до 67,81 %, або на 11,52 %.

10. *Податкове навантаження – бруто* розраховується як питома вага суми податкових платежів та податкового боргу у доходах підприємців. Протягом 2017-2022 рр. вона скоротилася з 26,64 % до 24,25 %, або на 2,39 %. Найбільшим рівень податкового навантаження – бруто був у 2020 р. – 27,72%, найменшим – 2021 р. (23,25 %).

11. *Співвідношення кількості відкритих і закритих ФОПів, а також співвідношення між ними* (табл. 2).

Прогноз кількості відкритих і закритих ФОПів за 2024 р., виходячи з того, що за 1 кв. 2024 р. значення цих показників становило відповідно 148412 осіб та 92122 осіб. Найменше значення відкритих ФОПів мало місце у 2016 р. (181118 осіб), найбільше – у 2023 р. (304048 осіб). Найменше значення закритих ФОПів мало місце у 2020 р. (165665 осіб), найбільше – у 2017 р. (400143 осіб). Причому найбільше значення закритих ФОПів у 2017 р. за місяцями 2017 р. припадало на січень (168237 осіб).

Протягом всього аналізованого періоду 2016-2024 рр. коефіцієнт кількості відкритих ФОПів перевищував коефіцієнт кількості закритих, за виключенням 2017 р. (0,61) і 2022 р. (0,97). Найбільше значення коефіцієнта за фактом – 1,49 мало місце у 2018 р., за прогнозом – у 2024 р. – 1,61, найменше значення – 1,06 у 2016 р.

Таблиця 2 – Динаміка кількості відкритих і закритих ФОПів, а також співвідношення між ними (власні розрахунки)

Рік	Відкрито, од.	Закрито, од.	Різниця відкритих і закритих ФОПів, од.	Співвідношення відкритих і закритих ФОПів, од.
2016	181118	170575	10543	1,06
2017	243957	400143	-156186	0,61
2018	274966	184265	90701	1,49
2019	243444	204886	38558	1,19
2020	235618	165665	69953	1,42
2021	284171	230731	53440	1,23
2022	198011	203921	-5910	0,97
2023	304048	270311	33737	1,12
2024 (прогноз)	296824	184244	112580	1,61

Кількісні оцінки відкриття і закриття ФОПів нібито свідчать про зростання їх ділової активності, пов'язаної із забезпеченням стійкості національної економіки в умовах протидії військовій агресії РФ. Проте якісна оцінка зазначених дій підприємців, на жаль, не є такою райдужною через їх мотиви: уникнення мобілізації, намагання мінімізувати податкове навантаження через обходження ПДВ, військового збору тощо. ФОПи I та II груп не сплачують військовий збір з мінімальної зарплати, що, на нашу думку, є неприйнятною практикою в умовах воєнного стану і межує з мораллю. Також вони мають право до закінчення воєнного стану у разі неможливості не сплачувати щомісячні авансові внески з єдиного податку.

12. *Розподіл ФОПів за застосуванням систем оподаткування* (табл. 3). Станом на початок і кінець 2023 р. зі сукупної чисельності ФОПів загальну систему оподаткування застосовували відповідно 14,37% і 15,69%, спрощену – відповідно 85,63% та 84,31%, з них за групами: частка I-ої є меншою і скоротилася з 10,71% до 10,25%; частка II-ої є проміжною і зросла з 28,65% до 29,32%; частка III-ої є найбільшою і скоротилася з 46,27% до 44,74%, зокрема кількість платників з особливим режимом оподаткування за ставкою 2% становить на кінець періоду становила 287,7 тис. осіб. (16,6%).

Протягом 2023 р. найбільший приріст забезпечили платники III групи – 46,5 тис. осіб та 8,37%; найменший – платники I групи – 2,7 тис. осіб та 1,30%.

13. *Розподіл кількості нових ФОПів за видами економічної діяльності*. Наведений у табл. 4 склад і структура нових ФОПів віддзеркалює поточний попит на ринку товарів та послуг.

Найбільша питома вага приходить на торгівлю: роздрібну (29,75%), оптову (6,29%), оптову торгівлю автотранспортними засобами (2,45%). Більше 7% у структурі нових ФОПів працюють у сфері комп'ютер-

ного програмування і надання інших індивідуальних послуг, на діяльність із забезпечення стравами та напоями припадає 5,58%. Більше 4% у структурі нових ФОПів працюють у сфері надання інформаційних послуг, наземного і трубопровідного транспорту, на освіту припадає 3,15%.

14. *Розподіл кількості нових ФОПів за регіонами*. Наведений у табл. 5 рейтинг нових ФОПів, що побудовано за принципом скорочення кількості нових ФОПів, віддзеркалює підприємницький потенціал областей. Топ-6 регіонів-лідерів, в які залучено більше 20 тис. нових ФОПів, представлені м. Києвом, Дніпропетровською, Львівською, Київською, Харківською, Одеською областями.

Топ-7 регіонів-аутсайдерів, в які залучено менше 7 тис. нових ФОПів, представлені Сумською, Кіровоградською, Закарпатською, Тернопільською, Донецькою, Херсонською, Луганська. Розподілення нових лідерів між регіонами є нерівномірним, характеризується значною варіацією і описується експоненціальною функцією:

$$y = 32244e^{-0,095x}, R^2 = 0,8779. \quad (8)$$

15. *Трансакційні витрати проведення податкової політики ФОПів*. За даними Ради бізнес-омбудсмена частка підприємців, що закладають витрати на перевірки, становлять: до бізнес-плану – 37,8%, до ціни продукту – 55,9%. Це свідчить про високі очікування адміністративного тиску на ФОПів з боку контролюючих органів.

## ВИСНОВКИ

1. Фізичні особи – підприємці є важливим складником економічної системи, яка сприяє стабільному та стійкому економічному розвитку країни через виконання таких функцій: створення робочих місць, стимулювання економічного зростання, впровадження інновацій, розвиток місцевих громад, забезпечення конкуренції,

Таблиця 3 – Розподіл ФОПів за застосуванням систем оподаткування та їх динаміка (розраховано за даними [1])

№ з/п	Система і група оподаткування	01.01.2023		01.01.2023		Зміна		
		тис. осіб	структура, %	тис. осіб	структура, %	тис. осіб	приріст, %	структури, %
1	Всього	1938,5	100	2052,3	100	113,8	5,87	0
1.2	Звичайна	278,5	14,37	322	15,69	43,5	15,62	1,32
1.3	Спрощена	1660	85,63	1730,3	84,31	70,3	4,23	-1,32
1.3.1	I група	207,7	10,71	210,4	10,25	2,7	1,30	-0,46
1.3.1	II група	555,3	28,65	601,8	29,32	46,5	8,37	0,68
1.3.1	III група (неплатники ПДВ)	897	46,27	918,1	44,74	21,1	2,35	-1,54

Таблиця 4 – Розподіл кількості нових ФОП за видами економічної діяльності у 2023 р. (власні розрахунки)

Рейтинг	Вид економічної діяльності	Кількість нових ФОП, од.	Структура, %
1	Роздрібна торгівля	90448	29,75
2	Комп'ютерне програмування	23575	7,75
3	Надання інших індивідуальних послуг	22332	7,34
4	Оптова торгівля	19129	6,29
5	Діяльність із забезпечення стравами та напоями	16972	5,58
6	Надання інформаційних послуг	14745	4,85
7	Наземний і трубопровідний транспорт	13313	4,38
8	Освіта	9570	3,15
9	Оптова торгівля автотранспортними засобами	7437	2,45
10	Інше	86527	28,46
	Всього	304048	100,00

Таблиця 5 – Розподіл кількості нових ФОП за регіонами у 2023 р. (власні розрахунки)

Рейтинг	Область	нові ФОП, осіб	Рейтинг	Область	нові ФОП, осіб	Рейтинг	Область	нові ФОП, осіб
1	м. Київ	43106	10	Івано-Франківська	10165	18	Чернівецька	7093
2	Дніпровська	27279	11	Житомирська	8844	19	Сумська	6731
3	Львівська	23517	12	Черкаська	8615	20	Кіровоградська	6681
4	Київська	22682	13	Рівненська	8524	21	Закарпатська	6625
5	Харківська	21059	14	Волинська	8243	22	Тернопільська	6320
6	Одеська	20510	15	Запорізька	8115	23	Донецька	6002
7	Вінницька	12243	16	Миколаївська	7929	24	Херсонська	2624
8	Полтавська	11825	17	Чернігівська	7376	25	Луганська	881
9	Хмельницька	10974		<i>Коефіцієнт перевищення м. Києва та Дніпровської області над Луганською областю – відповідно 8,9 і 30,9 разів</i>				

наповнення податкової частини бюджету, гнучкість та адаптивність до мінливих ринкових умов, сприяння розвитку підприємницького духу.

2. У цій статті поняття «аналітична метрика» застосовується для позначення описової статистики, індикаторів або показників діяльності ФОПів, які застосовуються для кількісного та якісного опису і визначення показників ефективності їх оподаткування.

3. У системі аналітичної метрики запропоновано 15 індикаторів, проведено діагностику їх стану: динаміка кількості ФОПів, структурна динаміка ФОПів за статтю, динаміка доходів ФОПів, податкові платежі ФОПів, податкове навантаження – нетто, дохід на одного підприємця, податковий платіж на одного підприємця, податковий борг ФОПів за зобов'язаннями до Державного та місцевих бюджетів, питома вага податкового боргу ФОПів за зобов'язаннями до місцевих бюджетів, податкове навантаження – брутто, співвідношення кількості відкритих і закритих ФОПів, а також співвідношення між ними, розподіл ФОПів за застосу-

ванням систем оподаткування, розподіл кількості нових ФОП за видами економічної діяльності, розподіл кількості нових ФОП за регіонами, транзакційні витрати проведення податкової політики ФОПА.

4. Для підвищення ефективності оподаткування ФОПів пропонується: на рівні національної економіки знижувати податкове навантаження – брутто; проводити роботу зі зниження податкового боргу шляхом роз'яснення податковими органами принципів добровільної сплати податків; реалізувати місцеві програми з підтримки та розвитку підприємництва з низьким рейтингом підприємницького потенціалу, реформувати систему спрощеного оподаткування ФОПів шляхом заміни наявних трьох груп двома: I група – суб'єкти мікробізнесу без найманих працівників, які сплачують фіксовану суму єдиного податку; II група – решта бізнес-суб'єктів, які сплачуватимуть податок за ставкою 10% лише з роздрібного товарообороту (за умови, що він не перевищує 2000 мінімальних зарплат +300 мінімальних зарплат на кожного найманого працівника).

### Список використаних джерел

1. Вінокуров Я. Торік в Україні поменшало платників ПДВ, але побільшало ФОПів. *Економічна правда*. (02.04.2024). URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/2/711926/>

2. Воськало Н.М. Податково-облікові аспекти діяльності фізичних осіб-підприємців. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 77. С. 173-177.

3. Лебеда М.О. Принципи реалізації фіскального та регулюючого потенціалу податку на доходи ФОП. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35(1). С. 114-120.
4. Лебеда М.О. Факторний аналіз динаміки податкових надходжень від ФОП – платників єдиного податку за 2013–2015 рр. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 26(2). С. 83-88.
5. Пушкалова Я. Зміни в податковому правовому режимі ФОП та самозайнятих осіб у зв'язку з поширенням COVID-19. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2020. Т. 7, № 2. С. 166-172.
6. Шаренко М.С. Правове регулювання податкових правовідносин фізичних осіб-підприємців в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2019. Вип. 42(2). С. 16-18.

### References

1. Vinokurov Y. Last year, VAT payers decreased in Ukraine, but FOPs increased. *Economic truth*. (04/02/2024). URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/2/711926/> [in Ukrainian].
2. Voskalo N.M. Tax and accounting aspects of the activity of individual entrepreneurs. *Black Sea Economic Studies*. 2022. Issue 77. pp. 173-177. [in Ukrainian].
3. Lebeda M.O. Principles of implementation of the fiscal and regulatory potential of the tax on incomes of private enterprises. *Black Sea Economic Studies*. 2018. Issue 35(1). pp. 114-120. [in Ukrainian].
4. Lebeda M.O. Factor analysis of the dynamics of tax revenues from FOP - payers of the single tax for 2013–2015. *Scientific Bulletin of the Kherson State University. Ser.: Economic sciences*. 2017. Issue 26(2). pp. 83-88. [in Ukrainian].
5. Pushkalova Ya. Changes in the tax legal regime of sole traders and self-employed persons in connection with the spread of COVID-19. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Legal sciences*. 2020. Vol. 7, No. 2. pp. 166-172. [in Ukrainian].
6. Sharenko M.S. Legal regulation of tax relations of individual entrepreneurs in Ukraine. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence*. 2019. Issue 42(2). pp. 16-18. [in Ukrainian].

### **Yevhen TRENKIN**

postgraduate student, National Aviation University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1264-4551>  
e-mail: [evgen.trenkin@gmail.com](mailto:evgen.trenkin@gmail.com)

## **ANALYTICAL METRICS OF INDIVIDUAL ENTREPRENEURS AS AN INDICATOR OF THE EFFECTIVENESS OF THEIR TAXATION**

*The paper indicates that individuals are part of an important warehouse economic system, which contributes to the stable and sustainable economic development of the region through the implementation of such functions: creation of workers, incentives promotion of economic growth, promotion of innovation, development of local communities, ensuring competition, filling the budget, flexibility and adaptability to the smallest market minds, fostering the development of an entrepreneurial spirit.*

*The concept of “analytical metric” is used for the identification of descriptive statistics, indicators or indicators of the activity of physical characteristics of employees, which is used for a quick and clear description of the study of indicators of the effectiveness of their application. The analytical metrics system has 15 indicators, and they have been diagnosed: dynamics of the number of PPE, structural dynamics of individual entrepreneurs per article, dynamics of income of individual entrepreneurs, tax payments of individual entrepreneurs, tax revenue - net, income per enterprise, tax payment per enterprise, tax payment of individual entrepreneurs for claims to the State and municipal budgets, the specific weight of the tax debt of PPE for obligations to local budgets, tax revenue - gross, the number of open and closed PPE, as well as the relationship between them, distribution of PPE according to the use of taxation systems, distribution of the number of new PPE by types of economic activity, distribution of the number of new PPE by region, transaction costs of carrying out the PPE tax policy.*

*A number of measures have been proposed at the level of the national and regional economy, as well as reforming tax legislation and strengthening tax discipline, to increase the effectiveness of taxation of PPE. It is proposed to reduce the tax burden - gross; carry out work to reduce the tax debt by explaining the principles of voluntary tax payment by the tax authorities; to implement local programs to support and develop entrepreneurship with a low rating of entrepreneurial potential, to reform the system of simplified taxation of sole proprietorships.*

**Keywords:** analytical metrics, physical person, entrepreneur, indicator, effectiveness, taxation



Марія Михайлівна **ТУРІАНСЬКА**

д.е.н., професор, Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика (Миколаїв)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7869-5567>

e-mail: [m2659235@gmail.com](mailto:m2659235@gmail.com)

## СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРЯМИХ ІНВЕСТИЦІЙ (ІНСТРУМЕНТІВ УЧАСТІ У КАПІТАЛІ) В ЕКОНОМІЦІ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У статті розглянуто особливості побудови моделі статистичного оцінювання прямих інвестицій в економіці Дніпропетровської області. Здійснено адаптивне прогнозування на основі методу експоненціального згладжування. Побудовано прогноз прямих інвестицій (інструменти участі в капіталі) країнами ЄС в економіку Дніпропетровської області до 2028 р. на основі статистичного аналізу за період 2015-2023 рр. Побудовано прогноз прямих інвестицій (інструменти участі в капіталі, за видами економічної діяльності) країнами ЄС в економіку Дніпропетровської області до 2028 р. на основі статистичного аналізу за період 2021-2023 рр.

**Ключові слова:** пряма іноземна інвестиція, інструмент участі в капіталі, прогноз, економічна діяльність, ризик

### ВСТУП

Повномасштабна війна проти України створює значні проблеми для залучення прямих іноземних інвестицій. Багато інвесторів утримуються від інвестування в Україну через нестабільність та турбулентність. Це призводить до зменшення обсягу прямих іноземних інвестицій, і відповідно до обмеженої кількості можливостей для розвитку української економіки.

Однак урядові органи та інші зацікавлені сторони вживають заходів зі зменшення ризиків та підвищення привабливості інвестицій країни. Державні органи України впроваджують реформи для покращення бізнес-клімату та зменшення корупції.

Однак урядові органи та інші зацікавлені сторони вживають заходів зі зменшення ризиків та підвищення привабливості інвестицій країни. Державні органи України впроваджують реформи для покращення бізнес-клімату та зменшення корупції.

Зазначимо, що з I кв. 2020 р. в Україні діє нова методика оцінювання прямих інвестицій – Статистика зовнішнього сектору України за методологією Міжнародного валютного фонду (МФВ) 6-го видання «Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції» [1]. На жаль, у наявній звітності стосовно зовнішнього сектору України Національного банку України (НБУ) не всі дані оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» стосовно конфіденційності статистичної інформації [2]. Цей недолік створює значні проблеми формування інформаційно-аналітичного забезпечення наявних моделей аналізу інвестиційного співробітництва між країнами.

Також у статистиці зовнішнього сектору України з 2020 р. немає інформації стосовно структурних змін протягом року, є тільки інформація за статтею «Прямі інвестиції з України: залишки за країнами світу».

Відповідно до Методологічного коментарю до статистики зовнішнього сектору України (відповідно до 6-го видання «Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції»): «прямі інвестиції – це категорія міжнародної діяльності, яка відображає прагнення інституційної одиниці – резидента однієї країни здійснювати контроль чи справляти стійкий вплив на діяльність підприємства, яке є резидентом іншої країни, що досягається шляхом участі в капіталі» [3].

**МЕТА** статті – побудова моделі статистичного оцінювання прямих інвестицій (інструментів участі в капіталі) в економіці Дніпропетровської області.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Спеціальним методом, що застосовано у статті, є адаптивне прогнозування – метод експоненціального згладжування. Сутність цього методу полягає в тому, що кожен елемент (рівень) часового ряду згладжується за допомогою зваженої плинної середньої, причому вага її зменшується в міру віддалення від кінця ряду.

### РЕЗУЛЬТАТИ

За обсягами залучених прямих іноземних інвестицій Дніпропетровська область впевнено посідає 1 місце серед областей України [4].

Станом на 31.03.2024 обсяг прямих іноземних інвестицій, залучених в економіку області, склав 6 055,8 млн дол. США. [4]. Питома вага області в загальнодержавних обсягах складає 15,6% [4]. Найбільші обсяги надтоджень прямих інвестицій на звітну дату спрямовано до підприємств промисловості – 4 205,9 млн дол. США (69,5% загального обсягу), торгівлі – 889,3 млн дол. США (14,7%), операцій з нерухомим майном – 505,9 млн дол. США (8,4%), транспорту, складського господарства, пошти та кур'єрської діяльності – 265,1 млн дол. США (4,4%), сільського, лісового та рибного господарства – 94,2 млн дол. США (1,6%) та ін. [4].

Деякі країни збільшили інвестиції у підприємства Дніпропетровської області, незважаючи на повно масштабну війну рф проти України: Чехія – збільшення інвестицій порівняно з 2023 р. на 42,2%, що становить \$20,6 млн; Литва – на 41%, що становить \$2,9 млн; Франція – на 39,9%, що становить \$21,8 млн; Польща – на 33,8%, що становить \$7,1 млн; США – на 18,7%, що становить \$47,5 млн [5].

На основі результатів аналізу розроблено прогноз прямих інвестицій в Україну в економіку Дніпропетровської області на наступні 5 років (рис. 1, 2). Прогноз зроблено на основі можливостей MS Excel пакета «forecast sheet» [6-8].

Під час побудови рис. 1 взято дані з 31.12.2015 р. до 31.12.2023 р. Дані інструментів участі в капіталі, починаючи з 31.12.2022 р., розраховано на основі даних статистичної та фінансової звітності підприємств, які фактично надали звітність, і може бути уточнено після отримання повної інформації.

Під час побудови прогнозу прямих інвестицій (інструменти участі в капіталі, за видами економічної діяльності) країнами ЄС в економіку Дніпропетровської області взято статистичну інформацію – загальні дані за всіма економічними діяльностями окрім трьох галузей:

освіта ( $P$ ); мистецтво, спорт, розваги та відпочинок ( $R$ ); надання інших видів послуг ( $S$ ). З 2021 р. дані цих галузей не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» до конфіденційності статистичної інформації [2].

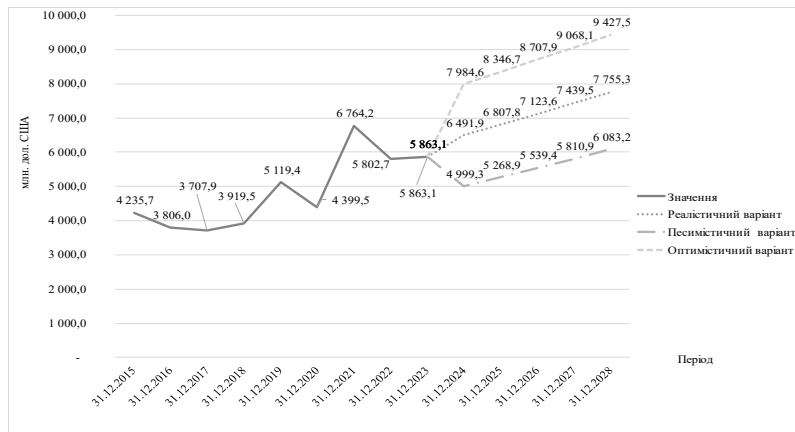


Рис. 1. Прогноз прямих інвестицій (інструменти участі в капіталі) країнами ЄС в економіку Дніпропетровської області до 2028 р. на основі експоненціального згладжування (розраховано на основі [1])

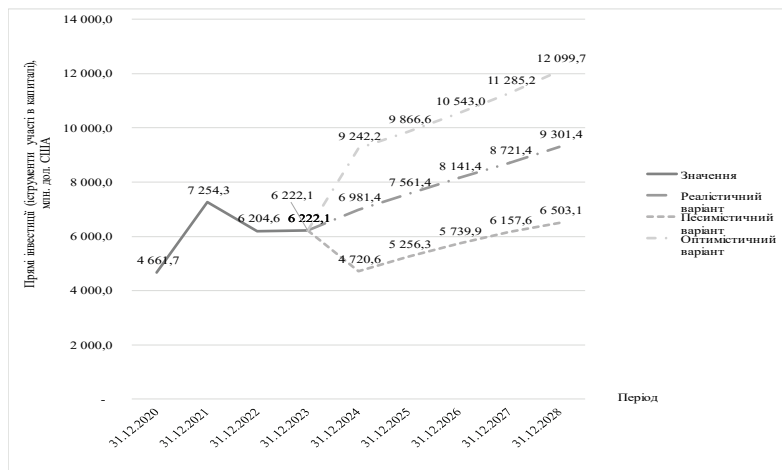


Рис. 2. Прогноз прямих інвестицій (інструменти участі в капіталі, за видами економічної діяльності) країнами ЄС в економіку Дніпропетровської області до 2028 р. на основі експоненціального згладжування (розраховано на основі [1])

Ключові наслідки та ризики війни в Україні у разі залучення прямих іноземних інвестицій включають:

1. Зменшення обсягів інвестицій: війна та політична нестабільність створюють негативний образ України, зменшуючи інтерес іноземних інвесторів в інвестування капіталу в українські підприємства.

2. Збільшення ризиків: війна та політична нестабільність збільшують ризики для інвесторів та знижують стабільність інвестиційного клімату в Україні. Інвестори можуть не бачити стійких перспектив розвитку підприємств та ринків української економіки.

3. Погіршення конкурентоспроможності: війна призводить до зниження конкурентоспроможності українських підприємств.

4. Відкладення реформ: війна спричиняє перенесення реформ, значних для інвесторів, таких як: реформа судової системи, антикорупційні реформи тощо. Це може негативно вплинути на розвиток інвестиційного клімату та затримки підприємництва в Україні.

5. Зміна географії інвестицій: війна змінює географію прямих іноземних інвестицій в Україні. Інвестори зменшують свою діяльність у тих районах, які найбільше постраждали від війни, тоді як інші регіони можуть

заяти збільшення інвестицій.

6. Погіршення рівня життя населення: війна призводить до погіршення рівня життя населення, що як наслідок зменшення інвестицій в економіку країни.

Нині, підсумовуючи основні компоненти майбутнього відновлення та успішного розвитку економіки України у післявоєнному періоді, – це міжнародна підтримка, ефективна інвестиційна політика, сучасна реорганізація та реструктуризація економіки. Офіційні іноземні ресурси для відновлення України, безсумнівно, будуть необхідними, але вже зрозуміло, що більше ніж вони знадобляться для успішної реконструкції.

Тому обсяг України залучення прямих іноземних інвестицій буде вирішальним. Реконструкція країни, розірваної війною, відкриє величезні та унікальні інвестиційні можливості. Однак вони залежатимуть (особливо для приватного капіталу) від захисту прав власності та існування принаймні мінімальних стандартів державних послуг та бізнес-середовища. Особливо в районах, де прогрес був недостатнім досі, припливи прямих іноземних інвестицій до України з 2014 р. були настільки низькими та недостатніми. Реформи можливі лише з реформаторами, які не чекають замовлень зверху,

але впроваджують необхідні зміни та створюють та зміцнюють установи, необхідні для нормального функціонування системи.

### ВИСНОВКИ

Відповідно до отриманих результатів можна зробити висновки.

Прямі інвестиції (інструменти участі в капіталі) країнами ЄС в економіку Дніпропетровської області на прогнозований період (2024–2028 рр.) буде змінюватися за розглянутими сценаріями: реалістичний варіант – зміна у діапазоні [min; max] = [6491,9 млн дол. США; 7755,3 млн дол. США] – зростання; песимістичний варіант – зміна у діапазоні [min; max] = [4999,3 млн дол. США; 6083,2 млн дол. США] – зменшення; оптимістичний варіант – зміна у діапазоні [min; max] = [7984,6 млн дол. США; 9427,5 млн дол. США] – збільшення.

Прямі інвестиції (інструменти участі в капіталі, за видами економічної діяльності) країнами ЄС в економіку Дніпропетровської області на прогнозований період (2024–2028 рр.) буде змінюватися за розглянутими

сценаріями: реалістичний варіант – зміна у діапазоні [min; max] = [6981,4 млн дол. США; 9301,4 млн дол. США] – зростання; песимістичний варіант – зміна у діапазоні [min; max] = [4720,6 млн дол. США; 6503,1 млн дол. США] – зменшення; оптимістичний варіант – зміна у діапазоні [min; max] = [9242,2 млн дол. США; 12099,7 млн дол. США] – збільшення.

Майбутній успіх плану відновлення та економічного розвитку України залежатиме від привабливості умов прямих іноземних капітальних вкладень, які можна досягти за допомогою програмування та розвитку стратегії економічного розвитку.

В якості перспективи подальших досліджень у предметній області є побудова гравітаційної моделі зв'язків характеру прямих інвестицій між економікою Дніпропетровської області та країнами ЄС, наприклад за такими факторами: ВВП на душу населення країни; географічна відстань між Україною та країнами-донорами; чисельність населення країни. Це дасть змогу визначити проблемні питання у формуванні політики стимулювання прямих іноземних інвестицій.

### Список використаних джерел

1. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору України за методологією 6-го видання «Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції» (МВФ, 2009). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#1>
2. Верховна Рада України. Про державну статистику: Закону України від 17 вересня 1992 р. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12#Text>
3. Національний банк України. Методологічний коментар до статистики зовнішнього сектору України (відповідно до 6-го видання «Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції»). URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=19138166>
4. Дніпропетровська обласна військова адміністрація. Інформація щодо прямих іноземних інвестицій у Дніпропетровську область у січні – березні 2024 року. URL: <https://adm.dp.gov.ua/biznesu/investoram/inozemni-investiciyi-granti-ta-mtd>
5. Дніпропетровське Інвестиційне агентство. Прямі іноземні інвестиції у Дніпропетровську область в умовах війни. URL: <https://dia.dp.gov.ua/pryamii-inozemni-investicii-u-dnipropetrovsku-oblast-v-umovax-vijni/>
6. Тарлопов І.О. Статистичне оцінювання інвестиційного співробітництва між Україною та країнами ЄС. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2-1 (103). С. 91–96. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/67>
7. Парфенцева Н.О., Голубова Г.В., Самойленко А.І. Статистичне оцінювання та моделювання інвестиційної привабливості регіонів України. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2021. № 2(8). С. 66–78. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/146/127>
8. Смелянов О., Цейтлін І., Зіланов Ю. Чинники формування та показники оцінювання інвестиційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. №19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/681/581>

### References

1. National Bank of Ukraine. Statistics of the external sector of Ukraine according to the methodology of the 6th edition of "Balance Sheet Management and International Investment Position" (IMF, 2009). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#1> (in Ukrainian).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine. On State Statistics: Law of Ukraine of September 17, 1992 No. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12#Text> (in Ukrainian).
3. National Bank of Ukraine. Methodological commentary on the statistics of the external sector of Ukraine (according to the 6th edition of "Balance Sheet Management and International Investment Position"). URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=19138166> (in Ukrainian).
4. Dnipropetrovsk Regional Military Administration. Information on foreign direct investment in Dnipropetrovsk region in January – March 2024. URL: <https://adm.dp.gov.ua/biznesu/investoram/inozemni-investiciyi-granti-ta-mtd> (in Ukrainian).
5. Dnepropetrovsk investment agency. Direct foreign investments in the Dnipropetrovsk region in war conditions. URL: <https://dia.dp.gov.ua/pryamii-inozemni-investicii-u-dnipropetrovsku-oblast-v-umovax-vijni/> (in Ukrainian).
6. Tarlopov I.O. Statistical evaluation of investment cooperation between Ukraine and EU countries. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Science Series*. 2021. № 2-1 (103). pp. 91–96. URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/67> (in Ukrainian).
7. Parfentseva N.O., Holubova H.V., Samoilenko A.I. Statistical evaluation and modeling of investment attractiveness of regions of Ukraine. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2021. № 2 (8). pp. 66–78. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/146/127> (in Ukrainian).
8. Yemelianov O., Zeitlin I., Zylanov Y. Factors of formation and indicators of evaluation of investment potential of enterprises. *Adaptive management: theory and practice. Series Economy*. 2024. №19 (38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/681/581> (in Ukrainian).

**Mariia TURIIANSKA**

Doctor of Economics, Professor, Pylyp Orlyk International Classical University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7869-5567>

e-mail: m2659235@gmail.com

## STATISTICAL ASSESSMENT OF DIRECT INVESTMENT (EQUITY CAPITAL INSTRUMENTS) IN THE ECONOMY OF THE DNIPROPETROVSK AREA

**Introduction.** The statistics above prove that the Dnipropetrovsk area in terms of the volume of attracted foreign direct investment is confidently ranked 1st among the regions of Ukraine in 2024.

**The purpose of the paper** is to build a model of statistical assessment of direct investment (tools of participation in capital) in the economy of Dnipropetrovsk area.

**Results.** The shortcomings that create significant problems of formation of information and analytical support of existing models of analysis of investment cooperation between countries are identified. Adaptive forecasting based on the method of exponential smoothing. The essence of this method is that each element (level) of the time row is smoothed with a weighted average, and its weight decreases as the end of the row is removed. The forecast of direct investment (instruments of participation in capital) of EU countries in the economy of Dnipropetrovsk area by 2028 was built. Based on statistical analysis for the period 2015-2023. The forecast of direct investment (instruments of participation in capital, by types of economic activity) of EU countries in the economy of Dnipropetrovsk area by 2028. On the basis of statistical analysis for the period 2021-2023. It is emphasized that in 2021. Three industries (education (P); art, sports, entertainment and rest (R); providing other services (S)) are not made public in order to ensure compliance with the requirements of the Law of Ukraine "On Official Statistics" on the confidentiality of statistical information.

**Conclusion.** According to the analysis, six key consequences and risks of war in Ukraine are separated when attracting foreign direct investment. As a prospect of further research in the subject area is to build a gravitational model of direct investment relationship between the economy of Dnipropetrovsk area and EU countries, for example by the following factors: GDP per capita of the country; geographical distance between Ukraine and donor countries; The population of the country. This will identify problematic issues in forming a foreign investment stimulating policy. The possibility of constructing a gravity model of foreign direct investment for Dnipropetrovsk area has been grown.

**Keywords:** direct foreign investment, capital participation tools, forecasting, economic activity, risk

Артур Яремович ШАТАРСЬКИЙ

доктор філософії з економіки, Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5445-0432>

e-mail: [shatarskiartur@gmail.com](mailto:shatarskiartur@gmail.com)

## НОВІ АКЦЕНТИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті сфокусовано увагу на питанні менеджменту у сфері сталого функціонування і розвитку суб'єктів господарювання на засадах гарантування їх економічної безпеки. Визначено і враховано нові аспекти безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістики, зокрема в умовах цифровізації, які висунуто на перший план питаннями інформаційної та кібербезпеки, цифрових комунікацій, а також безготівкових електронних розрахунків. Виокремлено складники економічної безпеки суб'єктів логістики, що потребують першочергової уваги в частині їх зміцнення під час цифрової трансформації економіки й суспільства. Вказано на інструментарій безпекоорієнтованого управління у сучасних умовах для суб'єктів логістичної діяльності.

**Ключові слова:** безпекоорієнтоване управління, суб'єкти логістичної діяльності, діджиталізація, цифровізація економіки, економічна безпека, ризики, загрози

### ВСТУП

Безпекоорієнтоване управління – новий термін, що стосується менеджменту суб'єктів господарювання з прицілом на гарантування сталого, ефективного довгострокового їх розвитку. Якщо безпосередньо, то провідним предметом безпекоорієнтованого управління є економічна безпека суб'єктів господарювання. Більшою мірою це так, однак не повністю. Якщо економічна безпека стосується захищеності підприємства, його економічних інтересів від ризиків, викликів і загроз, то безпекоорієнтоване управління охоплює дещо ширший фокус питань. Інакше кажучи, всі аспекти проблематики орієнтовані на стабільне функціонування й розвиток суб'єктів логістичної діяльності у всіх сферах, на постійній основі та за всіма функціональними напрямками в бізнесі.

**МЕТА** статті – ідентифікація нових акцентів безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістичної діяльності в умовах цифровізації.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стаття базується на нормативно-законодавчих документах та матеріалах періодичних видань. У статті застосовано такі методи, як аналіз та синтез, порівняння, пояснення, формулювання логічного висновку, узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

В умовах війни вітчизняні суб'єкти господарювання, які спеціалізуються на логістичній діяльності, зіштовхнулися зі значними труднощами, переважно пов'язаними зі дестабілізацією на внутрішньому ринку. Разом зі зменшенням обсягів ВВП, втратою частини промислового потенціалу та переміщенням низки бізнесів в середині країни, руйнуванням низки об'єктів логістики, транспортування та складування продукції, змінами у логістичних ланцюгах та шляхах транспортування продукції, суб'єкти логістики стикнулися й з власними внутрішніми проблемами і перешкодами налагодження безперебійної й прибуткової діяльності.

Водночас ніхто не відміняв сучасні тренди, пов'язані з інформаційною глобалізацією та цифровізацією бізнес-

процесів і відносин. На такій основі логістичні підприємства постають перед новими викликами, відповідно новими акцентами в системі їх безпекоорієнтованого менеджменту (рис. 1).

Головними чинниками, які послаблюють стан економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності залишаються нестабільна кон'юнктура ринку, зокрема попиту, тиск конкурентів, недостатньо високий рівень розвитку галузі та суміжних видів економічної діяльності, нерозвиненість системи збуту продукції, брак матеріально-технічного та техніко-технологічного забезпечення підприємств [2, с. 280]. Євроінтеграційні процеси призводять до ускладнення умов конкуренції на ринках, і відповідно потребують більших зусиль вітчизняних логістичних підприємств для збереження власних ринкових позицій. Водночас для суб'єктів логістичної діяльності відкриваються й достатньо вагомі перспективи зі зміцнення їх конкурентного статусу, зокрема на світовому та європейському ринках. Зокрема, для великих та середніх підприємств – це отримання фінансово-бюджетної та міжнародної технічної фінансової допомоги, залучення допомоги на впровадження проектів зі стандартизації послуг, вихід на зовнішні ринки та нарощування експорту послуг, збільшення обсягів надання послуг завдяки зростанню попиту на вітчизняну продукцію на внутрішньому ринку та розвитку коопераційних відносин; для малих підприємств і дрібних підприємств – реалізація практик горизонтальної і вертикальної внутрішньо- та міжгалузевої інтеграції, отримання різного роду фінансово-ресурсної підтримки на розвиток власної матеріально-технічної та техніко-технологічної бази, отримання матеріально-технічної, ресурсної та організаційної підтримки впровадження процесів стандартизації логістичних процесів та забезпечення якості й безпечності послуг, розвитку власних виробництв і підвищення рівня їх виробничо-господарської ефективності [5].

Процеси забезпечення економічної безпеки вітчизняних суб'єктів логістичної діяльності є недостатньо керованими, та здебільшого визначаються ситуаційним характером, ніж наявністю системних цілеспрямованих управлінських впливів, що посилює розбіжності між



Рис. 1. Нові акценти безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістичної діяльності в умовах цифровізації (авторська розробка)

параметрами внутрішніх бізнес-процесів підприємств і наростаючими викликами ринкового середовища. Це зумовлено не лише суто економічними (відсутність стратегічного плану розвитку підприємств, обмеженість ресурсного забезпечення, недостатня ліквідність підприємств, ускладнений доступ залучення фінансових ресурсів, розбалансованість організаційної структури та структури управління підприємств, прорахунки в організації ділових відносин з контрагентами тощо), але й соціально-психологічними (неузгодженість стратегічних і тактико-оперативних цілей на різних ієрархічних рівнях управління підприємством, надання управлінським персоналом вищої пріоритетності короткостроковим вигодам поряд з формуванням стратегічних конкурентних переваг, нехтування іміджевими характеристиками, розбалансована система мотивації праці кадрового персоналу підприємства, наявність конфліктів інтересів між суб'єктами суспільно-ринкового обміну тощо) чинниками.

Розбалансованість управлінських впливів на процеси формування динамічних конкурентних переваг логістичних підприємств обумовлена недостатньою ресурсно-функціональною здатністю їх інституційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки внаслідок невідповідності параметрів цього механізму об'єктивним ринковим вимогам і потребам часу [1, с. 48]. З огляду на це очевидно, що недосконалість складників інституційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності потребує розроблення стратегічних напрямів його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів і можливостей, зумовлених наростаючими євроінтеграційними процесами.

У процесі проектування стратегічних напрямів вдосконалення інституційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності доцільним є врахування таких аспектів: 1) можливість доступу до альтернативних джерел і потенційних резервів залучення додаткової ресурсної підтримки підвищення ефективності функціонування інституційно-економічного механізму; 2) інертний характер імплементації інноваційних змін, зумовлений стереотипним мисленням кадрового персоналу підприємств; 3) широкий спектр диференціації масштабів господарювання та галузевої спеціалізації суб'єктів логістичної діяльності, що впливає на формування набору

детермінант забезпечення економічної безпеки, залежно від специфіки функціонування конкретного підприємства; 4) перспективні напрями розвитку європейського логістичного ринку, його пріоритетні інноваційні сегменти та потенційні зміни смаків споживачів послуг; 5) параметри взаємодії виробничо-технологічної діяльності суб'єктів логістичної діяльності з ресурсним потенціалом територій; 6) набуття ознак систематичного характеру проявів рейдерських атак на функціонування вітчизняних суб'єктів логістичної діяльності, що потребує врахування правових і силових аспектів забезпечення динамічної економічної безпеки та безперерйного господарювання досліджуваних підприємств; 8) нерозвиненість практики страхування виробничо-господарських і ринкових ризиків у логістичному бізнесі, що суттєво ускладнює процеси забезпечення економічної безпеки; 9) переважання на внутрішньому ринку важливості й ролі цінкових параметрів формування конкурентних переваг послуг над якісними у зв'язку з низькою купівельною спроможністю населення, тоді як європейський ринок детермінується протилежними характеристиками.

Проектування стратегічних напрямів вдосконалення механізмів безпекоорієнтованого управління суб'єктами логістичної діяльності потребує обґрунтування ключових пріоритетів трансформації його інституційного та економічного блоків. Внутрішні перетворення суб'єктів логістичної діяльності має бути спрямовано на приведення їх інституційної структури відповідно до викликів і можливостей, що формують євроінтеграційні процеси [4, с. 200]. Пріоритетом є збалансування ролі формальних й неформальних інститутів, шляхом поетапного зменшення впливу неформального інституційного середовища підприємств на прийняття управлінських рішень. Такі структурні зрушення дозволяють не лише підвищити ефективність управлінського процесу забезпечення економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності, але й зменшити інформаційну невизначеність функціонування останніх, мінімізувати обсяг трансакційних витрат і покращити цінкові параметри економічної безпеки логістичних послуг [3, с. 85]. Пріоритетом трансформації інституційного блоку досліджуваного механізму є формування його здатності до нівелювання недоліків зовнішнього середовища функціонування суб'єктів логістичної діяльності, що зумовлені інституційними прогалинами регулювання ринку логістики, серед яких насамперед доцільно виділити неформованість низки сегментів цього ринку, інституційні розбіжності правового забезпечення орендних відносин, відсутність ефективних механізмів контролю якості й безпеки виробничо-господарських циклів, мінливість податкового законодавства в цій сфері, поширена практика лобювання інтересів потужних торговельно-транспортних структур, ускладнений доступ до ринку державних закупівель і формування державного інтервенційного фонду, посилення проявів ведення недобросовісної конкуренції, розбалансована суб'єктно-галузева структура виробництва і збуту продукції.

## ВИСНОВКИ

Безпекоорієнтоване управління стосується менеджменту суб'єктів господарювання, в основі якого гарантування сталого, ефективного довгострокового функ-

ціонування й розвитку, з урахуванням всієї проблематики, орієнтованої на стабільну діяльність й розвиток підприємства у всіх сферах, на постійній основі та за всіма функціональними напрямками в бізнесі. Безпекоорієнтоване управління в умовах високого рівня нестабільності, наявність критичних викликів та загроз стає невід'ємною частиною менеджменту і умовою збереження, життєздатності суб'єктів господарювання сфери логістики, а цифровізація обумовлює нові підходи та практики до безпекоорієнтованого управління підприємствами і організаціями цієї галузі.

В сучасних умовах суб'єкти господарювання, які спеціалізуються на логістичній діяльності, у формуванні власних систем безпекоорієнтованого управління мають орієнтуватися на два мега аспекти. По-перше, це

виклики функціонування, обумовлені критично гострою нестабільністю і наслідками повномасштабної війни. По-друге, це нові можливості, реалії, а також виклики глобальної і всеохопної цифрової трансформації економічних відносин. Відтак, нові акценти безпекоорієнтованого управління суб'єктів логістичної діяльності стосуються всіх провідних складників їх економічної безпеки.

Перспективи подальших досліджень в цій сфері стосуються ідентифікації нових викликів і загроз суб'єктів логістичної діяльності в умовах високого рівня нестабільності, впливу нових викликів і загроз як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища їх господарювання.

### Список використаних джерел

1. Бикова А., Єфіменко І. Вплив логістичних процесів на економічну безпеку організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 45-50.
2. Коваленко О.О., Марценюк Т.О., Яворська І.О. Проблеми використання інформаційних логістичних систем на українських підприємствах. *Економічний простір*. 2015. № 19. С. 274-282.
3. Перерва П., Череп А., Романчик Т., Дьякова Н. Оптимізація ризиків економічної безпеки підприємства на засадах логістики. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 2. С. 81-87.
4. Сумець О.М. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективності логістичної діяльності підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2023. № 111. С. 194-201.
5. Hofmann E., Osterwalder F. Third-Party Logistics Providers in the Digital Age: Towards a New Competitive Arena? *Logistics*. 2017. № 1(2). 28 p.

### References

1. Bykova A., Yefimenko I. The influence of logistics processes on the economic security of the organization. *Digital economy and economic security*. 2024no. 2(11). pp. 45-50. [in Ukrainian].
2. Kovalenko O.O., Martsenyuk T.O., Yavorska I.O. Problems of using information logistics systems at Ukrainian enterprises. *Economic space*. 2015. no. 19. pp. 274-282. [in Ukrainian].
3. Pererva P., Cherep A., Romanchuk T., Dyakova N. Optimizing risks of economic security of the enterprise on the basis of logistics. *Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economic sciences)*. 2022. no. 2. pp. 81-87. [in Ukrainian].
4. Sumets, O.M. [The main components of logistics management in the aspect of ensuring the safety and efficiency of logistics activities of enterprises. *Communal management of cities*. 2023. no. 111. pp. 194-201. [in Ukrainian].
5. Hofmann E., Osterwalder F. Third-Party Logistics Providers in the Digital Age: Towards a New Competitive Arena? *Logistics*. 2017. № 1(2). 28 p.

**Artur SHATARSKYI**

PhD in Economics, West Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5445-0432>

e-mail: [shatarskyiartur@gmail.com](mailto:shatarskyiartur@gmail.com)

## **NEW ACCENTS OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITY ENTITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

*The paper focuses on management issues in the field of sustainable functioning and development of business entities on the basis of guaranteeing their economic security. The industry specialization of entities specializing in logistics activities is taken into account. New aspects of security-oriented management of logistics entities are defined and taken into account, in particular in the languages of digitalization, which bring to the fore the issues of information and cyber security, digital communications, as well as cashless electronic payments. On this basis, the purpose of the research is to identify new accents of security-oriented management of logistics entities in the conditions of digitalization. The components of the economic security of logistics entities that require priority attention in terms of strengthening during the digital transformation of the economy and society have been determined. The toolkit of safety-oriented management under modern conditions for subjects of logistics activity is indicated. It is shown that under modern conditions, business entities specializing in logistics activities should focus on two mega aspects when forming their own security-oriented management systems. These are: (1) operational challenges caused by critical instability and the consequences of a full-scale war; (2) new opportunities, realities, as well as challenges of global and comprehensive digital transformation of economic relations. It was concluded that the new emphasis of security-oriented management of logistics entities concerns all the leading components of their economic security.*

**Keywords:** security-oriented management, subjects of logistics activity, digitalization, digital of the economy, security, economic security, risks, threats

## **Аудиторська фірма «Аналітик» пропонує аутсорсинг бухгалтерських послуг!**

*Аутсорсинг бухгалтерського обліку* – це передача ведення бухгалтерського обліку сторонній фірмі.

### **Які ж переваги аутсорсингу бухгалтерських послуг?**

1. **Значна (!) економія коштів** на ведення бухобліку:

- економія за бухгалтерські послуги, за які **Ви нам платитимете принаймні на 1000 гривень менше, ніж штатному бухгалтеру**;
- економія на програмне забезпечення (1С, Медок, Ліга Закон тощо);
- економія на утримання офісу, комп'ютерної техніки.

2. Відтепер податкові та інші інспекції – це наші проблеми!

Ми беремо на себе повну матеріальну відповідальність за якість наданих бухгалтерських послуг, включаючи можливі санкції.

3. З нами Ви можете забути про головний біль з постійними пошуками бухгалтера, який у будь-який час може піти від Вас на іншу роботу.

4. Ми не йдемо у відпустку та не беремо лікарняний. Наша фірма справді гарантує безперервне та якісне ведення бухгалтерського обліку.

І нарешті – з нами Ви не тільки отримаєте якісні бухгалтерські послуги. За додатковою домовленістю ми забезпечимо Вас необхідними податковими, юридичними консультаціями, аудиторськими послугами різного характеру.

### **Все що Вам потрібно – це:**

- періодично передавати нам первинну бухгалтерську документацію;
- щомісячно отримувати від нас інформацію про податки та інші обов'язкові платежі;
- укласти із нами договір.

*Зробіть вибір, вигідний для Вас!*

(044)278-05-88

(097)178-90-89

(066)178-20-42

[www.af-analitik.com.ua](http://www.af-analitik.com.ua)