



**НАУКОВІ ЗАПИСКИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

Серію засновано 08.09.1999 р.

---

№ 33(61)

**Науковий журнал**  
(щоквартальник)

Острог  
Видавництво Національного університету «Острозька академія»  
2024

# Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія «Економіка»»

Засновано 08.09.1999 року Національним університетом «Острозька академія»  
Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 21245-11045Р від 12 березня 2015 р.

Журнал додано до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказу Міністерства освіти і науки України № 515 від 16 травня 2016 р.

Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань  
(ISSN International Centre. Paris, France): ISSN 2311-5149 (друкований)

Журнал входить до «Переліку наукових фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт  
на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України № 975 від 11.07.2019 – категорія «Б»

Журнал додано до міжнародних наукометричних баз і каталогів наукових видань:

INDEX COPERNICUS (ICV 2017 = 74,48)  
EBSCO Publishing, Inc.  
ResearchBib  
Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)  
DOI: 10.25264/2311-5149

Google Академія (h-індекс 9)  
Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського  
Бібліометрика української науки  
Україніка наукова  
Український реферативний журнал «Джерело»

Надруковано за ухвалою вченої ради Національного університету «Острозька академія»  
(протокол № 13 від 27 червня 2024 року)

Засновник журналу: Національний університет «Острозька академія»;

Видавець: видавництво Національного університету «Острозька академія».

## Редакційна колегія:

Дем'янчук О. І. (головний редактор, д. е. н., проф., Острого, Україна)  
[olha.demianchuk@oa.edu.ua](mailto:olha.demianchuk@oa.edu.ua)  
Шулик Ю. В. (заступник головного редактора, к. е. н., доц., Острого,  
Україна) [yuliia.shulyk@oa.edu.ua](mailto:yuliia.shulyk@oa.edu.ua)  
Іванчук Н. В. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [natalia.ivanchuk@oa.edu.ua](mailto:natalia.ivanchuk@oa.edu.ua)

## Editorial board:

Demianchuk O. I. (PhD, docent, editor-in-chief); [olha.demianchuk@oa.edu.ua](mailto:olha.demianchuk@oa.edu.ua);  
Shulyk Y. V. (PhD, docent, deputy editor); [yuliia.shulyk@oa.edu.ua](mailto:yuliia.shulyk@oa.edu.ua);  
Ivanchuk N.V. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [natalia.ivanchuk@oa.edu.ua](mailto:natalia.ivanchuk@oa.edu.ua).

Аверкіна М. Ф. (д. е. н., проф., Острого, Україна); [maryna.averkyna@oa.edu.ua](mailto:maryna.averkyna@oa.edu.ua);  
Бранч Джон (д. е. н., Анн Арбор, Мічиган, США); [jdbranch@umich.edu](mailto:jdbranch@umich.edu);  
Вітлінський В. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); [wite101@meta.ua](mailto:wite101@meta.ua);  
Гарі Кук (д. е. н., проф., Ліверпуль, Великобританія); [g.cook@hull.ac.uk](mailto:g.cook@hull.ac.uk);  
Кнейслер О. В. (д. е. н., проф., Тернопіль, Україна); [olgakne@gmail.com](mailto:olgakne@gmail.com);  
Козак Л. В. (д. е. н., доц., Острого, Україна); [lyudmyla.kozak@oa.edu.ua](mailto:lyudmyla.kozak@oa.edu.ua);  
Кондратенко Н. О. (д. е. н., проф., Харків, Україна); [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com);  
Кривицька О. Р. (д. е. н., проф., Острого, Україна); [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua);  
Левицька С. О. (д. е. н., проф., Рівне, Україна); [levitska.svitlana@yahoo.com](mailto:levitska.svitlana@yahoo.com);  
Мамонтова Н. А. (д. е. н., проф., Острого, Україна); [nataliya.mamontova@oa.edu.ua](mailto:nataliya.mamontova@oa.edu.ua);  
Матвійчук А. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); [editor@nfmte.com](mailto:editor@nfmte.com);  
Новоселський О. М. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua](mailto:oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua);  
Олак Антоні (хабілітований доктор економіки, професор факультет управління  
Люблінської політехніки, Люблін, Польща); [antonio130@vp.pl](mailto:antonio130@vp.pl);  
Онишко С. В. (д. е. н., проф., Ірпін, Україна); [onyshko\\_sv@ukr.net](mailto:onyshko_sv@ukr.net);  
Павел Джаканський (доктор, Інститут Права, економіки і управ-  
ління, Факультет Права, менеджменту та управління, Університет Яна Коха-  
новського у Кельце, Польща); [pdziekan@interia.eu](mailto:pdziekan@interia.eu);  
Пауло Реіс Мурао (доктор економіки факультет економіки університету Мінью,  
Брага, Португалія); [paulom@eeg.uminho.pt](mailto:paulom@eeg.uminho.pt);  
Пукава Ришард (доктор Державної вищої технічно-економічної школи в Ярос-  
лаві, Польща); [ryszard.pukala@interia.pl](mailto:ryszard.pukala@interia.pl);  
Стецюк Іван (професор Факультету фінансів, Школи менеджменту,  
Квебецького Університету, Канада); [stetsyuk.ivan@uqam.ca](mailto:stetsyuk.ivan@uqam.ca);  
Талавера Олександр (професор фінансової школи менеджменту, університету  
Свансі, Великобританія); [oleksandr.talavera@gmail.com](mailto:oleksandr.talavera@gmail.com);  
Ткаченко Н. В. (д. е. н., проф., Київ, Україна); [tkachenko\\_nt@ukr.net](mailto:tkachenko_nt@ukr.net);  
Топішко Н. П. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [natalya.topishko@oa.edu.ua](mailto:natalya.topishko@oa.edu.ua);  
Харчук Ю. Ю. (к. е. н., доц., Острого, Україна); [julia.kharchuk@oa.edu.ua](mailto:julia.kharchuk@oa.edu.ua);  
Яворська Т. В. (д. е. н., проф., Львів, Україна); [tanya\\_yav@ukr.net](mailto:tanya_yav@ukr.net).

Averkyna M. F. (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [maryna.averkyna@oa.edu.ua](mailto:maryna.averkyna@oa.edu.ua);  
John Branch (PhD, Ann Arbor, Michigan, USA); [jdbranch@umich.edu](mailto:jdbranch@umich.edu);  
Vitlinskyi V. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [wite101@meta.ua](mailto:wite101@meta.ua);  
Gary Cook (PhD, prof., Director Hull University Business School Faculty of  
Business, Law and Politics Hull University Business School, Liverpool,  
United Kingdom); [g.cook@hull.ac.uk](mailto:g.cook@hull.ac.uk);  
Kneisler O. V. (PhD, prof., Ternopil, Ukraine); [olgakne@gmail.com](mailto:olgakne@gmail.com);  
Kozak L. V. (PhD, docent); [lyudmyla.kozak@oa.edu.ua](mailto:lyudmyla.kozak@oa.edu.ua);  
Kondratenko N.O. (PhD, prof., Kharkiv, Ukraine); [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com);  
Kryvytska O. R. (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [olha.kryvytska@oa.edu.ua](mailto:olha.kryvytska@oa.edu.ua);  
Levytska S. O. (PhD, prof., Rivne, Ukraine); [levitska.svitlana@yahoo.com](mailto:levitska.svitlana@yahoo.com);  
Mamontova N. A. (PhD, prof., Ostroh, Ukraine); [nataliya.mamontova@oa.edu.ua](mailto:nataliya.mamontova@oa.edu.ua);  
Matviichuk A. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [editor@nfmte.com](mailto:editor@nfmte.com);  
Novoseletskyy O. M. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua](mailto:oleksandr.novoseletskyy@oa.edu.ua);  
Olak Anthony (PhD, prof., Lublin, Poland); [antonio130@vp.pl](mailto:antonio130@vp.pl);  
Onyshko S. V. (PhD, prof., Irpin, Ukraine); [onyshko\\_sv@ukr.net](mailto:onyshko_sv@ukr.net);  
Pawel Dziekański (PhD, Faculty of Law, Management and Administration, Jan  
Kochanowski University in Kielce, Poland); [pdziekan@interia.eu](mailto:pdziekan@interia.eu);  
Paulo Jorge Reis Mourao (PhD, Braga, Portugal); [paulom@eeg.uminho.pt](mailto:paulom@eeg.uminho.pt);  
Ryszard Pukala (PhD, State Higher School of Technology and Economics in  
Jaroslaw, Poland); [ryszard.pukala@interia.pl](mailto:ryszard.pukala@interia.pl);  
Ivan Stetsyuk (PhD, Professor of Finance Department, Quebec University  
School of Management, Canada); [stetsyuk.ivan@uqam.ca](mailto:stetsyuk.ivan@uqam.ca);  
Oleksandr Talavera (Professor of Finance School of Management, Swansea  
University, UK); [oleksandr.talavera@gmail.com](mailto:oleksandr.talavera@gmail.com);  
Tkachenko N. V. (PhD, prof., Kyiv, Ukraine); [tkachenko\\_nt@ukr.net](mailto:tkachenko_nt@ukr.net);  
Topishko N. P. (PhD, docent, Ostroh, Ukraine); [natalya.topishko@oa.edu.ua](mailto:natalya.topishko@oa.edu.ua);  
Kharchuk Yu. Yu. (PhD, Ostroh, Ukraine); [julia.kharchuk@oa.edu.ua](mailto:julia.kharchuk@oa.edu.ua);  
Yavorska T. V. (PhD, prof., Lviv, Ukraine); [tanya\\_yav@ukr.net](mailto:tanya_yav@ukr.net);  
Адреса редакції: Національний університет «Острозька академія»,

Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острого, вул. Семінарська, 2.

Головний редактор О. І. Дем'янчук  
Заступник головного редактора Ю. В. Шулик  
Відповідальний редактор Н. В. Іванчук  
Комп'ютерна верстка Н. О. Крушинської  
Художнє оформлення обкладинки К. О. Олексійчук  
Коректор А. О. Самсонюк  
Коректор англомовних текстів Р. Т. Шулик



ISSN 2311-5149

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)

Ліцензія Creative Commons «Attribution-NonCommercial»  
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна») 4.0 Всесвітня (CC-BY 4.0).  
Creative Commons License «Attribution-NonCommercial» 4.0 International (CC-BY 4.0).

© Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2024

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

---



Отримано: 10 червня 2024 р.

Прорецензовано: 18 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 23 червня 2024 р.

e-mail: Ugodnikova16@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <http://orcid.org/0000-0003-2218-0041>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-4-9

Угоднікова О. І. Сучасна парадигма регіонального маркетингу у розвитку складних соціально-економічних систем. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 4–9.

УДК: 338.24:504

JEL-класифікація: H79, Q28, Q38

**Угоднікова Олена Ігорівна,**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства,  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

## СУЧАСНА ПАРАДИГМА РЕГІОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ У РОЗВИТКУ СКЛАДНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Стаття досліджує сучасну парадигму регіонального маркетингу в контексті розвитку складних соціально-економічних систем. Вона має на меті інтегрувати теоретичні основи з емпіричними дослідженнями, надаючи всебічне розуміння того, як стратегії регіонального маркетингу можуть сприяти соціально-економічному розвитку. Дослідження охоплює як вітчизняну, так і міжнародну літературу та конференції. Основні висновки підкреслюють важливість адаптивних маркетингових підходів, співпраці зі стейкхолдерами та інноваційних методологій у сприянні регіональному зростанню та стійкості. Розвиток складних соціально-економічних систем вимагає тонких і адаптивних стратегій, особливо в сфері регіонального маркетингу. Стаття досліджує сучасну парадигму регіонального маркетингу, підкреслюючи її роль у стійкому розвитку соціально-економічних регіональних систем. Досліджуючи різні теоретичні та практичні аспекти, це дослідження прагне зробити внесок у ширшу дискусію про регіональний розвиток та маркетинг. Регіональний маркетинг стосується стратегічних зусиль, спрямованих на просування та розвиток економічних, соціальних і культурних активів регіону. Він охоплює ряд заходів, зокрема брендинг, просування та залучення стейкхолдерів, адаптованих до унікальних характеристик і потреб регіону. Соціально-економічні системи є складними мережами економічних і соціальних відносин та структур. Вони включають різних акторів, зокрема бізнес, урядові структури та громадянське суспільство, які взаємодіють у регіональному контексті для стимулювання розвитку та зростання. Дослідження використовує змішаний підхід, поєднуючи якісні та кількісні методи дослідження. Дані збираються з різних джерел, включаючи наукові публікації, матеріали конференцій та кейс-стадії регіональних маркетингових ініціатив. Регіональний маркетинг відіграє ключову роль у підвищенні видимості та привабливості регіону. Ефективні маркетингові стратегії можуть залучати інвестиції, підвищувати туризм та сприяти формуванню регіональної ідентичності та гордості. Регіональний маркетинг є важливим компонентом розвитку складних соціально-економічних систем. Впроваджуючи сучасний, адаптивний підхід до маркетингу, регіони можуть ефективно просувати свої унікальні активи, залучати інвестиції та сприяти стійкому зростанню. Дослідження сприяє розумінню ролі регіонального маркетингу у соціально-економічному розвитку та надає практичні рекомендації для політиків та практиків.

**Ключові слова:** маркетингове забезпечення, розвиток соціально-економічних систем, соціально-економічні регіональні системи, регіональний розвиток, регіональний маркетинг.

**Olena Uhodnikova,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality,  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

## MODERN PARADIGM OF REGIONAL MARKETING IN THE DEVELOPMENT OF COMPLEX SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

This paper explores the contemporary paradigm of regional marketing within the context of developing complex socio-economic systems. It aims to integrate theoretical frameworks with empirical research, providing a comprehensive understanding of how regional marketing strategies can enhance socio-economic development. The study reviews both domestic and international literature, analyzes case studies, and synthesizes insights from leading academic discussions and conferences.

Key findings highlight the importance of adaptive marketing approaches, stakeholder collaboration, and innovative methodologies in fostering regional growth and resilience. The development of complex socio-economic systems requires nuanced and adaptive strategies, particularly in the realm of regional marketing. This paper investigates the modern paradigm of regional marketing, emphasizing its role in the sustainable development of socio-economic regional systems.

By examining various theoretical and practical aspects, this study seeks to contribute to the broader discourse on regional development and marketing. Regional marketing refers to strategic efforts aimed at promoting and developing a region's economic, social, and cultural assets. It encompasses a range of activities, including branding, promotion, and stakeholder engagement, tailored to the unique characteristics and needs of a region.

*Socio-economic systems are complex networks of economic and social relationships and structures. They involve various actors, including businesses, government entities, and civil society, interacting within a regional context to drive development and growth. This study employs a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative research techniques. Data are collected from a variety of sources, including academic publications, conference proceedings, and case studies of regional marketing initiatives.*

*Regional marketing plays a crucial role in enhancing the visibility and attractiveness of a region. Effective marketing strategies can attract investment, boost tourism, and foster a sense of regional identity and pride. The study identifies several key elements of successful regional marketing, including branding and image building, stakeholder collaboration, innovation, and adaptability.*

*The study also highlights various challenges faced by regional marketers, such as limited resources, competition with other regions, and the need for constant innovation. However, these challenges present opportunities for creative solutions and strategic partnerships. The paper includes several case studies of successful regional marketing initiatives from around the world, illustrating diverse approaches and outcomes. These case studies provide valuable lessons and best practices that can be applied to other regions seeking to enhance their socio-economic development through marketing.*

*Regional marketing is a vital component of the development of complex socio-economic systems. By adopting a modern, adaptive approach to marketing, regions can effectively promote their unique assets, attract investment, and foster sustainable growth. This study contributes to the understanding of regional marketing's role in socio-economic development and provides practical recommendations for policymakers and practitioners.*

**Keywords:** regional marketing, socio-economic systems development, regional development, stakeholder collaboration.

**Постановка проблеми.** Розвиток суспільно-політичних та соціально-економічних процесів здійснює суттєвий вплив на трансформацію процесів регіонального розвитку, зокрема регіонального маркетингу як елементу системи управління. В свою чергу, трансформації, які відбуваються в системі управління, зокрема регіонального маркетингу, здійснюють відповідний вплив на суспільно-політичні та соціально-економічні системи. Отже, доцільно визначити, що взаємний вплив двох систем з метою проведення трансформацій для забезпечення якісно нових станів є механізмом формування як системи регіонального управління, так і системи суспільних відносин, що можуть розглядатися на глобальному, національному, регіональному чи місцевому рівнях. Визначення місця та ролі системи регіонального управління, зокрема регіонального маркетингу, у процесах суспільних взаємовідносин, аналіз причинно-наслідкових зв'язків та формування структурної взаємозалежності має важливе науково-методологічне та практичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування та розвитку регіонального маркетингу та розвитку соціально-економічних систем досліджуються у роботах багатьох науковців. Особливої уваги заслуговують праці таких дослідників: Л. Є. Сімків [1], Ю. М. Котельникова, В. В. Дідик [2], Л. В. Гриневич, Н. В. Белікова [3], Д. Абдельвахаб, Н. Джіменес, С. Сан-Мартін, Дж. Проданова [4], В. Вай, М. Гілмерсон, М. Джохансон, Л. Олів'єра [5], М. Банмамоунд, Н. Сاین, К. Лехнерт, С. Лі [6], Н. Фсхіл, М. Фредеріксон, Дж. Девіс [7], С. Доуглас, С. Самуель Крейг [8], О. Кифяк [9], І. Юхименко-Назарук, О. Санжаревський, Т. Олексієвець, І. Матвіїв, В. Шитов [10]. Проте доцільно звернутися до питань розвитку регіонального маркетингу у складних соціально-економічних процесах.

**Мета дослідження:** дослідити сучасну парадигму регіонального маркетингу та її роль у розвитку складних соціально-економічних систем.

Основні завдання статті охоплюють:

- визначення ключових елементів успішного регіонального маркетингу;
- вивчення впливу адаптивних маркетингових підходів та співпраці зі стейкхолдерами на регіональне зростання та стійкість;
- аналіз викликів та можливостей у процесах реалізації концепцій регіонального маркетингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успішний регіональний маркетинг базується на ряді ключових елементів, які забезпечують ефективне просування регіону та сприяють його соціально-економічному розвитку. Серед цих елементів виділяються брендинг та створення іміджу, співпраця зі стейкхолдерами, інновації та адаптивність, стратегічне планування, комунікація та залучення громади.

Брендинг та створення іміджу є першочерговим елементом успішного регіонального маркетингу, що включає створення сильного, позитивного образу регіону, який відображає його унікальні характеристики та переваги. Брендинг регіону передбачає розробку логотипу, слогану та візуальних елементів, які будуть асоціюватися з регіоном. Важливим аспектом є також історія регіону, його культурна спадщина та природні ресурси, які можуть бути використані для створення привабливого іміджу [1].

Співпраця зі стейкхолдерами є ключовим елементом для досягнення успіху у регіональному маркетингу. Стейкхолдерами можуть бути місцеві бізнеси, урядові організації, громадські групи, освітні установи та інші зацікавлені сторони. Спільні зусилля цих груп забезпечують узгодженість та ефективність маркетингових заходів. Взаємодія зі стейкхолдерами дозволяє зібрати різні точки зору, ресурси та експертизу, що сприяє створенню комплексної та успішної маркетингової стратегії [2].

Інновації та адаптивність також є важливими складовими успішного регіонального маркетингу. Регіони, які використовують новітні технології та підходи у своїх маркетингових стратегіях, мають більше шансів привернути увагу та інтерес інвесторів, туристів та нових мешканців, що може охоплювати використання цифрових платформ для просування регіону, соціальних медіа, онлайн-кампаній та інших сучасних інструментів. Важливо також бути готовими до змін та швидко адаптуватися до нових умов та викликів [3].

Стратегічне планування є невід'ємною частиною ефективного регіонального маркетингу, що включає аналіз поточного стану регіону, визначення цільових аудиторій, встановлення чітких цілей та розробку плану дій для їх досягнення. Стратегічне планування дозволяє визначити сильні та слабкі сторони регіону, можливості для зростання та загрози, що можуть заважати розвитку. Цей процес допомагає зосередити ресурси та зусилля на найбільш перспективних напрямках діяльності [4].

Комунікація відіграє важливу роль у регіональному маркетингу. Ефективна комунікація передбачає не лише передавання інформації про регіон, але й створення позитивних відносин з цільовими аудиторіями, що може включати публічні виступи, прес-конференції, участь у виставках та ярмарках, а також використання традиційних та новітніх засобів масової інформації для поширення інформації про регіон. Важливо також враховувати зворотний зв'язок від аудиторій та реагувати на їх потреби та очікування [5].

Залучення громади є ще одним важливим елементом успішного регіонального маркетингу. Залучення місцевих мешканців до процесу просування регіону створює відчуття спільної мети та гордості за свій регіон, що може включати громадські заходи, волонтерські програми, участь у прийнятті рішень та інші форми активної участі громади. Громада, яка відчуває свою причетність до розвитку регіону, стає його найкращим амбасадором та захисником [6].

Аналіз та оцінка результатів є важливими для розуміння ефективності маркетингових заходів та їхнього впливу на розвиток регіону. Регулярний моніторинг та оцінка результатів дозволяють виявити сильні та слабкі сторони стратегії, вчасно вносити корективи та підвищувати ефективність маркетингових заходів, що може включати аналіз статистичних даних, опитування, фокус-групи та інші методи збору інформації [7].

Фінансові ресурси також відіграють важливу роль у регіональному маркетингу. Достатнє фінансування дозволяє реалізовувати масштабні маркетингові кампанії, залучати професійних спеціалістів та використовувати сучасні технології. Важливою є також ефективна алокація фінансових ресурсів, яка дозволяє досягати максимальних результатів з мінімальними витратами [8].

Таким чином, успішний регіональний маркетинг базується на інтеграції багатьох елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у створенні позитивного іміджу регіону, залученні інвестицій та сприянні його соціально-економічному розвитку. Стратегічне планування, співпраця зі стейкхолдерами, інновації та адаптивність, ефективна комунікація та залучення громади є ключовими складовими, що забезпечують успіх у цій сфері.

Для аналізу процесів впровадження механізмів регіонального маркетингу доцільно визначити підходи до формування соціально-економічних процесів та необхідності впровадження інноваційних технологій. Принципи соціально-економічного розвитку представлені на рис. 1.

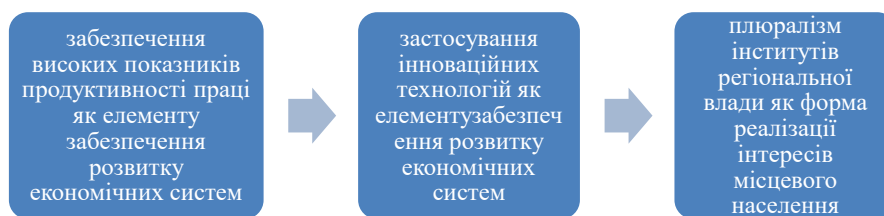


Рис. 1. Пріоритети управління на регіональному рівні

З метою забезпечення ефективного регіонального розвитку, важливо зосередити увагу на декількох ключових пріоритетах [9–10]:

1. Впровадження новітніх технологій є критичним для стимулювання соціально-економічного розвитку. Інновації дозволяють підвищити ефективність виробничих процесів, покращити якість послуг та забезпечити конкурентоспроможність регіону на національному та міжнародному рівнях.

2. Вдосконалення інфраструктури, включаючи транспортні, комунікаційні та енергетичні мережі, є основою для залучення інвестицій, розвитку бізнесу та покращення якості життя населення.

3. Збереження екологічного балансу та впровадження принципів сталого розвитку є важливими для довгострокової перспективи регіонального розвитку. Це включає раціональне використання природних ресурсів, зниження впливу на довкілля та підтримку екологічних ініціатив.

4. Підвищення рівня соціальної інтеграції та забезпечення рівних можливостей для всіх верств населення сприяє соціальній стабільності та гармонійному розвитку регіону, що включає підтримку освітніх, культурних та соціальних програм, спрямованих на розвиток людського капіталу.

5. Різноманітність економічної діяльності дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливаннями на окремих ринках, та створює можливості для стійкого економічного зростання. Підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток нових секторів економіки та залучення інвестицій є важливими аспектами цього процесу.

Зосередження уваги на інноваціях, інфраструктурі, сталому розвитку, соціальній інтеграції та економічній диверсифікації дозволить створити сприятливі умови для соціально-економічного розвитку регіону та підвищення його конкурентоспроможності.

У результаті проведеного аналізу доцільно визначити вплив адаптивних маркетингових підходів та співпраці зі стейкхолдерами на регіональне зростання та стійкість – рис. 2.

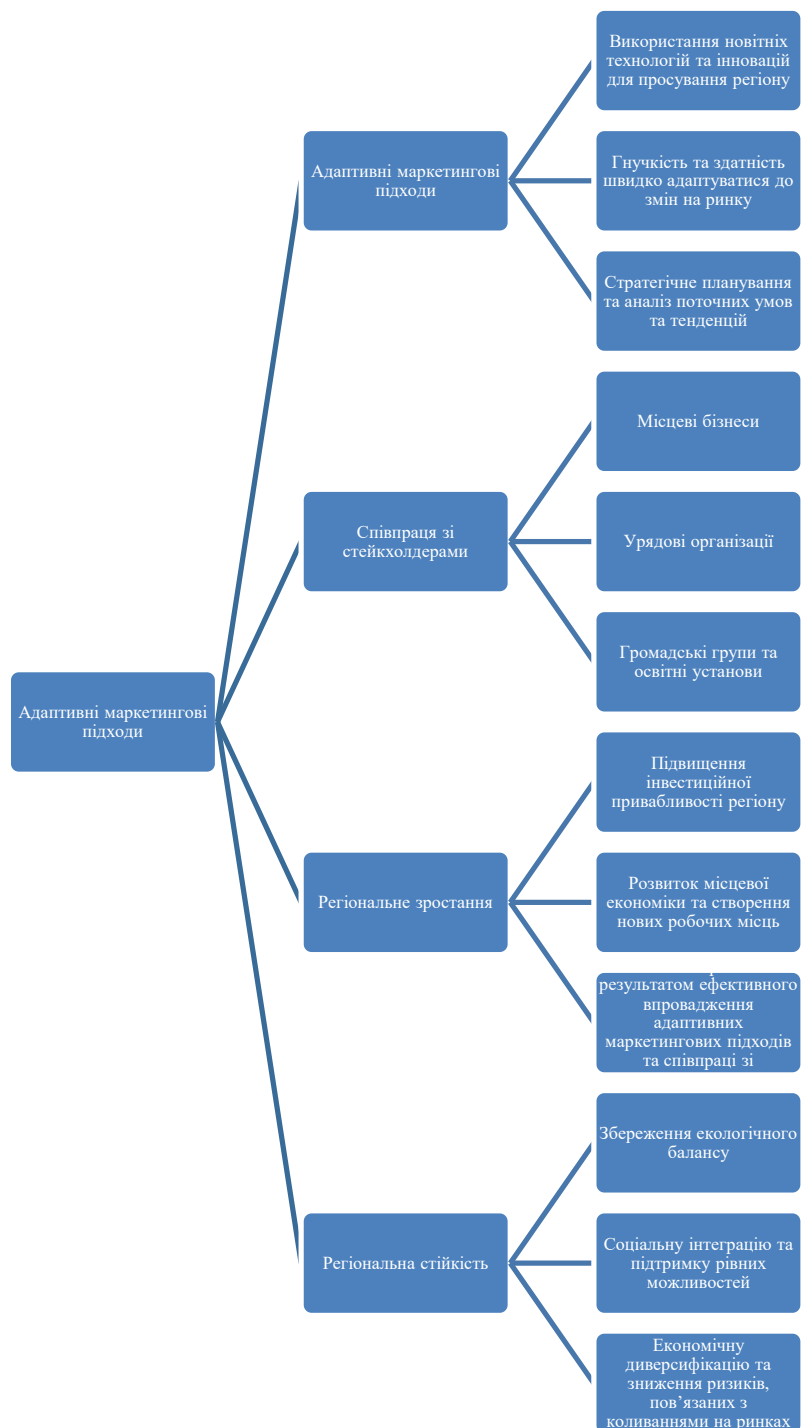


Рис. 2. Адаптивні маркетингові підходи



Схема показує, що успішний регіональний розвиток базується на інтеграції адаптивних маркетингових підходів та активній співпраці зі стейкхолдерами. Ці елементи взаємодіють між собою, сприяючи як зростанню, так і стійкості регіону, що є ключовими факторами його довгострокового успіху та процвітання.

**Висновки.** Дослідження сучасної парадигми регіонального маркетингу у розвитку складних соціально-економічних систем виявило кілька ключових аспектів, які є важливими для забезпечення ефективного та сталого розвитку регіонів. Сучасний регіональний маркетинг вимагає інтеграції теоретичних основ з практичними емпіричними дослідженнями, що дозволяє краще розуміти потреби та виклики конкретних регіонів і створювати адаптивні маркетингові стратегії. Успішні регіональні маркетингові стратегії мають бути гнучкими та адаптованими до змінних умов ринку. Використання інноваційних технологій і методів дозволяє регіонам залишатися конкурентоспроможними та ефективно реагувати на зовнішні виклики. Активна співпраця з різними стейкхолдерами, включаючи місцеві бізнеси, урядові організації, громадські групи та освітні установи, є ключовою для успіху регіонального маркетингу. Співпраця забезпечує узгодженість зусиль, максимізацію ресурсів та більш глибоке розуміння потреб регіону. Створення сильного та позитивного іміджу регіону є важливим аспектом для залучення інвестицій, розвитку туризму та підвищення регіональної гордості. Брендинг регіону має відображати його унікальні характеристики та переваги. Ефективне регіональне маркетингове планування вимагає ретельного аналізу поточних умов, визначення цільових аудиторій та встановлення чітких цілей. Стратегічний підхід дозволяє зосередити зусилля на найбільш перспективних напрямках діяльності. Адаптивні маркетингові підходи та співпраця зі стейкхолдерами сприяють як регіональному зростанню, так і стійкості. Зростання регіону сприяє його стійкості, а стійкість, у свою чергу, забезпечує подальше зростання. Регіональний маркетинг стикається з різними викликами, такими як обмежені ресурси, конкуренція та необхідність постійних інновацій. Однак ці виклики також створюють можливості для творчих рішень та стратегічних партнерств. Таким чином, сучасна парадигма регіонального маркетингу у розвитку складних соціально-економічних систем підкреслює важливість інтеграції теоретичних і практичних підходів, гнучкість і адаптивність маркетингових стратегій, а також активну співпрацю зі стейкхолдерами.

#### Література:

1. Сімків, Л. Є. (2023). Regional marketing in the regional development management system: a conceptual approach. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, (1(27)), 133-142. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1\(27\)-133-142](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-133-142) (дата звернення: 15.04.2024 р.)
1. Simkiv, L. Ye. (2023). Regional marketing in the regional development management system: a conceptual approach. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, (1(27)), 133-142. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1\(27\)-133-142](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-133-142) (date of application: 04/15/2024) [in Ukrainian].
2. Котельникова Ю. М. Цифровий маркетинг: регіональні та глобальні виміри у повоєнному періоді / Ю. М. Котельникова, Д. О. Дідик, В. В. Хороших та ін. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30740> (дата звернення: 15.04.2024 р.)
2. Kotelnikova Yu. M. Cifrovij marketing: regionalni ta globalni vimiri u povoyennomu periodi [Digital marketing: regional and global dimensions in the postwar period] / Yu. M. Kotelnikova, D. O. Didik, V. V. Horoshih ta in. *Akademichni viziji [Academic visions]*. 2023. № 23. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30740> (date of application: 04/15/2024) [in Ukrainian].
3. Гриневич Л. В., Белікова Н. В. Напрями відновлення маркетингової діяльності та трансформації моделей поведінки споживачів у повоєнному періоді: проблеми врахування регіонального аспекту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 205-210. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29831> (дата звернення: 15.04.2024 р.)
3. Grinevich L. V., Byelikova N. V. Napryami vidnovlennya marketingovoyi diyalnosti ta transformaciyi modelej povedinki spozhivachiv u povoyennomu periodi: problemi vrahuvannya regionalnogo aspektu [Directions of restoration of marketing activity and transformation of consumer behavior models in the post-war period: problems of taking into account the regional aspect]. *Biznes Inform [Business Inform]*. 2023. №3. S. 205-210. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29831> (date of application: 04/15/2024) [in Ukrainian].
4. Abdelwahab, D., Jiménez, N., San-Martín, S. and Prodanova, J. (2020), Between love and boycott: a story of dual origin brands. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*. Vol. 24 No. 3, pp. 377-402. URL: <https://doi.org/10.1108/SJME12-2019-0105> (date of application: 04/15/2024) [in English].
5. Bai, W., Hilmersson, M., Johanson, M. and Oliveira, L. (2024), SMEs' regional diversification: dynamic patterns and home market institutional determinants. *International Marketing Review*. Vol. 41 No. 2, pp. 358-385. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0364> (date of application: 04/19/2024) [in English].
6. Benmamoun, M., Singh, N., Lehnert, K. and Lee, S.B. (2019), Internationalization of e-commerce corporations (ECCs): Advanced vs emerging markets ECCs. *Multinational Business Review*. Vol. 27 No. 4, pp. 317-338. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2018-0010> (date of application: 04/24/2024) [in English].



7. Ashill, N.J., Frederikson, M. and Davies, J. (2003), Strategic marketing planning: a grounded investigation. *European Journal of Marketing*. Vol. 37 No. 3/4, pp. 430-460. <https://doi.org/10.1108/03090560310459032> (date of application: 04/24/2024) [in English].

8. Douglas, S.P. and Samuel Craig, C. (2010). Global marketing strategy: past, present, and future. Timothy, D., Torben, P. and Laszlo, T. (Ed.) *The Past, Present and Future of International Business & Management (Advances in International Management, Vol. 23)*. Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 431-457. <https://doi.org/10.1108/> (date of application: 04/19/2024) [in English].

9. Кифяк О. Організація транскордонного маркетингового центру: функції, завдання та напрямки діяльності. *Вісник економіки*. 2024. № 1. С. 21-31. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50267> (дата звернення: 16.05.2024 р.).

Kifyak, O. Organizaciya transkordonnogo marketingovogo centru: funkciyi, zavdannya ta napryamki diyalnosti [Organization of a cross-border marketing center: functions, tasks and areas of activity]. *Visnik ekonomiki [Herald of Economy]*. 2024. № 1. С. 21-31. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50267> (date of application: 05/16/2024) [in Ukrainian].

10. Юхименко-Назарук І., Санжаревський О., Олексієвець Т., Матвіїв І., Шитов В. Цифрова інтеграція в територіальному маркетингу. *Via Economica*. 2024. (4). С. 207-211. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-29> (дата звернення: 16.05.2024 р.).

Yuhimenko-Nazaruk, I., Sanzharevskij, O., Oleksiyevets, T., Matviyiv, I., & Shitov, V. (2024). Cifrova integraciya v teritorialnomu marketingu [Digital integration in territorial marketing]. *Via Economica [Via Economica]*. (4). 207-211. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-29> (date of application: 05/16/2024) [in Ukrainian].

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ**

---

Отримано: 07 червня 2024 р.

Прорецензовано: 17 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 22 червня 2024 р.

e-mail: g7r7v7@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <http://orcid.org/0009-0004-9449-2989>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-11-16

Губарев Р. В. Напрями поліпшення організації діяльності підприємства на засадах інструментарію логістичного механізму. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 11–16.

УДК: 519.8

JEL-класифікація: D24, D30, L22

**Губарев Руслан Валерійович,***кандидат економічних наук,  
керівник відділу закупівель ТОВ «МЕДІКАЛ АДВАНСТ»*

## НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЛОГІСТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ

У статті обґрунтовано базові положення налагодження організації діяльності підприємства, що визначають стратегічні вектори її поліпшення в контексті використання інструментарію логістичного механізму. Визначено системні взаємозв'язки між базовими функціями управління підприємницькою діяльністю з орієнтацією на концептуальні положення логістики. Сформовано цільові орієнтири поліпшення організації діяльності підприємства, що враховують особливості логістичного управління. Узагальнено методико-прикладні підходи до управління підприємницькою діяльністю з огляду на принципи логістики. Визначено провідні інструменти поліпшення організації діяльності підприємства на засадах розширення сфер застосування інформаційно-комунікаційних технологій в системі логістичного управління. Сформовано елементи поліпшення організації діяльності підприємства, що враховують особливості логістики.

**Ключові слова:** підприємство, організація діяльності, логістичний механізм, логістичне управління.

**Ruslan Gubarev,***PhD in Economics, head of the procurement department, «MEDICAL ADVANCE» LLC*

## DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATION OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES BASED ON THE TOOLS OF THE LOGISTICS MECHANISM

The article substantiates the fundamental provisions for establishing the organization of an enterprise's activities, outlining the strategic directions for its improvement through the use of logistics mechanisms. It emphasizes that current market challenges underscore an urgent need to enhance the management mechanisms of enterprises, where the organization of commodity logistics flows determines their competitive ability and ensures a sufficient level of economic security. The functional interrelationships between the basic business management functions are defined, oriented towards the conceptual provisions of logistics. As part of this approach, improving the organization of the enterprise's activities is presented as an economic model that includes several elements, which are tools of logistics management with specific focuses. Target guidelines for enhancing the organization of the company's activities, considering the peculiarities of logistics management, have been developed. The methodological and applied approaches to managing entrepreneurial activities based on the principles of logistics are summarized. These approaches include situational analysis, marketing synthesis, inventory management, and the organization of material and technical supply. The leading tools for improving the organization of the company's activities, based on the expanded application of information and communication technologies in the logistics management system, have been identified. It is concluded that the use of systems for optimizing logistics operations at enterprises based on information technologies allows for the reduction of production costs, overall expenses for logistics activities, increased profitability, and more. The elements of improving the organization of the company's activities, which take into account the specifics of logistics, have been formed.

**Keywords:** enterprise, organization of activities, logistics mechanism, logistics management.

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємства є ефективною, якщо внутрішня система управління вдало зорганізована, що підтверджує раціональний відбір інструментарію для досягнення обраних цілей та завдань. Все більше питань організації є важливими зі сторони ґрунтовного прийняття управлінських рішень, до вирішення якого повинні залучатися не лише власники чи керівництво, а й наймані працівники підприємства.

Відомо, що діяльність підприємства об'єднує низку процесів і від формування єдиного підходу до їх організації залежить здатність менеджменту забезпечити отримання цільових результатів. Все більше формується залежність підприємства від здатності організації логістичних процесів, які пов'язані не лише з фізичним переміщенням товарів, а й враховують аспекти налагодження комерційних контактів, їх зміцнення та розширення, що набуває прямого управлінського значення.

Логістичний механізм в умовах активної динаміки ринкових відносин вже давно вирішує значний обсяг нетипових завдань і врахування управлінського інструментарію є обов'язковим та на пряму визначає ефективність як логістичного напрямку, так і функціонування підприємства загалом.

Теперішні ринкові виклики свідчать про назрілу необхідність вдосконалення механізму управління підприємствами, де процеси організації товарних логістичних потоків визначають їх здатність конкурувати та забезпечувати достатній рівень економічної безпеки. Такі зміни представляються як переорієнтація діяльності підприємства на організацію прийняття управлінських рішень, що повною мірою враховують динаміку ринку та його ресурсні можливості для адаптації до цього і подальшого нарощування конкурентного потенціалу.

Так, багатьом підприємствам необхідно удосконалювати прийняті системи організації процесів планування і контролю логістичної діяльності. Постійне прийняття різного роду рішень зовсім не замінює собою планування логістичних потоків і вимагає раціонального коригування та у виняткових випадках повної переорієнтації підприємницької діяльності. Тут варто врахувати, що із подальшим поглибленням безпосередніх ринкових відносин «виробник – споживач», організацію товароруху заведено сприймати як діяльність вищого порядку, яка, за інших рівних умов, може сприяти зростанню показників збуту і прибутковості підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Увага науковців до питань удосконалення логістичного механізму, організації підприємницької діяльності тощо активно посилюється, а це формує новий теоретико-методичний та науково-прикладний інструментарій у побудові системи управління підприємством, здатної вирішувати такі достатньо складні завдання. Приходиться враховувати значну кількість економічних та інших інтересів залучених суб'єктів до діяльності підприємства. При цьому, що дії підприємства першочергово повинні бути направлені на вирішення потреб споживачів, які все активніше змінюються. Додатково вимагається посилювати організаційні відносини з виробниками, підлаштовуватись до їхніх інтересів. Про такий широкий перелік об'єктів управління, які варто враховувати при поліпшенні організації діяльності підприємства та розробленні новітнього його логістичного механізму наголошують Г. Спьяк, О. Волошин [1, с. 156–170], М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимішин [2], Т. Васильців, Р. Лупак, Т. Городня [3, с. 52–57], Л. Курбацька, І. Кадирус, О. Савенко, К. Нечипоренко [4, с. 60–66], В. Куцик [5, с. 244–249], Н. Пачева, С. Подзігун [6; 7, с. 42–46], С. Соколовський, М. Науменко [8, с. 236–245], О. Трифонова, О. Кравець [9, с. 217–227], В. Шишкін, Я. Бахметова [10, с. 296–300], М. Куницька-Ляш, Ю. Березівський, Н. Наконечна, Л. Іванова [11, с. 1785–1798].

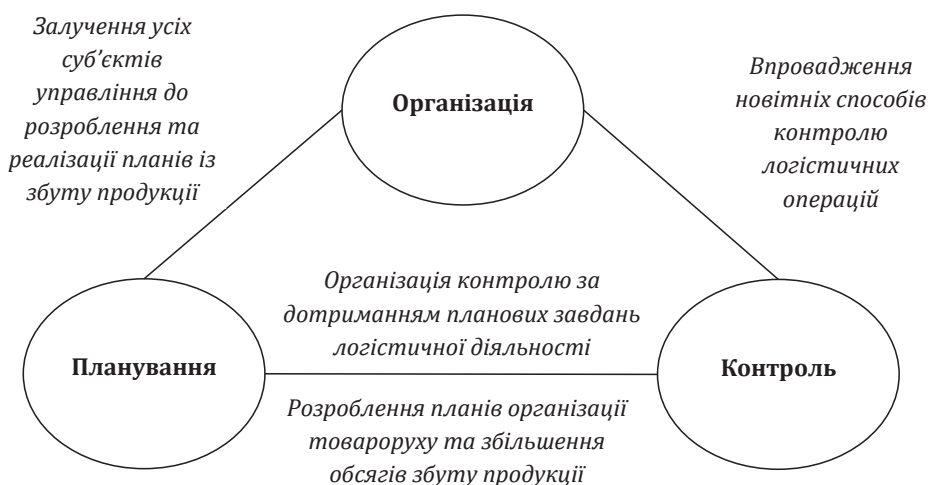
Втім єдиного підходу немає, але значна увага надається використанню інструментарію, який, з одного боку, враховує конкурентні переваги підприємства і формує необхідний потенціал для вирішення таких завдань, а з іншого – здатний швидко адаптувати підприємство до існуючих умов і для цього пропонується використовувати усі наявні можливості.

**Мета і завдання дослідження:** науково обґрунтувати напрями поліпшення організації діяльності підприємства на засадах інструментарію логістичного механізму. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначення системних взаємозв'язків між базовими функціями управління підприємницькою діяльністю з орієнтацією на концептуальні положення логістики;
- формування цільових орієнтирів поліпшення організації діяльності підприємства, що враховує особливості логістичного управління;
- узагальнення методико-прикладних підходів до управління підприємницькою діяльністю з огляду на принципи логістики;
- визначення провідних інструментів поліпшення організації діяльності підприємства на засадах розширення сфер застосування інформаційно-комунікаційних технологій в системі логістичного управління;
- формування елементів поліпшення організації діяльності підприємства, що враховує особливості логістики.

**Виклад основного матеріалу.** Відомо, що організація є однією із функцій управління і, якщо ставити завдання стосовно її поліпшення, то вимагається це поєднувати з іншими функціями. Так, напрями поліпшення організації діяльності підприємства враховують низку управлінських завдань і тут варто відмітити важливість планування та контролю. Якщо орієнтуватись на аспекти розбудови системи управління логістикою підприємства, то процеси планування та контролю направлені на економічні результати і розширення ринкових відносин (рис. 1). В рамках такого підходу поліпшення організації діяльності підприємства є економічною моделлю, до складу якої входить ряд елементів, що є інструментами логістичного управління і мають конкретну спрямованість. А це дозволяє з великою мірою деталізації

розробити і обґрунтувати основні напрями розвитку діяльності підприємства, виробити стимул-реакції та викликати зацікавленість менеджменту покращувати механізми товароруку.



**Рис. 1. Взаємозв'язок функцій управління «організація – планування – контроль» як інструментарію логістичного механізму підприємства**

Примітно, що організація служить основою для будь-якого іншого напрямку управління в рамках підприємства. Організація – це управлінський процес створення та підтримка відповідності між цілями і завданнями підприємства та його потенційними можливостями, зокрема у контексті розвитку логістичної діяльності.

Так, з поліпшенням організації діяльності підприємства найтіснішим чином пов'язаний основний розділ управління – розвиток підприємницької діяльності, в якому викладається широкий ринковий підхід до вирішення поставлених завдань. Класично організація діяльності підприємства визначається як раціональна, логічна побудова процесів, орієнтовуючись на них, формується базовий потенціал до покращення товарних потоків.

Варто відмітити, що у комплексі організації діяльності підприємства мають бути викладені конкретні стратегії відносно нових товарів, організації процесу їх продажу, стимулювання збільшення обсягів продажів, посилення рекламної компанії та іншого. Кожне управлінське рішення необхідно обґрунтувати з погляду того, яким чином враховуються небезпеки, можливості, ключові проблеми, які можуть спостерігатися при покращенні результатів діяльності підприємства.

Найважливішим принципом управлінського підходу є цілеспрямоване спрямування всіх елементів організаційної системи на вирішення потреб, що мають місце у житті потенційних споживачів. Якщо на основі ретельного аналізу потреб і запитів потенційного покупця, розробляється і приймається рішення про асортимент і способи обороту, то цей принцип прийнято реалізовувати на практиці. В процесі цього аналізу необхідно знати, які товари, з якими споживчими властивостями, за якою ціною, в якій кількості, в якому місці і в який час, потенційний покупець хоче і готовий купити.

Найважливішими завданнями поліпшення організації діяльності підприємства на засадах інструментарію логістичного механізму слід вважати:

- запобігання втрат ресурсного потенціалу, пов'язаного з доведенням товарів до споживача, за умови, що вони не мають попиту;
- запобігання витрат на всі види ресурсів, пов'язані з виведенням продуктів на ринок, і допомагати бізнесу досягати своїх цілей шляхом стимулювання попиту;
- цілеспрямоване використання всіх видів ресурсів для повного задоволення потреб і запитів потенційних покупців;
- беручи до уваги потреби і запити робочої сили, конкретних споживачів і всіх членів суспільства в цілому, необхідно створити умови для реалізації підприємством принципів соціально орієнтованої діяльності;
- розширення процесів оновлення і підтримка сприятливого іміджу підприємства як надійного ділового партнера на потенційному ринку товарів і послуг.

Відтак, важливо використовувати різноманітний управлінський інструментарій для досягнення таких завдань. Зокрема, заведено впроваджувати ситуаційний аналіз, який передбачає визначення взаємин підприємства із ринковим середовищем. Основною метою ситуаційного аналізу є «внутрішня ревізія» і оцінка отриманих результатів діяльності підприємства, розгляд його досягнень і невдач, визначення їх причин, виявлення компетентності співробітників і ефективності їх роботи. В процесі ситуаційного аналізу виявляються положення підприємства з погляду вимог ринку, можливості змінити це положення з врахуванням впливу зовнішнього середовища і стану економіки підприємства.

По суті, оцінювання впливу зовнішнього середовища є елементом управління по «слабких сигналах». Для здійснення цього етапу прийнято використовувати методику прогнозування вірогідності реалізації планованого об'єму доходу на практиці з врахуванням впливу зовнішніх ризиків. В процесі аналізу підприємницької діяльності та відбору найбільш вірогідних зовнішніх ризиків доводиться враховувати численну кількість факторів – інфляцію, податкові ставки, валютні коливання, але без їх моніторингу досить складно вирішувати завдання логістичного характеру.

Іншим важливим управлінським інструментарієм варто розглядати маркетинговий синтез і його основними завданнями заведено розглядати (1) висунення цілей логістичного розвитку підприємства, витікаючих з результатів ситуаційного аналізу, (2) оцінювання цілей логістичного розвитку підприємства з погляду кон'юнктури ринку і забезпечення його адаптації до цього, (3) ухвалення рішення для стратегічного планування логістичної діяльності.

Попри це, не слід надавати високої вагомості отриманих результатів такого оцінювання. По-перше, логістичні підходи, як і завдання підприємницької діяльності, активно змінюються. По-друге, ринкове середовище досить динамічне і перелік факторів варто уточнювати, і це також впливає на визначення шляхів покращення організації діяльності підприємства. З іншого, такі умови, як конкуренція, гібридна та воєнна агресія та інші, можуть критично вплинути на прийняття управлінських рішень та змінити підходи до розвитку підприємства. Тому до вироблення стратегічних рішень необхідно залучати найбільш кваліфікованих і досвідчених співробітників, а їх робота може бути організована, наприклад, за принципом «мозкових атак», що дозволяють отримати найбільш вірогідні прогнози можливих наслідків підготовлених управлінських рішень стратегічного характеру.

Удосконалюючи організацію діяльності підприємства для вирішення цільового завдання, заведено використовувати як традиційні, так і нові методи, що дає можливість розвинути систему управління та забезпечити безперебійність виробничого процесу. Тут варто відзначити актуальність питання ефективного управління поставками товарних запасів на підприємство, оскільки вони впливають на конкурентоспроможність, його фінансове становище. Для створення ефективної структури для забезпечення підприємства сировиною і матеріалами, необхідними для безперервного і ритмічного функціонування виробничого процесу, потрібен високий рівень контролю якості. Відповідно незадовільні пропозиції можуть призвести до втрат, пов'язаних з простоями і нерегулярними операціями.

Виходячи з необхідності використання інформаційно-комунікаційних технологій, без них навряд чи вдасться поліпшити організацію підприємницької діяльності. Тому у контексті управління логістикою важливо використовувати інформаційно-комунікаційні технології в таких ситуаціях:

- удосконалення організаційної структури управління логістикою. Важливо, щоб реалізація пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління логістикою відбувалась за рахунок формування професійних структурних підрозділів, підвищення ефективності логістичного процесу за рахунок усунення дублювання функціональних обов'язків;

- підвищення ефективності організації збутової діяльності, що передбачає впровадження систем планування розподілу продукції (*DRP*-технології), планування розподілу ресурсів (*DRPII*-технології). Також практичне значення має розробка методик вибору ефективних каналів продажів на основі спеціального програмного забезпечення для виконання розрахунків з використанням економіко-математичних методів;

- удосконалення організації транспортних операцій, зокрема передбачаючи збір даних про наявність вантажів (технологія *Gonrand*), місцезнаходження транспортних засобів (*GIS*, *GPS*), види транспортних засобів та маршрути їх раціонального руху (*CTC*-технологія);

- удосконалення управління матеріальними потоками. Йдеться про використання систем планування потреб в матеріалах (*MRP*-технології), планування обсягу матеріальних ресурсів (*ERP* і *ERP II* технології), планування та управління ресурсами підприємств;

- удосконалення процесів обслуговування різних категорій споживачів та впровадження систем електронної комерції «*B2B* – «бізнес-до-бізнесу» та «*B2C* – «бізнес-до-споживача», *CRM*-технології;

- прогнозування поставок продукції різним категоріям споживачів за допомогою методів екстраполяції, експертних оцінок, авторегресії та інших.

Відтак, поліпшення організації діяльності підприємства повинно охоплювати такі елементи, як (1) організація нових робочих місць, як безпосередньо оперативних працівників, так і управлінського персоналу, при орієнтації на розширення обсягів логістичної діяльності, (2) ліквідація робочих місць, у зв'язку з необхідністю припинення діяльності або скорочення її масштабів, (3) підвищення конкурентного статусу підприємства, створення конкурентних переваг, (4) встановлення нових і оптимізація зв'язків, що вже склалися, з постачальниками товарів і послуг, (5) вдосконалення інформаційного і кадрового забезпечення, (6) стимулювання збуту та ділової активності персоналу, (7) підвищення ефективності господарської діяльності та раціональності використання засобів і ресурсів підприємства. Водночас, необхідно враховувати, що при поліпшенні організації діяльності підприємства перманентно виникають відхилення від цільових орієнтирів. Звідси витікає, що найважливішим чинником успішної діяльності підприємства стає контроль ходу виконання встановлених планів та цільових орієнтирів.

**Висновки.** Поліпшення організації діяльності підприємства відбувається різними шляхами, а це розширення системних взаємозв'язків між елементами управління, використання провідних науково-прикладних підходів, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та інше. Все це є інструментами логістичного механізму, основним завдання якого є налагодження товароруху, запровадження належного контролю переміщення товарів, оптимізації товарних запасів, регулювання матеріальних та інформаційних товаропотоків тощо. Очевидно, що такі процеси є взаємопов'язаними і їх спільне поліпшення має пріоритетне значення для підприємств при досягненні вищих економічних результатів, конкурентних позицій, рівнів економічної безпеки та іншого.

**Перспективи подальших досліджень** варто пов'язати з удосконаленням логістичного механізму, що передбачатиме розширення його інструментарію, а перевага надаватиметься новітнім технологіям і прогресивним інноваціям.

#### Література:

1. Бойчик, І., Спьяк, Г., Волошин, О. (2021). Теоретико-організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики. *Вісник Економіки*, 3, 156–170.
2. Boychuk, I., Spyak, G., Voloshyn, O. (2021). Teoretyko-orhanizatsiyni aspekty optymizatsiyi diyal'nosti torhovel'nykh pidpryyemstv na zasadakh lohistyky [Theoretical and organizational aspects of optimizing the activity of trade enterprises on the basis of logistics]. *Visnyk Ekonomiky* [Bulletin of Economics], 3, 156–170. [in Ukrainian].
3. Васелевський, М., Білик, І., Дейнега, О., Крикавський, Є., Якимишин, Л. (2018). Економіка логістичних систем : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
4. Vaselevskiy, M., Bilyk, I., Deinega, O., Krykavskiy, E., Yakymyshyn, L. (2018). *Ekonomika lohistrychnykh system: monohrafiya* [Economics of logistics systems: monograph]. Lviv: Publishing House of the Lviv Polytechnic National University. [in Ukrainian].
5. Васильців, Т.Г., Лупак, Р.Л., Городня, Т.А. (2017). Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*, 1, 52–57.
6. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Horodnia, T. A. (2017). Ekonomichni aspekty dyversyfikatsiyi pidpryyemstva z vykorystannyam innovatsiynykh investytsiy [Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments]. *Intelekt XXI* [Intelligence XXI], 1, 52–57. [in Ukrainian].
7. Курбацька, Л.М., Кадирус, І.Г., Савенко, О.А., Нечипоренко, К.В. (2021). Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт*, 7–8, 60–66.
8. Kurbatska, L. M., Kadyrus, I. G., Savenko, O. A., Nechyporenko, K. V. (2021). Udoskonalennya lohistrychnykh system dlya zabezpechennya pryntsyviv stiykoho rozvytku pidpryyemstva [Improvement of logistics systems to ensure the principles of sustainable development of the enterprise]. *Ahrosvit* [Agrosvit], 7–8, 60–66. [in Ukrainian].
9. Куцик, В.І., Лупак, Р.Л. (2017). Моделирование конкурентных позиций предприятий реального сектора экономики на внутрішньому ринку. *Бізнес-Інформ*, 12, 244–249.
10. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. (2017). Modelyuvannya konkurentnykh pozytsiy pidpryyemstv real'noho sektora ekonomiky na vnutrishn'omu rynku [Modeling the competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market]. *Biznes-Inform* [Business-Inform], 12, 244–249. [in Ukrainian].
11. Пачева, Н., Подзігун, С. (2022). Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 38. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1279/1233>
12. Pacheva, N., Podzigun, S. (2022). Orhanizatsiya marketynhovoho menedzhmentu v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [Organization of marketing management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1279/1233>. [in Ukrainian].
13. Пачева, Н.О., Подзігун, С.М. (2021). Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 11(55), 42–46.
14. Pacheva, N.O., Podzigun, S.M. (2021). Vplyv motyvatsiynoho menedzhmentu na efektyvnist' diyal'nosti orhanizatsiyi [The influence of motivational management on the effectiveness of the organization]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka»* [International scientific journal «Internauka»], 11(55), 42–46. [in Ukrainian].

8. Соколовський, С.А., Науменко, М.О. (2018). Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2, 236–245.

Sokolovskyi, S. A., Naumenko, M. O. (2018). Vdoskonalennya lohistrychnoyi systemy pidpryyemstva: modelyuvannya stsenariyiv ta otsinka efektyvnosti [Improvement of the company's logistics system: scenario modeling and performance evaluation]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky* [Financial and credit activity: problems of theory and practice], 2, 236–245. [in Ukrainian].

9. Трифонова, О.В., Кравець, О.Ю. (2019). Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*, 142, 217–227.

Trifonova, O. V., Kravets, O. Yu. (2019). Formuvannya optymal'nykh lohistrychnykh system u protsesi stratehichnoho upravlinnya stiykym rozvytkom pidpryyemstva [Formation of optimal logistics systems in the process of strategic management of sustainable development of the enterprise]. *Ekonomichnyy prostir* [Economic space], 142, 217–227. [in Ukrainian].

10. Шишкін, В.О., Бахметова, Я.Ю. (2019). Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*, 14, 296–300.

Shishkin, V. O., Bakhmetova, Y. Yu. (2019). Perspektyvy vykorystannya lohistrychnoyi stratehiyi yak umova zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Prospects for the use of logistics strategy as a condition for ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Modern economics*, 14, 296–300. [in Ukrainian].

11. Lupak, R., Kynytska-Iliash, M., Berezivskyi, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. (2021). Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*, 7(7), 1785–1798.

Отримано: 09 червня 2024 р.

Прорецензовано: 19 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 23 червня 2024 р.

e-mail: hennadii.malovanyi@kname.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <http://orcid.org/0009-0009-4379-2099>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-17-24

Мальований Г. О. Методичне забезпечення формування стратегій розвитку підприємств з переробки твердих побутових відходів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 17–24.

УДК: 658.567

JEL-класифікація: H79, Q28, Q38

**Мальований Геннадій Олексійович,**

*аспірант кафедри економіки та маркетингу,*

*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З ПЕРЕРОБКИ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ

У статті розроблено методичне забезпечення формування стратегій розвитку підприємств з переробки твердих побутових відходів. Відзначено, що основою для прийняття виважених управлінських рішень в напрямі формування та реалізації відповідної стратегії розвитку підприємств з переробки побутових відходів є проведення оцінки стану функціонування підприємств та середовища їх розвитку з урахуванням впливу зовнішніх факторів. За кожною складовою було розраховано інтегральні показники фінансово-економічного стану, виробничого потенціалу, ефективності використання технічного потенціалу, кадрового потенціалу та інноваційно-інвестиційної діяльності. Було побудовано матрицю позиціонування за показниками впливу зовнішнього середовища та адаптивної спроможності підприємств з переробки твердих побутових відходів (за 2022 р.). Зроблено висновок, що в основному підприємства з переробки твердих побутових відходів знаходяться в п'ятому квадранті, тобто зоні середнього розвитку.

**Ключові слова:** методичне забезпечення, формування стратегії, підприємства за переробки твердих побутових відходів, діяльність, розвиток.

**Hennadii Mal'ovanyi,**

*PhD student at the Department of Economics and Marketing,  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR DEVELOPING ENTERPRISE STRATEGIES FROM RECYCLING SOLID WASTE REVENUES

The article presents a methodological framework for developing strategies aimed at enhancing enterprises involved in solid household waste recycling. Emphasis is placed on the importance of making balanced management decisions that align with the specific developmental needs of these enterprises, considering both internal operational assessments and external environmental influences. The quality and relevance of selected indicators crucially determine the effectiveness and accuracy of strategic outcomes, necessitating a comprehensive system that reflects the study's objectives.

Initial indicators were carefully selected to assess enterprise functionality in solid household waste processing. To pinpoint critical indicators influencing enterprise development and elucidate external environmental factors' impact, the study advocates for multi-factor analysis. This approach successfully identified key components of the external environment influencing enterprise dynamics, encompassing financial and economic conditions, production capacity, technical efficiency, human resources, and innovation and investment activities.

Furthermore, the study employed a positioning matrix based on 2022 data to gauge enterprises' adaptive capacity and their responsiveness to external environmental impacts. This matrix categorizes enterprises into strategic quadrants, facilitating the identification of optimal developmental strategies tailored to each enterprise's internal capabilities and external challenges. Notably, the majority of solid household waste processing enterprises were found in the fifth quadrant, indicating a moderate developmental zone.

In conclusion, the article underscores the significance of methodological support in shaping strategic directions for solid household waste recycling enterprises, promoting sustainable development amidst evolving environmental contexts.

**Keywords:** methodological support, strategy formation, solid household waste recycling enterprises, development.

**Постановка проблеми.** Основою для прийняття виважених управлінських рішень в напрямі формування та реалізації відповідної стратегії розвитку підприємств з переробки побутових відходів є проведення оцінки стану функціонування підприємств та середовища їх розвитку з урахуванням впливу зовнішніх факторів. Результативність та точність отриманих результатів залежить від якості обраних показників, які повинні відображати цілі дослідження. Тому для формування відповідної стратегії необхідним є обрання системи показників для оцінки розвитку підприємств та впливу зовнішнього середовища на його функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішення проблем поводження з твердими побутовими відходами протягом тривалого часу були в центрі уваги багатьох вчених. Серед них О. Гаркушенко [1], В. Голян [2], Ю. Іванова [3], В. Кулакова [4], О. Мороз [5], Л. Мельник [6], Є. Михайлова [7], В. Міщенко [8], В. Станкевич [9] та ін.

Але, незважаючи на значний внесок вказаних авторів, сьогодні існує нагальна потреба в розробці методичного забезпечення формування стратегій розвитку підприємств з переробки твердих побутових відходів (ТПВ).

**Мета дослідження:** розробити методичне забезпечення формування стратегій розвитку підприємств з переробки твердих побутових відходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для проведення необхідних розрахунків було обрано початкову сукупність показників для визначення стану функціонування підприємств з переробки ТПВ. Для виокремлення найбільш суттєвих показників, які мають значний вплив на розвиток підприємств та пояснюють вплив факторів зовнішнього середовища, у роботі запропоновано використання багатофакторного аналізу. Проведення багатовимірної факторної аналізу було здійснено на основі використання пакета STATISTICA 6.0. Показники діяльності підприємств було сформовано у п'ять груп індикаторів, кожна з яких містить певну кількість показників. За кожною складовою було розраховано інтегральні показники фінансово-економічного стану, виробничого потенціалу, ефективності використання технічного потенціалу, кадрового потенціалу та інноваційно-інвестиційної діяльності. По кожному з досліджуваних підприємств було розраховано означені показники. Вплив зовнішнього середовища було розраховано на основі чотирьох індикаторів, які характеризують економічний стан в державі, доходи населення, інвестиційний розвиток та інноваційний розвиток. Результати багатовимірної факторної аналізу стану економічної складової зовнішнього середовища наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика факторів за економічною складовою

| Фактор | Значення факторів | % загальної дисперсії | Кумулятивне значення факторів | Кумулятивний, % |
|--------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|
| 1      | 6,8306            | 62,0969               | 6,8306                        | 62,0969         |
| 2      | 2,4001            | 21,8197               | 9,2308                        | 83,9167         |
| 3      | 1,0815            | 9,8320                | 10,3123                       | 93,7487         |

Джерело: розраховано автором.

Згідно з наведеною методикою в подальшому дослідженні беруть участь лише ті фактори, які пояснюють 70 % загальної дисперсії, тому для нашого аналізу було відібрано тільки такі фактори, які мають власне значення більше одиниці. Оскільки такі фактори мають суттєвий вплив на напрям їх використання в питаннях впливу економічної складової на функціонування підприємств з переробки твердих побутових відходів. Результати факторних навантажень після обертання наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Факторні навантаження після обертання за економічною складовою

|          | Фактор 1       | Фактор 2       | Фактор 3       |
|----------|----------------|----------------|----------------|
| $X_1$    | <b>-0,9591</b> | -0,1205        | -0,0650        |
| $X_2$    | <b>-0,9705</b> | -0,1863        | -0,100         |
| $X_3$    | -0,6775        | <b>0,7327</b>  | 0,0149         |
| $X_4$    | <b>-0,7492</b> | -0,1537        | 0,2592         |
| $X_5$    | 0,5955         | <b>-0,7586</b> | -0,1911        |
| $X_6$    | <b>-0,9415</b> | -0,3231        | -0,0893        |
| $X_7$    | <b>-0,7456</b> | -0,6581        | -0,0735        |
| $X_8$    | -0,0837        | 0,2863         | <b>-0,9443</b> |
| $X_9$    | <b>0,7554</b>  | -0,6512        | 0,0291         |
| $X_{10}$ | <b>-0,8829</b> | -0,3990        | -0,1261        |

Джерело: розраховано автором.

Так, за результатами розрахунків доцільно обрати ті показники, факторне навантаження яких має значення більше 0,7 та характеризуються найбільшою вагомістю щодо економічної складової розвитку зовнішнього середовища. Перший фактор пояснює 62 % загальної дисперсії, у якому найбільшу вагу мають показники  $X_1$  (валовий регіональний продукт),  $X_2$  (ВДВ в промисловості),  $X_4$  (чисельність населення),  $X_6$  (температура приросту ВРП),  $X_7$  (обсяги реалізованої промислової продукції),  $X_9$  (обсяг реалізації



інноваційної продукції машинобудування) та  $X_{10}$  (обсяги реалізації інноваційної продукції). У наведеній групі показників саме означені характеризують економічний стан зовнішнього середовища функціонування підприємств.

Другий фактор пояснює 21 % загальної дисперсії, у якому найбільший вплив мають такі показники, як  $X_3$  (ВДВ в торгівлі) та  $X_5$  (ВРП у розрахунку на 1 особу), які характеризують ефективність функціонування видів економічної діяльності в регіонах та країні в цілому. Третій фактор пояснює 9,8 % загальної дисперсії, у якому найбільший вплив мають фактори  $X_8$  (експорт продукції машинобудування). Результати багатовимірного факторного аналізу за інноваційною складовою наведено в табл. 3.

Факторні навантаження після обертання за інноваційною складовою наведено в табл. 4.

Таблиця 3

#### Характеристика факторів за інноваційною складовою

| Фактор | Значення фактора | % загальної дисперсії | Кумулятивне значення фактора | Кумулятивний, % |
|--------|------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------|
| 1      | 13,1607          | 65,8036               | 13,1607                      | 65,8036         |
| 2      | 4,1206           | 20,6033               | 17,2814                      | 86,4070         |
| 3      | 2,3016           | 11,5081               | 19,5830                      | 97,9151         |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 4

#### Факторні навантаження після обертання за інноваційною складовою

|          | Фактор 1       | Фактор 2       | Фактор 3       |
|----------|----------------|----------------|----------------|
| $X_{11}$ | -0,1859        | <b>-0,8313</b> | 0,5049         |
| $X_{12}$ | <b>-0,9792</b> | -0,0647        | -0,0135        |
| $X_{13}$ | <b>-0,7965</b> | 0,5001         | -0,2720        |
| $X_{14}$ | <b>-0,9549</b> | 0,2287         | -0,0712        |
| $X_{15}$ | <b>-0,9414</b> | -0,0367        | 0,3343         |
| $X_{16}$ | -0,6985        | 0,0280         | <b>-0,7088</b> |

Джерело: розраховано автором.

Згідно з наведеними розрахунками перший фактор пояснює 65,8 % всієї дисперсії та охоплює вплив таких факторів як  $X_{12}$  (обсяг реалізації інноваційної продукції машинобудування),  $X_{13}$  (обсяги реалізації інноваційної продукції),  $X_{14}$  (частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промислової продукції),  $X_{15}$  (витрати на інновації в машинобудуванні). Другий фактор пояснює 20,6 % всієї дисперсії та характеризує такий вплив факторів  $X_{11}$  (кількість інноваційно активних підприємств за регіонами). Третій фактор пояснює 11,5 % всієї дисперсії та характеризує вплив факторів  $X_{16}$  (витрати на інновації підприємств за напрямками інноваційної діяльності за регіонами). Означені фактори характеризують інноваційний розвиток підприємств та регіонів країни, що впливає на залучення інвестицій на відповідні розробки.

Результати багатовимірного факторного аналізу за складовою інвестиційного розвитку наведено в табл. 5.

Факторні навантаження після обертання за інвестиційною складовою наведено в табл. 6.

Таблиця 5

#### Характеристика факторів за інвестиційною складовою

| Фактор | Значення фактора | % загальної дисперсії | Кумулятивне значення фактора | Кумулятивний, % |
|--------|------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------|
| 1      | 18,03            | 85,8574               | 18,0300                      | 85,8574         |

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 6

#### Факторні навантаження після обертання за інвестиційною складовою

|          | Фактор 1      |
|----------|---------------|
| $X_{17}$ | 0,7880        |
| $X_{18}$ | <b>0,8937</b> |
| $X_{19}$ | <b>0,8925</b> |
| $X_{20}$ | <b>0,9433</b> |
| $X_{21}$ | 0,9085        |

Джерело: розраховано автором.



В інвестиційній складовій один фактор пояснює 85,85 % всієї дисперсії та охоплює вплив таких факторів  $X_{17}$  (інвестиції в машинобудування),  $X_{18}$  (обсяг інвестицій в регіони),  $X_{19}$  (обсяг інвестицій в промисловість),  $X_{20}$  (капітальні інвестиції за видами активів),  $X_{21}$  (капітальні інвестиції за видами економічної діяльності). Результати багатовимірного факторного аналізу за складовою доходи населення наведено в табл. 7.

Таблиця 7

## Характеристика факторів за складовою доходів населення

| Фактор | Значення фактора | % загальної дисперсії | Кумулятивне значення фактора | Кумулятивний, % |
|--------|------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------|
| 1      | 15,6127          | 78,0639               | 15,6127                      | 78,0639         |
| 2      | 2,4209           | 12,1047               | 18,0337                      | 90,1687         |
| 3      | 1,0717           | 5,3588                | 19,1055                      | 95,5275         |

Джерело: розраховано автором.

Факторні навантаження після обертання за складовою доходів населення наведено в табл. 8.

У складовій доходів населення перший фактор пояснює 78 % загальної дисперсії та охоплює вплив таких факторів  $X_{22}$  (доходи населення),  $X_{23}$  (середня заробітна плата),  $X_{24}$  (темпи зростання середньої заробітної плати). Другий фактор характеризує 12 % всієї дисперсії та враховує такі показники, як  $X_{26}$  (мінімальна заробітна плата). Третій фактор пояснює 5 % всієї дисперсії та містить вплив фактора  $X_{25}$  (відношення темпу зростання ВРП до темпу зростання середньої заробітної плати).

Таблиця 8

## Факторні навантаження після обертання за складовою доходів населення

|          | Фактор 1 | Фактор 2 | Фактор 3 |
|----------|----------|----------|----------|
| $X_{22}$ | -0,9332  | -0,2124  | 0,2662   |
| $X_{23}$ | -0,9432  | -0,0552  | -0,2648  |
| $X_{24}$ | -0,8878  | -0,1805  | -0,2796  |
| $X_{25}$ | -0,6758  | -0,1445  | -0,7121  |
| $X_{26}$ | -0,6802  | -0,7355  | 0,2523   |

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, проведений багатовимірний аналіз дозволив окреслити основні складові зовнішнього оточення підприємства, які є вагомими та здійснюють вплив на розвиток підприємств. Виділення груп складових дозволяє керівникам приймати більш виважені управлінські рішення щодо майбутнього підприємства.

Економічна складова містить 3 фактори, які пояснюють 93 % накопиченої дисперсії, інноваційна складова – 3 фактори, які пояснюють 97,9 % накопиченої дисперсії, інвестиційна складова – 1 фактор, який пояснює 85,85 % накопиченої дисперсії, складова доходів населення – 3 фактори, які пояснюють 95,52 % всієї накопиченої дисперсії.

Значущість обраних складових впливу зовнішнього оточення доцільно визначити на основі методу експертних оцінок. В опитуванні брали участь, в якості експертів, керівники та менеджери підприємств з використанням п'ятибальної шкали оцінки (табл. 9).

Для підтвердження правильності розрахунків та подальшого їх використання необхідно розрахувати коефіцієнт узгодженості думок експертів (конкордації). Сума рангів за кожним критерієм розраховується за формулою (1):

$$R_i = \sum_{j=1}^n r_{ij} \quad (1)$$

де  $r_{ij}$  – ранг  $i$ -го критерію, який визначається  $j$ -м експертом;

$n$  – кількість експертів.

Таблиця 9

## Результати ранжування експертних оцінок

| Порядковий номер експерта                                     | Ранг критерія за оцінкою експерта |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Сума рангів (R) | Δ <sub>i</sub> | Δ <sub>i</sub> <sup>2</sup> |
|---|-----------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------|----------------|-----------------------------|
|   | 1                                 | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 |                 |                |                             |
| Інтегральний індекс економічного стану (X <sub>1</sub> )      | 1                                 | 4  | 2  | 1  | 2  | 4  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 4  | 27              | -12,25         | 150,06                      |
| Інтегральний індекс доходів населення (X <sub>2</sub> )       | 4                                 | 2  | 4  | 2  | 4  | 5  | 1  | 1  | 4  | 1  | 1  | 2  | 31              | -8,25          | 68,06                       |
| Інтегральний індекс інвестиційного розвитку (X <sub>3</sub> ) | 5                                 | 4  | 4  | 5  | 5  | 2  | 5  | 5  | 4  | 2  | 5  | 5  | 51              | 11,75          | 138,06                      |
| Інтегральний індекс інноваційного розвитку (X <sub>4</sub> )  | 4                                 | 5  | 5  | 2  | 4  | 5  | 5  | 4  | 1  | 4  | 4  | 5  | 48              | 8,75           | 76,56                       |
| Сума рангів   | 14                                | 15 | 15 | 10 | 15 | 16 | 12 | 12 | 10 | 9  | 13 | 16 | 157             |                | 432,75                      |

Джерело: розраховано автором.

Далі необхідно розрахувати середню суму рангів (t) за формулою (2):

$$t = \frac{R_{ij}}{n} \quad (2)$$

де n – кількість параметрів оцінки.

Наступний крок розрахунок відхилення суми рангів за кожним параметром (R<sub>i</sub>) від середньої суми рангів (t) за формулою (3):

$$\Delta_i = R_i - T \quad (3)$$

Розрахунок квадрату відхилень за кожним окремим параметром (d<sub>i</sub>) та загальну суму квадратів відхилень:

$$S = \sum_{i=1}^n \Delta_i^2 \quad (4)$$

Коефіцієнт узгодженості думок експертів розраховується за формулою:

$$W = \frac{12S}{N^2(n^3 - n)} \quad (5)$$

Узгодженими вважаються думки експертів, якщо коефіцієнт конкордації дорівнює одиниці або наближається до неї. При значенні коефіцієнта нулю або близького до нього свідчить про неузгодженість думок експертів та недоцільність продовження здійснення розрахунків.

Метод експертних оцінок слід використовувати, якщо коефіцієнт конкордації більше або дорівнює 0,4. В нашому дослідженні коефіцієнт конкордації дорівнює 0,601, що підтверджує достатній рівень узгодженості думок експертів. На основі отриманих результатів від кожного експерта необхідно здійснити ранжування критеріїв та їх попарне порівняння, яке наведено в табл. 10.

Таблиця 10

## Попарне порівняння критеріїв впливу зовнішнього середовища

| Параметри                       | Експерти |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Підсумок | Числове значення коефіцієнта переваги (α <sub>ij</sub> ) |
|---------------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----------|--|
|                                 | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |          |  |
| X <sub>1</sub> і X <sub>2</sub> | <        | > | < | < | < | < | = | > | < | >  | >  | >  | <        | 0,5  |
| X <sub>1</sub> і X <sub>3</sub> | <        | = | < | < | < | > | < | < | < | =  | <  | <  | <        | 0,5  |
| X <sub>1</sub> і X <sub>4</sub> | <        | < | < | < | < | < | < | < | = | <  | <  | <  | <        | 0,5  |
| X <sub>2</sub> і X <sub>3</sub> | <        | < | = | < | < | > | < | < | = | <  | <  | <  | <        | 0,5  |
| X <sub>2</sub> і X <sub>4</sub> | =        | < | < | = | = | = | < | < | > | <  | <  | <  | <        | 0,5  |
| X <sub>3</sub> і X <sub>4</sub> | >        | < | < | > | > | < | = | > | > | <  | >  | =  | >        | 1,5  |

На сьогодні є поширеною практика використання наступних значень коефіцієнтів (α<sub>ij</sub>):



$$\alpha_{ij} = \begin{cases} 1,5 & x_i > x_j \\ 1,0 & x_i = x_j \\ 0,5 & x_i < x_j \end{cases}$$

де  $x_i$  та  $x_j$  – параметри, які порівнюються між собою.

Наступним етапом є розрахунок пріоритетності коефіцієнтів вагомостей параметрів зовнішнього середовища, результати в табл. 11.

Таблиця 11

## Розрахунок вагомості параметрів

| Xi             | Параметри Xj   |                |                |                | Перша ітерація | Друга ітерація |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> |                |                |
|                | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | P <sub>i</sub> | P <sub>i</sub> |
| X <sub>1</sub> | 1              | 0,5            | 0,5            | 0,5            | 0,23           | 0,24           |
| X <sub>2</sub> | 0,5            | 1              | 0,5            | 0,5            | 0,23           | 0,24           |
| X <sub>3</sub> | 0,5            | 0,5            | 1              | 0,5            | 0,23           | 0,22           |
| X <sub>4</sub> | 0,5            | 0,5            | 1,5            | 1              | 0,32           | 0,31           |
| Сума           | 2,5            | 2,5            | 3,5            | 2,5            | 1              | 1              |

Для оцінки впливу оточуючого середовища на діяльність підприємств з ПТВ необхідно визначити інтегральний індекс зовнішнього впливу, який містить відповідні складові, які формують зовнішнє оточення. Результати розрахунку інтегральних індексів за складовими зовнішнього середовища наведено в табл. 12.

Таблиця 12

## Розрахунок інтегральних індексів за складовими впливу зовнішнього середовища

|      | Інтегральний індекс економічного стану | Інтегральний індекс інноваційного розвитку | Інтегральний індекс інвестиційного розвитку | Інтегральний індекс доходів населення |
|------|--|--|---|---------------------------------------|
| 2012 | 0,36                                   | 0,27                                       | 0,01  | 0,96                                  |
| 2013 | 0,98                                   | 1,00                                       | 0,01  | 1,0                                   |
| 2014 | 1,0                                    | 0,09                                       | 0,00  | 1,0                                   |
| 2015 | 0,28                                   | 0,63                                       | 0,01  | 1,0                                   |
| 2016 | 0,36                                   | 0,60                                       | 0,01  | 0,97                                  |
| 2017 | 0,35                                   | 1,0  | 0,00  | 0,89                                  |
| 2018 | 0,36                                   | 0,21                                       | 0,01  | 0,95                                  |
| 2019 | 0,55                                   | 0,02                                       | 0,00  | 1,0                                   |
| 2020 | 1,0                                    | 0,01                                       | 0,00  | 0,92                                  |
| 2021 | 0,18                                   | 0,01                                       | 0,00  | 0,87                                  |
| 2022 | 1,0                                    | 0,01                                       | 0,00  | 0,72                                  |

Джерело: розраховано автором на основі [10].

Так, зведені інтегральні індекси впливу зовнішнього середовища можна використовувати для оцінки факторів впливу на функціонування підприємств з переробки твердих побутових відходів. За розрахованими показниками, можна зробити висновок, що найбільший вплив має економічний стан в країні та рівень доходів населення [11].

Наступним кроком є виокремлення меж ознак за складовими стратегічного розвитку підприємства з переробки твердих побутових відходів. Для формування таких меж показників доцільно скористатися доробками авторів, які займалися питаннями формування стратегічного забезпечення розвитку підприємств [12–13]. Означені межі ознак показників необхідно розподіляти за наступними інтервалами, які наведено в табл. 13.

Таблиця 13

Межі ознак показників рівня впливу зовнішнього середовища ( $I_{zc}$ ) та комплексного показника адаптивної спроможності ( $K_{ac}$ )

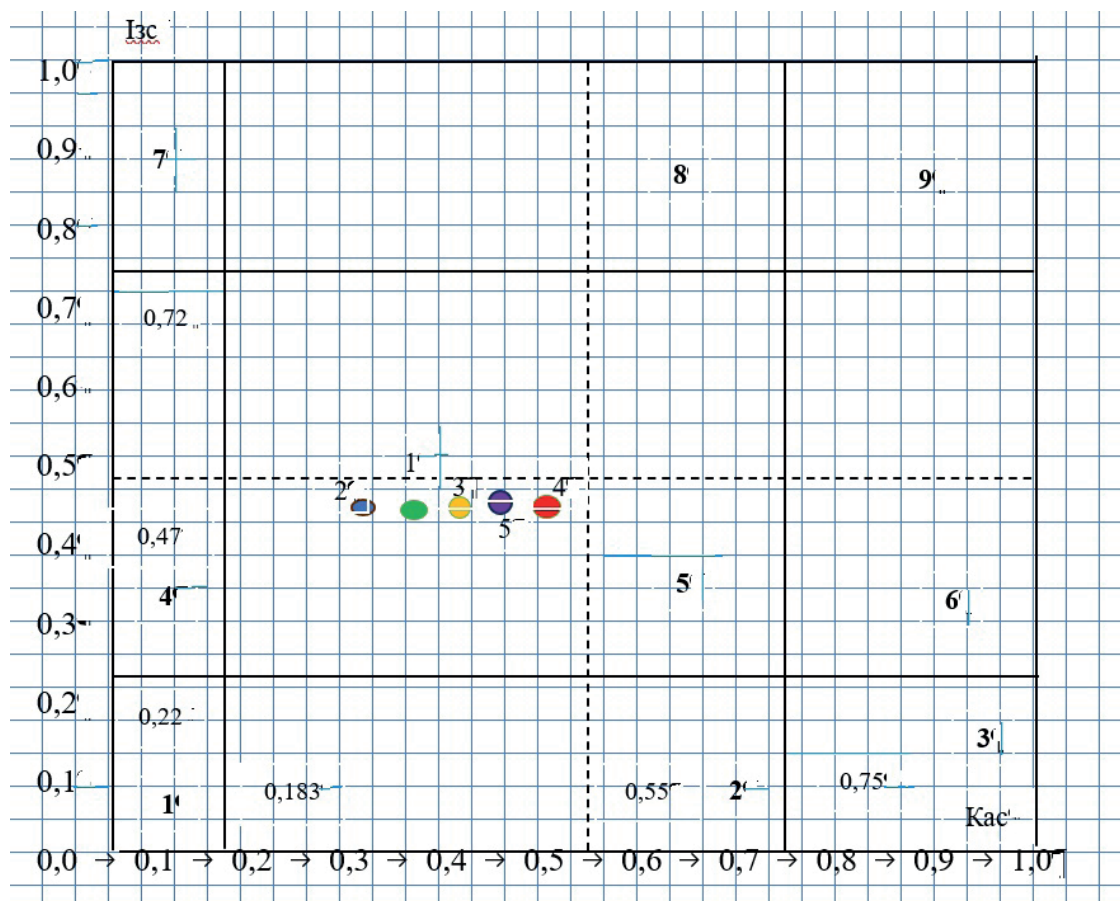
| Ознака впливу зовнішнього середовища | Кількісні значення рівнів ознак |               |               |
|--------------------------------------|---------------------------------|---------------|---------------|
|                                      | низький                         | середній      | високий       |
| $K_{ac}$                             | 0,000 – 0,183                   | 0,183 – 0,750 | 0,750 – 1,000 |
| $I_{zc}$                             | 0,000 – 0,220                   | 0,220 – 0,725 | 0,725 – 1,000 |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та загальної статистичної інформації.

Матриця позиціонування підприємств з переробки твердих побутових відходів дозволяє визначити найбільш ефективні стратегії щодо розвитку кожного підприємства з урахуванням їх внутрішнього потенціалу та впливу зовнішніх чинників. В загальному вигляді означені зони формуються такими квадрантами:

- квадранти 1, 2, 4 характеризують низький рівень розвитку, що виражається низькими інтегральними показниками складових, а саме: негативним або збалансованим рівнем розвитку з несприятливим впливом зовнішнього середовища;
- квадранти 3, 5, 7 характеризують середній рівень розвитку підприємств за всіма складовими або комбінацію високого та низького рівня за складовими;
- квадранти 6, 8, 9 характеризують високі значення інтегральних показників, що свідчить про високий рівень адаптивної спроможності підприємств та рівень впливу зовнішнього середовища.

Практичне застосування розрахованих інтегральних показників впливу зовнішнього середовища та адаптивної спроможності підприємства для сукупності підприємств з переробки твердих побутових відходів представлено на рис. 1.



\*1 – КП «Полігон ТПВ»; 2 – КП «Спецкомунтранс»; 3 – КП «Черкаська служба чистоти»; 4 – КП «Київкомунсервіс»; 5 – КП «Комплекс з вивозу побутових відходів»

**Рис. 1. Матриця позиціонування за показниками впливу зовнішнього середовища та адаптивної спроможності підприємств з переробки твердих побутових відходів (за 2022 р.)**

Джерело: розраховано автором.

**Висновки.** За результатами позиціонування підприємств у матриці, можна зробити висновок, що в основному підприємства з переробки твердих побутових відходів знаходяться в п'ятому квадранті, тобто зоні середнього розвитку. До квадранту 4, який характеризується низьким рівнем розвитку, найбільше наближається підприємство КП «Спецкомунтранс», яке у 2022 р. в порівнянні з аналогічними періодами значно погіршило своє фінансово-економічне становище.

**Перспективою подальших досліджень** має бути формування стратегічного профілю підприємства з переробки твердих побутових відходів з урахуванням розвитку їх складових.

## Література:

1. Гаркушенко О. М. Регулювання утворення твердих побутових відходів та поводження з ними: необхідність або чинник політичного тиску. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2014. Вип. 2 (43). С. 215-218.  
Harkushenko O. M. Rehuliuvannya utvorennia tverdikh pobutovykh vidkhodiv ta povodzhennia z nimi: neobkhdnist abo chynnyk politychnoho tysku [Regulation of the generation of solid household waste and its management: necessity or a factor of political pressure]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia Ekonomika* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economy series]. 2014. Vyp. 2 (43). S. 215-218 [in Ukrainian].
2. Голян В. Інвестиції в переробку відходів: як по долати пасивність влади та бізнесу. *Дзеркало тижня*. 2018. № 13 (359). С. 9.  
Holian V. Investytstii v pererobku vidkhodiv: yak po dolaty pasyvnist vlady ta biznesu [Investments in waste processing: how to overcome the passivity of government and business]. *Dzerkalo tyzhnia* [Mirror of the week]. 2018. № 13 (359). S. 9 [in Ukrainian].
3. Іванова Ю. В., Муратова Н. І. Стан і проблеми утилізації і видалення побутових і промислових відходів в Україні і країнах ЄС. *Науково-технічна інформація*. 2015. № 2 (64). С. 46-52.  
Ivanova Yu. V., Muratova N. I. Stan i problemy utylizatsii i vydalennia pobutovykh i promyslovykh vidkhodiv v Ukraini i krainakh YeS [Status and problems of disposal and disposal of household and industrial waste in Ukraine and EU countries]. *Naukovo-tekhnichna informatsiia* [Scientific and technical information]. 2015. № 2 (64). S. 46-52 [in Ukrainian].
4. Кулакова В. Д. Правові проблеми утилізації відходів. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/29.pdf> (дата звернення: 15.02.2024 р.).  
Kulakova V. D. Pravovi problemy utylizatsii vidkhodiv [Legal problems of waste disposal]. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/29.pdf> (access date: 02/15/2024) [in Ukrainian].
5. Мороз О., Свентух А., Свентух О. Економічні аспекти вирішення екологічних проблем утилізації твердих побутових відходів: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. 110 с.  
Moroz O., Sventukh A., Sventukh O. Ekonomichni aspekty vyrishennia ekolohichnykh problem utylizatsii tverdikh pobutovykh vidkhodiv [Economic aspects of solving environmental problems of solid household waste disposal]: monohrafiia. Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia, 2003. 110 s. [in Ukrainian].
6. Мельник Л. М. Утилізація відходів як один із шляхів екологізації виробництва. URL : <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21344> (дата звернення: 05.02.2024).
7. Михайлова Є. О., Панчева Г. М., Резніченко Г. М. Ефективні механізми поводження з твердими побутовими відходами в Україні. *Комунальне господарство міст*. 2019. Том 5, вип. 151. С. 37-44.  
Melnyk L. M. Utylizatsiia vidkhodiv yak odyn iz shliakhiv ekolohizatsii vyrobnyctva [Waste disposal as one of the ways of greening production]. URL : <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21344> (access date: 02/05/2024) [in Ukrainian].
8. Михайлова Є. О., Панчева Г. М., Резніченко Г. М. Ефективні механізми поводження з твердими побутовими відходами в Україні. *Комунальне господарство міст*. 2019. Том 5, вип. 151. С. 37-44 [in Ukrainian].  
Mikhailova Ye. O., Pancheva H. M., Reznichenko H. M. Efektyvni mekhanizmy povodzhennia z tverdymy pobutovymy vidkhodamy v Ukraini [Effective mechanisms of solid household waste management in Ukraine]. *Komunalne hospodarstvo mist* [Communal management of cities]. 2019. Tom 5, vyp. 151. S. 37-44 [in Ukrainian].
9. Міщенко В. С., Виговська Г. П. Організаційно-економічний механізм поводження з відходами в Україні та шляхи його вдосконалення: монографія. К.: Наукова думка, 2009. 294 с.  
Mishchenko V. S., Vyhovska H. P. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm povodzhennia z vidkhodamy v Ukraini ta shliakhy yoho vdoskonalennia [Organizational and economic mechanism of waste management in Ukraine and ways to improve it]: monohrafiia. K.: Naukova dumka, 2009. 294 s. [in Ukrainian].
10. Станкевич В. В., Тарабарова С. Б., Тетеньова І. О. Порівняльна гігієнічна оцінка сучасних методів переробки твердих побутових відходів та перспективи їх розвитку в Україні. *Гігієна населених місць*. 2007. Вип. 49. С. 98-100.  
Stankevych V. V., Tarabarova S. B., Tetenova I. O. Porivnialna hiiienichna otsinka suchasnykh metodiv pererobky tverdikh pobutovykh vidkhodiv ta perspektyvy yikh rozvytku v Ukraini [Comparative hygienic assessment of modern methods of solid household waste processing and prospects for their development in Ukraine]. *Hiiieniena naselenykh mist* [Hygiene of populated areas]. 2007. Vyp. 49. S. 98-100 [in Ukrainian].
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.04.2024 р.).  
Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (date of application: 04/03/2024) [in Ukrainian].
12. Перепелюкова О. В. Повоєнне відновлення регіонів: оцінка та перспективи. *Бізнес Інформ*. № 4. 2023. С. 34-40.  
Perepeliukova O. V. Povoienne vidnovlennia rehioniv: otsinka ta perspektyvy [Postwar recovery of regions: evaluation and prospects]. *Biznes Inform* [Business Inform]. № 4. 2023. S. 34-40 [in Ukrainian].
13. Побережний Р. О. Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі збалансованої системи показників. Автореф. дисер. к.е.н., Харків, 2015. 23 с.  
Poberezhnyi R. O. Formuvannya stratehii rozvytku mashynobudivnoho pidpriemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Formation of the development strategy of a machine-building enterprise based on a balanced system of indicators]. Avtoref. dyser. k.e.n., Kharkiv, 2015. 23 s. [in Ukrainian].
14. Ястремська О. М., Письмак В. О., Ястремська О. О. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 239 с.  
Yastremska O. M., Pysmak V. O., Yastremska O. O. Formuvannya vidnosyn pidpriemstva iz subiektamy zovnishnoho seredovyshcha [Formation of relations between the enterprise and the subjects of the external environment] : monohrafiia. Kharkiv : Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014. 239 s. [in Ukrainian].

Отримано: 09 червня 2024 р.

Прорецензовано: 19 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 23 червня 2024 р.

e-mail: Julia.kharchuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-4874-1652>ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0009-0434-3231>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-25-34

Харчук Ю. Ю., Харчук О. А. Управлінська культура керівників органів місцевого самоврядування та її вплив на розвиток територіальних громад. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 25–34.

УДК: 352.071:005.21(477)

JEL-класифікація: H 70; I 31; O 15

**Харчук Юлія Юріївна,***кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Національний університет «Острозька академія»***Харчук Олександр Анатолійович,***аспірант кафедри психології,  
Національний університет «Острозька академія»*

## УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті уточнено сутність понять управлінська і корпоративна культура й управлінська діяльність керівників органів місцевого самоврядування. Визначено вплив управлінської культури керівників органів місцевого самоврядування на розвиток територіальних громад України. Авторами здійснено огляд нормативно-правової бази функціонування і розвитку територіальних громад.

Розроблено моделі формування успішної управлінської діяльності керівників органів місцевого самоврядування та корпоративної культури територіальних громад. Виявлено взаємозв'язок між рівнем розвитку територіальних громад та якістю управлінської культури керівників органів місцевого самоврядування з урахуванням обмежуючих ендогенних та екзогенних факторів.

Виокремлено ТОП-10 областей України за часткою активних підприємств територіальних громад у їхній загальній кількості, ТОП-10 територіальних громад України за доходами та видатками у грн за наростаючим підсумком за 1 квартал 2024 р. Здійснено оцінку діяльності керівників органів місцевого самоврядування мешканцями територіальних громад України за емоційним сприйняттям та виявлено вплив управлінської культури керівників органів місцевого самоврядування на формування корпоративної культури ТОП-10 територіальних громад України за квітень-травень 2023 р. та 2024 р.

Встановлено, що постійний саморозвиток керівників вдосконалює їхню управлінську культуру, а остання, в свою чергу, формує і розвиває корпоративну культуру територіальних громад.

**Ключові слова:** управлінська культура, управлінська діяльність, корпоративна культура, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, конкурентоспроможність, розвиток.

**Yulia Kharchuk,***PhD in Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Audit  
of the National University of Ostroh Academy***Alexander Kharchuk,***Graduate student at the Department of Psychology of the National University of Ostroh Academy*

## ADMINISTRATIVE CULTURE OF THE HEADS OF LOCAL GOVERNMENT BODIES AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The article clarifies the essence of the concepts of managerial and corporate culture and management activities of local self-government officials. It is substantiated that the managerial culture of local self-government leaders should be considered as a systemic, dynamic phenomenon formed on the basis of their personal, cognitive, spiritual, value, cultural qualities, behavioral patterns and management styles, which constantly interact with each other, forming structural components and performing specific functions necessary for the implementation of management activities and successful development of territorial communities.

The influence of the managerial culture of the heads of local self-government bodies on the development of territorial communities of Ukraine is determined. The authors review the legal framework for the functioning and development of territorial communities. The models of formation of successful management activities of heads of local self-government bodies and corporate culture of territorial communities are developed. The correlation between the level of development of territorial communities and the quality of the managerial culture of local self-government leaders, taking into account the limiting endogenous and exogenous factors, is revealed.

The TOP-10 regions of Ukraine by the share of active enterprises of territorial communities in their total number, the TOP-10 territorial communities of Ukraine by revenues and expenditures in UAH on a cumulative basis for the 1st quarter of 2024



are identified. The article assesses the performance of local government leaders by the residents of territorial communities of Ukraine in terms of emotional perception and reveals the influence of the managerial culture of local government leaders on the formation of the corporate culture of the TOP-10 territorial communities of Ukraine in April-May 2023 and 2024.

The article shows that the corporate culture of local government leaders has a decisive influence on the development of territorial communities. The personal culture of managers, their spiritual values and guidelines, their adherence to ethical and moral standards, a constant process of self-improvement, metacognitive self-knowledge and self-motivation affect the level of development of their managerial culture, and managers can (and should) constantly improve its level.

It is established that the continuous self-development of managers improves their managerial culture, and the latter, in turn, forms and develops the corporate culture of territorial communities.

**Keywords:** managerial culture, managerial activity, corporate culture, local governments, territorial communities, competitiveness, development.

**Постановка проблеми.** Територіальні громади (далі – ТГ) України функціонують в умовах повномасштабної війни, обмежених ресурсів, кадрового голоду та невизначеності щодо можливостей розвитку в контексті застосування ефективного антикризового менеджменту. Успішна діяльність органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) значною мірою залежить від управлінської культури керівників, їхнього вміння приймати виважені й своєчасні рішення під дією екзогенних та ендогенних факторів.

Актуальними постають питання постійної оптимізації джерел залучення фінансових ресурсів та видатків, збереження від можливого руйнування й модернізація матеріально-технічної бази, використання існуючих і впровадження нових технологій виробництва, мотивація персоналу, зокрема залишитися працювати в Україні, а не виїжджати закордон, використання потенціалу внутрішньо переміщених осіб, забезпечення їхнього належного проживання, пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку товарів і послуг, а відтак цілісного та виваженого підходу до організації й здійснення їхнього ефективного управління керівниками-лідерами, новаторами, схильними до ризику в умовах тотальних змін.

Специфіка функціонування ОМС з метою забезпечення сталого розвитку ТГ в умовах війни вимагає прийняття керівниками оптимальних управлінських рішень на основі обмеженої релевантної інформації. Це, в свою чергу, підтверджує актуальність та своєчасність дослідження управлінської культури керівників та її впливу на розвиток ТГ, за які вони відповідають. Адже, головне стратегічне завдання керівників ОМС у контексті децентралізації полягає у створенні комфортних умов проживання мешканців громад, наданні їм доступних та високоякісних публічних послуг, формуванні належного рівня економічного розвитку ТГ, їхнього фінансового забезпечення, оптимізації джерел наповнення місцевих бюджетів, формуванні середньо- та довгострокових стратегій розвитку ТГ та ін. Основою успішного розвитку ТГ, за умови розумного керівництва та прийняття ефективних управлінських рішень, є наявність економічно активних суб'єктів господарювання, висококваліфікованих трудових ресурсів, розвиненої соціальної та промислової інфраструктури, а також унікальності окремої ТГ, наприклад, гарний природний ландшафт, велика історична спадщина, потужні заклади освіти, культури, соціального захисту та іншої інфраструктури тощо [19; 20]. Безумовно формування корпоративної культури в ОМС залежить від діяльності керівників, їхніх професійних, особистісних, ментальних рис і навиків, які формують управлінську культуру.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні основи та специфіку стратегії діяльності й розвитку ТГ у своїх працях досліджували такі науковці: І. Архипенко [1], О. Боднарук [7], Т. Кулініч [7], А. Лазарева [7], Н. Пилипів [10], І. П'ятничук [10], С. Сологуб [10] та ін.

Проблематиці управлінської культури керівників присвячували свої дослідження такі науковці: Р. Войтович, А. Гошко, А. Колодій, В. Король [22], М. Кришталь [22], Н. Нижник, О. Оболенський, Л. Пашко, В. Пержун [11], О. Петроє, А. Рачинський [16], В. Свистун [22], В. Ягупов [22], О. Яркової [21] та ін.

Водночас питання особливостей управлінської культури керівників ОМС та її вплив на розвиток ТГ України, зокрема в умовах повномасштабної війни, у контексті теорії обмежень й антикризового управління з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності, потребують подальшого детального вивчення й додаткових досліджень.

**Мета і завдання дослідження:** визначити шляхи покращення управлінської культури керівників органів місцевого самоврядування задля забезпечення сталого розвитку територіальних громад України в контексті антикризового менеджменту та в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах повномасштабної війни та тривалої агресії рф функціонування ТГ України вимагає особливого підходу до процесу управління в контексті теорії обмежень. Адже, керівництво ТГ має створювати належне бізнес-середовище з метою посилення конкурентних переваг як підприємств, так і регіону під впливом обмежуючих екзогенних (економічні кризи та міждержавні відносини; передавання додаткових функцій держави на місцеву владу; конкуренція між територіальними



громадами; бюджетна та податкова політика держави; законодавчі зміни; екологічні чинники; воєнний стан) та ендогенних (недосконалість організаційної структури управління; брак висококваліфікованих кадрів; відсутність стратегічного аналізу та управлінського обліку; формування бюджету споживання, а не розвитку; низький рівень якості надання послуг (медичних, освітніх, соціальних та ін.); місце розташування; відсутність дієвих зав'язків з державними органами влади та політична нестабільність) факторів [19; 20].

Крім цього, управлінська культура керівників ТГ, як інструмент забезпечення їхньої конкурентоспроможності, має враховувати вимоги чинної нормативно-законодавчої бази, зокрема Законів України: «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [3], «Про співробітництво територіальних громад» [4], «Про засади державної регіональної політики» [5], Постанови Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» [12], Постанов Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [13], «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» [14], «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [15], Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [6], «European Cohesion Policy 2021–2027» [23], Європейської хартії місцевого самоврядування [9], Указу Президента України «Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [18] та ін.

Поряд з цим важливим елементом формування управлінської культури керівників ОМС є їхні особистісні, когнітивні та метакогнітивні навички, зокрема особиста культура і духовність.

Вивчаючи сутність поняття «управлінська культура», звертаємо увагу на дослідження В. Ягупова, В. Свистун, М. Кришталь та В. Король [22], які розглядають управлінську культуру як системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію й взаємовплив її ціннісно-мотиваційної, емоційно-вольової, когнітивної, менеджерської, праксеологічної, контрольно-оцінювальної та суб'єктної складових.

Уваги заслуговують наукові праці В. Пержуна [11], який стверджує, що формування управлінської культури на сучасному етапі повинно базуватися на основі новітніх соціально-управлінських технологій, які передбачають урахування всіх тих змін і реформ державного управління, що відбуваються. Серед таких нововведень можна назвати перехід до нової стадії публічного управління, створення умов для утвердження сервісної держави, пошук сучасних інноваційних управлінських методів роботи, покращення й вдосконалення системи публічних послуг, увага до культурно-професійної складової управлінської діяльності тощо.

Про такі підходи до розуміння публічного управління й ролі в ньому управлінської культури, які на часі й цього вимагає практика, також пише український дослідник А. Рачинський [16].

Розуміння та ефективне формування управлінської культури керівників ОМС значно сприятиме підвищенню результативності прийняття управлінських рішень та розвитку ТГ.

Таким чином, виходячи із зазначеного вище, вважаємо за доцільне розглядати та у подальшому детальніше досліджувати управлінську культуру керівників ОМС як системне, динамічне явище, що формується на основі їхніх особистісних, когнітивних, духовних, ціннісних, культурних якостей, моделей поведінки та стилів управління, які між собою постійно взаємодіють, формуючи структурні компоненти та виконуючи конкретні функції, необхідні для здійснення управлінської діяльності й успішного розвитку ТГ.

На наш погляд, успішність управлінської діяльності керівників ТГ залежить від рівня розвитку їхньої управлінської культури, а управлінська культура, у свою чергу, формується на основі культури особистості керівників, що базується на їхній духовності, цінностях і культурному розвитку (рис. 1).

Керівники у процесі здійснення управлінської діяльності, виконуючи певні функції управлінської культури безпосередньо комунікують з іншими людьми та впливають на формування цілей, як для громад в цілому, так і для кожного працівника ОМС, керівників підрозділів/відділів/секторів, власників бізнес-структур, очільників бюджетних установ, так і мешканців громад зокрема. Прогнозування, планування, формування кадрового складу, розподіл обов'язків, організація ефективної взаємодії та контроль за досягненнями є одними з базових вимог до керівників. Поряд з цим, якщо працівники та інші учасники процесу розвитку ТГ не поділятимуть цінності й бачення керівників, досягти поставлених цілей буде дуже складно або взагалі не можливо. Кожна особистість має свої переконання, цінності, бачення та рівень особистісного розвитку і буде змінюватись під впливом керівників, за умови наявності такого прагнення в останніх, лише коли визнаватиме їх як лідерів ТГ. Саме завдяки високому рівню розвитку управлінської культури керівників ОМС можна забезпечити об'єднання всіх жителів ТГ в єдиний діючий організм під керівництвом їх як лідерів. Цей процес об'єднання відбувається шляхом формування корпоративної культури ОМС та усіх суб'єктів господарювання ТГ.



**Рис. 1. Модель формування успішної управлінської діяльності керівників ОМС**

*Джерело:* розроблено авторами.

На нашу думку, модель корпоративної культури ТГ формується на основі впливу управлінської культури керівників ОМС на безпосередніх учасників (працівників, суб'єктів господарювання та мешканців громад). Тобто, чим вищий рівень культури особистості керівників, тим вищий рівень управлінської культури вони демонструватимуть, а зростання останньої забезпечуватиме розвиток загальної культури ТГ (рис. 2).



**Рис. 2. Модель корпоративної культури ТГ**

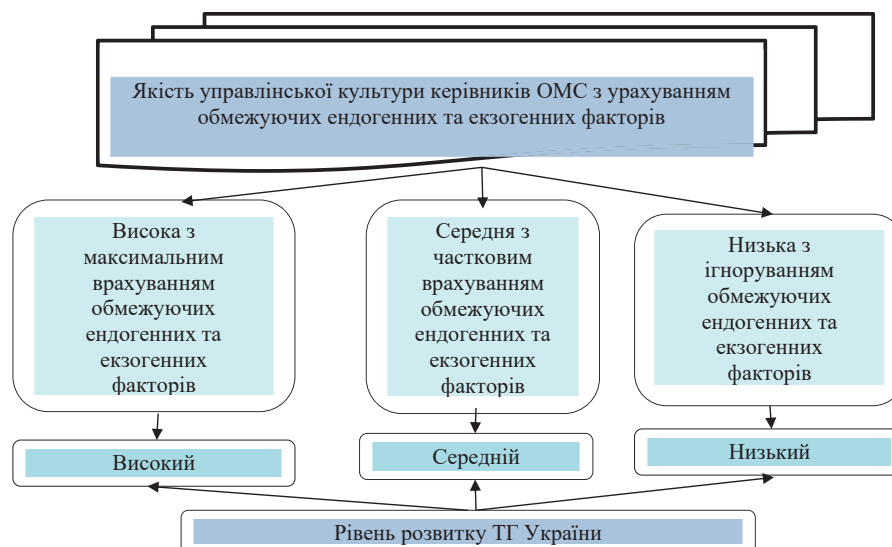
*Джерело:* розроблено авторами.

Як приклад можна навести повне нетолерування керівниками громад корупційних схем, що сприятиме відмові від останніх суб'єктами господарювання та мешканцями громад. Як результат, формуватиметься корпоративна культура ТГ, яка буде зрозумілою для учасників та поділитиметься ними. Цей процес матиме висхідний характер, адже всі учасники впливатимуть один на одного, тобто покращення загального рівня культури працівників збільшуватиме культурний розвиток мешканців громад, як наслідок формування культури останніх ставитиме нові вимоги до розвитку культури особистості працівників. Разом учасники впливатимуть на управлінську культуру керівників громади та стимулюватимуть (а подекуди й вимагатимуть) її подальший розвиток. Високий рівень розвитку корпоративної культури ОМС у разі зміни керівників змусить нових очільників відповідати займаній посаді (шляхом розвитку особистісних, когнітивних, духовних та ціннісних якостей) або змінювати робоче місце.

Якість управлінської культури керівників ОМС впливає на рівень розвитку територіальних громад з урахуванням обмежуючих ендогенних та екзогенних факторів (рис. 3).

Забезпечення розвитку ТГ України, подолання ними наслідків війни, пошук альтернативних джерел фінансування свого функціонування, буде можливим за умови належної управлінської культури їхніх керівників з постійним моніторингом виконання запланованих тактичних і стратегічних заходів.

Проаналізуємо діяльність ТГ України. Так, станом на 1 червня 2024 р. в Україні функціонувало 1469 територіальних громад [2; 8]. А відтак, за їхній розвиток, зокрема економічний, відповідало 1469 керівників або їх заступників, які виконували посадові обов'язки відсутніх керівників. Закономірно, що рівень розвитку окремої територіальної громади залежить від її ресурсного потенціалу, зокрема частки активних підприємств, які забезпечують зайнятість населення, високу заробітну плату, надходження до місцевого бюджету за рахунок податків і платежів.



**Рис. 3. Взаємозв'язок між рівнем розвитку ТГ та якістю управлінської культури керівників ОМС з урахуванням обмежуючих ендогенних та екзогенних факторів**

Джерело: розроблено авторами на основі [19; 20].

Сформований нами рейтинг областей України за часткою активних підприємств ТГ у їхній загальній кількості (табл. 1) демонструє, що лідерами за кількістю реально функціонуючих підприємств були: 1 місце – м. Київ, 2 місце – Дніпропетровська область, 3 місце – Львівська область, 4 місце – Одеська область та 5 місце – Харківська область.

Доцільно зауважити, що це ті регіони України, які зазнали та продовжують зазнавати значних втрат фінансового, людського ресурсу та виробничого потенціалу в наслідок повномасштабної війни й атак агресора [20].

Таблиця 1

**Топ-10 областей України за часткою активних підприємств ТГ у їхній загальній кількості**

| Місце в рейтингу | Регіон України           | Кількість територіальних громад | Кількість активних підприємств* | Частка активних підприємств області у загальній кількості, % |
|------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|
| 1                | м. Київ                  | 1                               | 124330                          | 18,8   |
| 2                | Дніпропетровська область | 86                              | 50939                           | 7,7  |
| 3                | Львівська область        | 73                              | 43473                           | 6,6  |
| 4                | Одеська область          | 91                              | 39401                           | 6,0  |
| 5                | Харківська область       | 56                              | 38133                           | 5,8  |
| 6                | Київська область         | 69                              | 35294                           | 5,3  |
| 7                | Донецька область         | 46                              | 28807                           | 4,4  |
| 8                | Запорізька область       | 67                              | 26128                           | 4,0  |
| 9                | Вінницька область        | 63                              | 21753                           | 3,3  |
| 10               | Миколаївська область     | 52                              | 18982                           | 2,9  |

\*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя.

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 8; 19; 20].



Реформа децентралізації мотивує керівників ОМС до збільшення надходжень місцевих бюджетів, пошуку резервів їх наповнення, покращення ефективності адміністрування податків і зборів, тобто, маючи належний рівень розвитку управлінської культури, вони збільшуватимуть ці показники. У табл. 2 подано ТОП-10 територіальних громад України за доходами, грн, за наростаючим підсумком за 1 квартал 2024 р.

Таблиця 2

**ТОП-10 територіальних громад України за доходами, грн,  
за наростаючим підсумком за 1 квартал 2024 р.**

| Номер у рейтингу | Назва ТГ     | Чисельність наявного населення, осіб | Площа, кв. км | Всього надходжень до загального фонду, грн |
|------------------|--------------|--------------------------------------|---------------|--|
| 1                | Дніпровська  | 971 078                              | 417           | 4 202 030 428                              |
| 2                | Харківська   | 1 421 125                            | 349           | 3 457 981 385                              |
| 3                | Львівська    | 777 234                              | 316           | 3 186 597 478                              |
| 4                | Одеська      | 1 010 537                            | 165           | 2 495 442 085                              |
| 5                | Криворізька  | 606 584                              | 444           | 2 027 784 310                              |
| 6                | Запорізька   | 710 052                              | 282           | 1 758 207 997                              |
| 7                | Вінницька    | 387 439                              | 225           | 1 242 975 960                              |
| 8                | Миколаївська | 470 011                              | 317           | 1 149 491 713                              |
| 9                | Житомирська  | 263 237                              | 87            | 984 573 138                                |
| 10               | Хмельницька  | 292 889                              | 496           | 960 582 099                                |

Джерело: побудовано авторами на основі [2].

У частині використання коштів увага акцентується на необхідності формування найбільш оптимальної структури бюджетних видатків, створенні ефективного не надто чисельного управлінського апарату, здійсненні постійного аналізу витрачання бюджетних коштів і упередженні випадків їх нерационального витрачання. ТОП-10 територіальних громад України за видатками, грн, за наростаючим підсумком за 1 квартал 2024 р. відображено у табл. 3.

Таблиця 3

**ТОП-10 територіальних громад України за видатками, грн,  
за наростаючим підсумком за 1 квартал 2024 р.**

| Номер у рейтингу | Назва ТГ          | Чисельність наявного населення, осіб | Площа, кв. км | Всього видатків загального фонду, грн |
|------------------|-------------------|--------------------------------------|---------------|---------------------------------------|
| 1                | Харківська        | 1 421 125                            | 349           | 3 039 846 347                         |
| 2                | Дніпровська       | 971 078                              | 417           | 2 798 912 815                         |
| 3                | Львівська         | 777 234                              | 316           | 2 409 443 016                         |
| 4                | Одеська           | 1 010 537                            | 165           | 2 198 254 209                         |
| 5                | Запорізька        | 710 052                              | 282           | 1 867 577 780                         |
| 6                | Криворізька       | 606 584                              | 444           | 1 782 006 520                         |
| 7                | Вінницька         | 387 439                              | 225           | 1 240 083 786                         |
| 8                | Хмельницька       | 292 889                              | 496           | 952 741 550                           |
| 9                | Івано-Франківська | 287 550                              | 266           | 882 794 796                           |
| 10               | Миколаївська      | 470 011                              | 317           | 822 739 250                           |

Джерело: побудовано авторами на основі [2].

Наявність достатніх ресурсів у місцевих бюджетах є запорукою того, що ТГ мають можливість надавати більш якісні та різноманітні послуги своїм мешканцям, реалізовувати соціальні та інфраструктурні проекти, створювати умови для розвитку підприємництва, залучення інвестиційного капіталу, розробляти програми місцевого розвитку та фінансувати інші заходи для всебічного покращення умов проживання жителів громад [8]. Дані таблиць 1–3 також підтверджують реакцію бізнесу на управлінську культуру керівників ОМС та корпоративну культуру ТГ в цілому. Таким чином, можемо зробити висновок, що Дніпровська, Харківська, Львівська та Одеська громади сприймаються бізнесом як контрольовані та такі, що постійно розвиваються, а керівники цих громад займають належне місце в системі управління.

Щодо оцінки управлінської культури керівників ОМС мешканцями громад, то її результати відображено у табл. 4.

Таблиця 4

**Оцінка діяльності керівників ОМС мешканцями ТГ України  
за емоційним сприйняттям за квітень-травень 2023 р. та 2024 р.**

| Назва ТГ          | Якісна оцінка ТГ за індексами їхніх обласних центрів* |                     |                         |         |           |          |             |
|-------------------|---|---------------------|-------------------------|---------|-----------|----------|-------------|
|                   | Долягнута   | Екологічно<br>чиста | Економічно<br>розвинена | Радісна | Комфортна | Безпечна | Розквітаюча |
| Харківська        | 1,7   | 0,6                 | 0,3                     | 0,7     | 1,4       | -0,9     | 0,4         |
| Вінницька         | 1,2   | 0,6                 | 0,7                     | 1,0     | 1,3       | 0,9      | 1,0         |
| Івано-Франківська | 1,1   | 0,6                 | 0,6                     | 0,9     | 1,3       | 0,9      | 1,1         |
| Луцька            | 1,0   | 0,5                 | 0,6                     | 0,8     | 1,2       | 0,9      | 0,9         |
| Хмельницька       | 0,8   | 0,3                 | 0,5                     | 0,7     | 0,9       | 0,6      | 0,8         |
| Львівська         | 0,8   | 0,2                 | 0,6                     | 0,7     | 0,9       | 0,6      | 0,7         |
| Житомирська       | 0,6   | 0,1                 | -0,1                    | 0,5     | 0,8       | 0,5      | 0,5         |
| Одеська           | 0,5   | -0,1                | 0,2                     | 1,0     | 0,9       | 0,2      | 0,1         |
| Дніпровська       | 0,5   | -0,4                | 0,4                     | 0,3     | 0,7       | 0,0      | 0,3         |
| Миколаївська      | 0,2   | -0,5                | -0,5                    | 0,0     | 0,5       | -0,1     | -0,1        |

\*Значення індексу варіює від 2 до -2, де «2» – найвище значення індексу, а «-2» – найнижче.

Джерело: розроблено авторами на основі [17].

Порівнюючи оцінку діяльності ОМС мешканцями та представниками бізнесу ТГ, бачимо, що є як її співпадіння, так і разючі відмінності. На нашу думку, така ситуація, швидше за все зумовлена управлінською діяльністю керівників ТГ та їхньою управлінською культурою.

Тому доцільно дослідити оцінку управлінської культури мерів (підтримку їхньої діяльності) та корпоративну культуру ОМС (підтримку діяльності місцевої влади). Результати дослідження підтверджують нашу теоретичну модель, оскільки чітко демонструють, що корпоративна культура ОМС формується на основі управлінської культури керівників ТГ. З досліджуваної інформації (табл. 5) можна зробити висновок, що оцінка управлінської діяльності керівників ТГ їхніми мешканцями в більшості випадків вища, ніж оцінка діяльності ОМС. Це підтверджує те, що управлінська культура керівників ТГ формує корпоративну культуру ОМС.

Таблиця 5

**Вплив управлінської культури керівників ОМС на формування корпоративної культури  
ТОП-10 територіальних громад України за квітень-травень 2023 р. та 2024 р.**

| Номер у рейтингу | Назва ТГ          | Підтримка діяльності місцевої влади, % | Підтримка діяльності мера, % | Підтримка переобрання мера на наступний термін, % | Справи йдуть у правильному напрямку, % |
|------------------|-------------------|--|------------------------------|---|--|
| 1                | Харківська        | 66                                     | 80                           | 65  | 62                                     |
| 2                | Хмельницька       | 57                                     | 66                           | 42  | 63                                     |
| 3                | Чернігівська      | 57                                     | 63                           | .*  | 58                                     |
| 4                | Івано-Франківська | 52                                     | 58                           | 34  | 53                                     |
| 5                | Вінницька         | 56                                     | 57                           | 25  | 73                                     |
| 6                | Луцька            | 52                                     | 53                           | 22  | 58                                     |
| 7                | Одеська           | 42                                     | 53                           | 35  | 44                                     |
| 8                | Дніпровська       | 44                                     | 49                           | 25  | 49                                     |
| 9                | Черкаська         | 40                                     | 46                           | 25  | 60                                     |
| 10               | Житомирська       | 40                                     | 46                           | 28  | 49                                     |

\*дані відсутні.

Джерело: розроблено авторами на основі [17].

**Висновки.** Таким чином, розглянувши деякі підходи до трактування категорій «управлінська культура», «корпоративна культура» вважаємо за доцільне, задля забезпечення розвитку ТГ України, звернути увагу на необхідність виконання наступних аспектів, зокрема:

– необхідність постійного особистісного і культурного розвитку керівників ТГ, оскільки від цього залежить і розвиток останніх;



- постійне вдосконалення корпоративної культури ОМС керівниками ТГ для забезпечення чіткої взаємодії з мешканцями та бізнесом ТГ;
- чітке формування цілей розвитку громад та їхніх підприємств, постановка конкретних, реальних для виконання завдань щодо їхнього досягнення;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями та завданнями в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах;
- врахування екзогенних та ендогенних обмежуючих факторів і шляхів мінімізації їхнього негативного впливу в процесі стратегічного планування;
- постійний моніторинг відповідності отриманих результатів до попередньо поставлених цілей та вдосконалення управлінської діяльності на основі отриманих даних.

Підсумовуючи зазначене вище, доцільно зауважити, що корпоративна культура керівників ОМС має визначальний вплив на забезпечення розвитку ТГ. Особиста культура керівників, їхні духовні цінності та орієнтири, дотримання ними етичних і моральних норм, постійний процес самовдосконалення, метакогнітивного самопізнання і самомотивація впливає на рівень розвитку їхньої управлінської культури, причому керівники можуть (і повинні) постійно вдосконалювати її рівень. Тобто постійний саморозвиток керівників ОМС вдосконалює їхню управлінську культуру, а остання, в свою чергу, формує і розвиває корпоративну культуру територіальних громад.

### Література:

1. Архипенко І.М. (2019) Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. № 2 (22), 1-10.

Arkhyupenko I.M. (2019) Strategichne upravlinnja rozvytkom ob'jednanykh terytorialnykh ghromad. [Strategic management of the development of united territorial communities]. *Publichne administruvannja: teorija ta praktyka*. [Public administration: theory and practice], № 2 (22), 1-10 [in Ukrainian].

2. Дашборд «Бюджети територіальних громад України». URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 23.05.2024).

Dashbord «Biudzhety terytorialnykh hromad Ukrainy» [Dashboard «Budgets of territorial communities of Ukraine»] <<https://decentralization.ua/finance/dashboard>> (2024, May, 23).

3. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 21.05.2024).

Zakon Ukrainy «Pro dobrovoljne ob'jednannja terytorialnykh ghromad» [Law of Ukraine «On voluntary unification of territorial communities»]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>> (2024, May, 21) [in Ukrainian].

4. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 21.05.2024).

Zakon Ukrainy «Pro spivrobitnyctvo terytorialnykh ghromad» [Law of Ukraine «About the cooperation of territorial communities»]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>> (2024, May, 21) [in Ukrainian].

5. Закону України «Про засади державної регіональної політики» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 21.05.2024).

Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoji rehionalnoji polityky» [Law of Ukraine «About the basics of state regional policy»]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>> (2024, May, 21) [in Ukrainian].

6. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8> (дата звернення: 23.05.2024).

Konceptija reformuvannja miscevoho samovrjaduvannja ta terytorialnoji orghanizaciji vlady v Ukraini. [The concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>> (2024, May, 23) [in Ukrainian].

7. Лазарева А.О., Кулініч Т.В., Боднарук О.В. (2021) Проблематика розробки стратегії діяльності територіальних громад у контексті сталого розвитку. *Економічна думка. Економіка та держава*, № 4, 99-104.

Lazareva A.O., Kulinich T.V., Bodnaruk O.V. (2021) Problematyka rozrobky strateghiji dijajnosti terytorialnykh ghromad u konteksti stalogho rozvytku. [Problems of developing a strategy of territorial communities in the context of sustainable development]. *Ekonomichna dumka. Ekonomika ta derzhava* [Economic thought. Economy and the state], № 4, 99-104 [in Ukrainian].

8. Місцеві фінанси та бюджетна децентралізація (2024) Офіційний сайт «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/finance> (дата звернення: 24.05.2024)

Mistsevi finansy ta biudzhethna detsentralizatsiia (2024) [Local finances and budgetary decentralization] Ofitsiinyi sait «Detsentralizatsiia» [Ofitsiinyi sait «Detsentralizatsiia»] <<https://decentralization.ua/finance>> (2024, May, 24) [in Ukrainian].

9. Офіційне видання сайту Верховної Ради України «Європейська хартія місцевого самоврядування». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 23.05.2024).

Oficsjne vydannja sajtu Verkhovnoji Rady Ukrainy «Jevropejsjka khartija miscevoho samovrjaduvannja». [Official publication of the website of the Verkhovna Rada of Ukraine «European Charter of Local Self-Government»]. <[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)> (2024, May, 23) [in Ukrainian].



10. Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Сологуб С.І. (2018) Концепція соціальної відповідальності ОТГ у контексті сталого розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*, 36-42.

Pulyriv N.I., P'yatnychuk I.D., Solohub S.I. (2018) Konceptsiya social'noji vidpovidal'nosti OTGh u konteksti stalogo rozvytku. [The concept of social responsibility of OTG in the context of sustainable development] *Visnyk Prykarpats'kogo universytetu. Serija: Ekonomika* [Bulletin of the Carpathian University. Series: Economy], 36-42 [in Ukrainian].

11. Пержун В.В. (2020) Перспективні дослідження управлінської культури в галузі публічного управління на сучасному етапі. *Університетські наукові записки, № 6 (78)*, URL: [www.unz.univer.km.ua](http://www.unz.univer.km.ua), 72-81.

Perzhun V.V. (2020) Perspektivni doslidzhennia upravlinskoj kultury v haluzi publichnoho upravlinnia na suchasnomu etapi. [Prospective studies of managerial culture in the field of public administration at the current stage]. *Universytetski naukovy zapysky* [University scientific notes], № 6 (78), <[www.unz.univer.km.ua](http://www.unz.univer.km.ua)>, 72-81 [in Ukrainian].

12. Постанова Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (дата звернення: 22.05.2024).

Postanova Verkhovnoji Rady Ukrainy «Pro utvorennja ta likvidaciju rajoniv» [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine «On the Formation and Liquidation of Districts»] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>> (2024, May, 22) [in Ukrainian].

13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.05.2024).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennja Derzhavnoji strateghiji reghional'nogho rozvytku na 2021-2027 roku» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027»] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>> (2024, May, 22) [in Ukrainian].

14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення: 23.05.2024).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennja Nacional'noji ekonomichnoji strateghiji na period do 2030 roku». [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030»] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>> (2024, May, 23) [in Ukrainian].

15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.05.2024).

Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennja Porjadku rozroblennja reghional'nykh strateghij rozvytku i planiv zakhodiv z jikh realizaciji, a takozh provedennja monitorynghu ta ocinky rezul'tatyvnosti realizaciji zaznachenykh reghional'nykh strateghij i planiv zakhodiv» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Procedure for the development of regional development strategies and action plans for their implementation, as well as monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of the specified regional strategies and action plans»] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>>. (2024, May, 23) [in Ukrainian].

16. Рачинський А. П. (2012) Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 3. URL : <http://bit.ly/3coV4Qw> (дата звернення: 23.05.2024)

Rachynskiy A. P. (2012) Stratehichne upravlinnia personalom: teoretyko-metodolohichniy analiz. [Strategic personnel management: theoretical and methodological analysis]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public administration: improvement and development], № 3. URL : <http://bit.ly/3coV4Qw> (2024, May, 24) [in Ukrainian].

17. Рейтинги міст України – дев'яте муніципальне опитування IRI (The International Republican Institute) За результатами муніципальних опитувань, проведених Соціологічною групою «Рейтинг»: у квітні-травні 2023 (16 800 респ.) та квітні-травні 2024 (16 800 респ.) (2024, червень, 13).

Reitynhy mist Ukrainy – dev'iate munitsypalne opytuvannia IRI (The International Republican Institute) [Ratings of Ukrainian cities – the ninth municipal survey of IRI (The International Republican Institute)] Za rezul'tatamy munitsypalnykh opytuvan, provedenykh Sotsiolohichnoiu hrupoiu «Reitynh»: u kvitni-travni 2023 (16 800 resp.) ta kvitni-travni 2024 (16 800 resp.) (2024, June, 13). [in Ukrainian].

18. Указ Президента України: «Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 23.05.2024)

Ukaz Prezydenta Ukrainy «Cili stalogho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku» [Decree of the President of Ukraine: «Goals of sustainable development of Ukraine for the period until 2030»] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>> (2024, May, 23) [in Ukrainian].

19. Харчук Ю. Ю., Харчук О. А. (2022) Формування стратегії територіальних громад з метою забезпечення їхньої економічної безпеки у контексті теорії обмежень. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, № 24(52), 111–119.

Kharchuk Yu. Yu., Kharchuk O. A. (2022) Formuvannia stratehii terytorialnykh hromad z metoiu zabezpechennia yikhnoi ekonomichnoi bezpeky u konteksti teorii обмежен. [Formation of the strategy of territorial communities in order to ensure their economic security in the context of the theory of limitations]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika» : naukovyi zhurnal*. Ostroh : Vyd-vo NaUOA. [Scientific



notes of the National University «Ostroh Academy». «Economics» series: scientific journal. Ostrog: Type of NaUOA], № 24(52), 111–119. [in Ukrainian].

20. Харчук Ю. Ю., Харчук О. А., Дзюрах Ю. М. (2023) Ризик-менеджмент підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, № 28 (56), 14–23.

Kharchuk Yu. Yu., Kharchuk O. A., Dziurakh Yu. M. (2023) Ryzyk-menedzhment pidpriemstv terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny. [Risk management of enterprises of territorial communities of Ukraine in conditions of full-scale war]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademii»*. Serii «Ekononika»: naukovyi zhurnal. Ostroh : Vyd-vo NaUOA, [Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». «Economics» series: scientific journal. Ostrog: Type of NaUOA], № 28 (56), 14–23 [in Ukrainian].

21. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.05/ Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. – Х., 2002. – 19 с.

Yarkovoi O. M. Pedagogichni zasady rozvytku upravlinskoï kultury derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh pislidyplomnoi osvity [Pedagogical principles of the development of management culture of civil servants in the conditions of postgraduate education]: Avtoref. dys... kand. ped. nauk: 13.00.05/ Kharkivskiy natsionalnyi universytet im. V. N. Karazina. – Kh., 2002. – 19 s. [in Ukrainian].

22. Ягупов В.В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В.В. Ягупов, В.І. Свистун, М.А. Кришталь, В.М. Король // *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України // Педагогічні та психологічні науки*. 2013. – № 4 (96). – С. 291-301.

Yahupov V.V. Upravlinska kultura i kompetentnist kerivnykiv yak systemna psyholoho-pedahohichna problema [Managerial culture and competence of managers as a systemic psychological and pedagogical problem]/ V.V. Yahupov, V.I. Svystun, M.A. Kryshstal, V.M. Korol // *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy // Pedagogichni ta psyholohichni nauky*. [Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Service of Ukraine // Pedagogical and psychological sciences] 2013. – № 4 (96). – S. 291-301 [in Ukrainian].

23. European Cohesion Policy 2021-2027. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/) (дата звернення: 23.05.2024).

European Cohesion Policy 2021-2027. [European Cohesion Policy 2021-2027] <[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/)>. (2024, May, 23) [in English].

**ФІНАНСИ,  
ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ**

---



Отримано: 17 травня 2024 р.

Прорецензовано: 10 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 15 червня 2024 р.

e-mail: onyshko\_sv@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <http://orcid.org/0009-0001-0273-9867>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-36-40

Бірюк Д. О. Сучасні підходи до забезпечення стійкості фінансової системи в умовах мінливості фінансово-цифрового простору. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 36–40.

УДК: 336.71

JEL- класифікація: G 18

**Бірюк Дмитро Олександрович,**  
докторант кафедри публічних фінансів,  
Державний податковий університет

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ ФІНАНСОВО-ЦИФРОВОГО ПРОСТОРУ

У статті забезпечення стійкості фінансової системи віднесено до її найважливіших властивостей, які забезпечують не лише існування цієї системи, але й виконання притаманних їй функцій. Наголошено, що в основі змін стійкості фінансової системи лежить мінливість фінансово-цифрового простору, в якому ця система функціонує, що зумовлена поєднанням процесів глобалізації та цифровізації. Зазначено можливості окремих суб'єктів економіки впливати на власну фінансову стійкість та фінансової системи загалом шляхом запровадження режиму збалансованості в частині раціоналізації співвідношення між перевагами й ризиками цифровізації, окремими елементами її внутрішньої структури з врахуванням трендів глобальної фінансиналізації.

**Ключові слова:** фінансова система, фінансовий потенціал, стійкість, фінансово-цифровий простір, мінливість, переваги, ризики, внутрішня структура.

**Dmytro Biryuk,**  
doctoral student at the Public Finance,  
Department of the State Tax University

## MODERN APPROACHES TO ENSURING FINANCIAL SYSTEM STABILITY IN A CHANGING FINANCIAL AND DIGITAL LANDSCAPE

This article examines the pressing need to ensure the resilience of the financial system amid macroeconomic instability caused by prolonged Russian military aggression, the transition to a recovery trajectory, and subsequent development trends.

While long-term development on a self-sustaining financial basis is a goal, the immediate priority is identifying sources of stability in the context of modern dynamics. The article clarifies the importance of theoretical and methodological frameworks, as well as specific functional aspects, that shape the financial system's development.

Resilience is highlighted as a crucial property of the financial system, ensuring its survival and the fulfillment of its inherent functions. The roles of financialization and digitalization in enhancing system resilience are also examined. It is emphasized that changes in financial system resilience stem from the evolving financial and digital landscape, influenced by globalization and digitalization processes.

The article notes the ability of individual economic entities to impact their own financial resilience and the broader financial system by implementing balanced strategies that rationalize the benefits and risks of digitalization, while considering global financialization trends. In ensuring system resilience, emphasis is placed on the capabilities of individual entities and financial subsystems to adapt to digitalization's impact, balancing technical, technological, and informational components, each with unique characteristics and effectiveness.

It is concluded that the flexible response of economic entities to modern transformation trends, facilitated by the adaptation of specific mechanisms and management actions, is vital for achieving and maintaining financial system resilience amid the changing financial and digital landscape.

**Keywords:** financial system, financial potential, resilience, financial and digital space, variability, advantages, risks, internal structure.

**Постановка проблеми.** Вибір адекватної моделі фінансової системи, від якої суттєво залежить рівень соціально-економічного розвитку країни та гарантії її незалежності, належать до складних завдань фінансової політики. Ці складнощі закладені вже в неоднозначності категорії «фінанси», формуючи відповідно складність структурно-функціональних характеристик фінансової системи. До цього слід додати динамізм фінансової системи, її зв'язок із фінансовою політикою, окремими секторами економіки, залежність від рівня розвитку країни, стану зовнішнього середовища.

Тривалість військової агресії, починаючи з 2014 р., в Україні призвела жорсткого руйнування макрофінансової стабільності та ускладнення фактично всіх процесів функціонування й розвитку. Це вимагає

системних перетворень суспільних відносин, особливе місце серед яких посідають фінансові відносини. Пошук шляхів нарощування сукупного фінансового потенціалу як системо формуючого чинника реалізації національних інтересів країни, може і повинен стати ключовим засобом виходу на траєкторію відновлення й подальшого поступу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретично і практично формування сукупного фінансового потенціалу припускає і відбувається в умовах певного співвідношення між внутрішніми ресурсами, які генерує українська економіка, та зовнішнім фінансуванням. Це допомагає врахувати динаміку фінансових відносин і на цій основі досягти оптимальності й стабільності в задоволенні інтересів суспільства особливо в кризових умовах.

Разом з тим, ще задовго до критичних подій нового століття науковці наголошували на домінуванні «розвитку на власній основі». Обґрунтованість такої позиції її прихильники пов'язували переважно з процесами глобалізації [1]. Проте, умови пандемії, військова агресія росії засвідчили особливу значимість розвитку на власній основі. Такий наголос простежується і в підготовленій Стратегії поствоєнного відновлення України [2].

Очевидно, що забезпечення макрофінансової стабільності на власній основі належить до довгострокових орієнтирів, а сьогодні воно вирішується в умовах глобальних військових і політичних викликів та загроз мінливого зовнішнього середовища. Однак це жодним чином не зменшує уваги до виявлення джерел власного фінансового потенціалу, з'ясування особливостей його формування в умовах сучасної динаміки.

Один із способів реалізувати завдання розвитку на власній фінансовій основі повинен більше спиратися на фінансову систему, визначену нами як впорядкована сукупність окремих підсистем й функціонально-структурних зв'язків між ними [3], що характеризується «... збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз негативних впливів, здатністю цієї сфери забезпечувати ефективне функціонування національної системи та економічне зростання» [4].

Загалом проблематика фінансових відносин, формування та функціонування фінансової системи, яка інтегрує їх в окремих підсистемах, знайшла і продовжує знаходити відображення у великій кількості наукових розробок зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед зарубіжних науковців це С. Брю, Е. Дональд, Дж. Дорнбуш, К. Кемпбелл, Р. Макконнелл, Р. Масгрейв, П. Самуельсон, Р. Солоу, Я. Тінберген, С. Фішер. В ряду провідних вітчизняних вчених В. Андрущенко, Д. Ванькович, А. Даниленко, В. Дем'янишин, В. Зимовець, О. Кириленко, І. Луніна, С. Мочерний, С. Онишко, В. Опарін, В. Суторміна, В. Федосов, С. Юрій.

Разом з тим, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків в процесі забезпечення стійкості фінансової системи та на цій основі формування фінансового базису на рівні окремих суб'єктів економіки і держави в цілому, містить низку неоднозначних теоретико-практичних узагальнень, перешкоджаючи реалізації поставлених завдань, адаптованих до сучасних змін, що актуалізує потребу подальших досліджень.

**Мета і завдання дослідження:** визначити концептуальні основи забезпечення стійкості фінансової системи в умовах істотних змін, які відбуваються в сучасній соціально-економічній реальності.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно звіту Світового банку, в умовах повномасштабної війни Україна зіштовхується зі зростаючою нестабільністю та міграційними потоками, складнішими вимогами до надання послуг та більшими вимогами до прозорості та залученості ресурсів в умовах їх обмеженості [5]. Лише в 2022 р. скорочення ВВП становило 29,1 % його обсягу. Зважаючи, що фінансова система інтегрує різні фінансові відносини у її окремих підсистемах, це актуалізує необхідність пояснення багатьох явищ навколо процесів її ефективного функціонування та подальшого розвитку. Серед них особливої уваги заслуговують, по-перше, теоретико-методологічна конструкція фінансової системи, яка фактично аргументує зазначені процеси як їх передумова, та, по-друге, її стійкість, що здатна забезпечити системність таких процесів та відобразити їх вплив на результативність виконання поставлених завдань. Логіка такої позиції полягає в наступному.

Щодо першої вимоги, вона обумовлена тим, що «...фінансова система є динамічним об'єктом, роль і місце окремих секторів економіки у ній змінюється, і тому методологічні підходи, що розроблялися для управління та регулювання фінансової системи відносно стабільної форми та структури, що функціонувала протягом ХХ ст., є застарілими і неадекватними для сучасних умов. Динамічний розвиток фінансових систем ... потребує наукової оцінки та узагальнень» [6, с. 11]. Використання низки наукових підходів, а саме: сутнісного, структурного, функціонального та системного – дозволило зробити певні узагальнення, які формують базис дослідження й обґрунтування існуючих і вибору нових напрямів розвитку фінансової системи. Насамперед те, що ключовий критерій розкриття природи фінансової системи лежить в площині внутрішньої сутності фінансів та виконання ними їх суспільної ролі. Фінансова система побудована

та функціонує внаслідок реалізації певних фінансових відносин, зокрема щодо формування, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів, як її ключової функції. Незважаючи на вагомість організаційно-управлінської сторони реалізації таких відносин, вона не повинна переважати над їх фундаментальною сутністю як визначальної умови ефективного функціонування, а лише сприяти її втіленню.

В межах обґрунтування сутності фінансів, фінансових відносин та фінансової системи особливе значення належить методології структуризації. При цьому методологічно важливим є структуризація фінансової системи крізь призму її підсистем, здатних передати й забезпечити єдність властивостей і процесів, що відбуваються. Сьогодні ця ознака структуризації реалізується недостатньо [3]. Разом з тим, саме підсистеми слід зарахувати до системо утворюючих форм організації фінансових відносин, які завдяки їх здатності організовуватися в самостійні системи, дозволяють забезпечити системне функціонування усіх процесів, що відбуваються у фінансовій системі та відобразити їх спільний вплив на її ефективність і стійкість.

З урахуванням зазначеного, фінансова система як теоретична конструкція ідентифікована нами як цілісне утворення, що охоплює сукупність відокремлених, але взаємопов'язаних фінансових відносин, які структурно та інституційно впорядковані в окремих підсистемах та в своєму взаємовпливі забезпечують виконання фінансами їх суспільної ролі, на наш погляд, слугує підґрунтям наукової обґрунтованості прийняття багатьох рішень щодо її інструментарію.

Стосовно стійкості фінансової системи, варто зазначити наступне. Стійкість зараховують до «...якостей першого порядку будь-якої системи», що відображає «...взаємозв'язок із середовищем, внутрішню структуру та поведінку» елементів цієї системи, забезпечує власне існування системи, виконання притаманних їй функцій та досягнення запланованих цілей [7, с. 15]. Ці характеристики, в кінцевому рахунку, підкреслюють правомірність віднесення стійкості до найважливіших властивостей фінансової системи, здатних, зокрема, сприяти реалізації розвитку на власній основі.

Складнощі в забезпеченні стійкості фінансової системи лежать у площині її сформованості з пов'язаних між собою окремих елементів, в межах якої відбувається взаємодія окремих суб'єктів фінансових відносин із властивими їм різними інтересами. Тобто, проблема стійкості фінансової системи постає як стратегічна для виконання поставлених завдань, а її розв'язання повинно брати свій початок вже на теоретико-методологічному рівні, на чому наголошувалося вище.

Один із методологічно важливих висновків полягає у тому, що «...стійкість системи не виключає її змінність, не лінійність функціонування та стани нестабільності, натомість визначає здатність зберігати свої життєво важливі якості у процесі змін у зовнішньому середовищі» [8, с. 8]. Тобто, стійкість властива не лише фіксованому стану системи, але і її змінам. Тому визначення сумарного впливу стійкості фінансової системи на її ефективність потребує оцінки об'єктивно існуючих взаємозв'язків, по-перше, між фіксованим і динамічним станами фінансової системи, а, по-друге, їх співвіднесення зі змінами, які відбуваються у фінансово-цифровому просторі держави та світу, в якому ця система власне й функціонує. За такої єдності з'являється можливість адекватно пояснити та передбачити ті процеси, які детермінують в аспекті стійкості ключові характеристики фінансової системи: як стратегічного ресурсу власного розвитку та економіки загалом; її адекватну реакцію на можливі ризики для економічних агентів.

В контексті детермінування фінансової системи як стратегічного ресурсу – це зміни у сферах фінансиналізації і цифровізації, найпотужніших рушійних силах світової економіки, що призвели до модернізації фундаментальної парадигми розвитку та видозміни основних постулатів функціонування фінансових відносин. Свої корективи у вирішення питання нагромадження фінансових джерел розвитку внесло отримання глобалізацією в сучасних умовах цифрової основи. Сьогодні фінансова система переживає цифрову революцію. Згідно звіту «Ринок цифрової трансформації: глобальний прогноз до 2030 року» розмір ринку цифрової трансформації у світі має зрости з 695,5 млрд дол. США у 2023 р. до 3144,9 млрд дол. США до 2030 р. при середньорічному темпі зростання 24,1 % впродовж прогнозованого періоду [9]. Стверджується, що цифровізація – це шлях до цифрових бізнесу і трансформації та до створення нових, цифрових, потоків доходів і пропозицій [10], що безпосередньо торкається виконання завдань, які стоять перед фінансовою системою. Звідси формування стійкості фінансової системи перебуває під істотним впливом її здатності реагувати на зміни шляхом адаптації до них і структури, і властивостей цієї системи.

Не зупиняючись на переліку позитивних наслідків і ризиків фінансиналізації та цифровізації, що широко висвітлюються в наукових дослідженнях та публікаціях та інколи навіть набувають ознак стереотипності, зупинимось на деяких аспектах, які не завжди глибоко оцінюються, а тому й не знаходять належної реалізації.

Очевидно, що фінансиналізація та цифровізація сьогодні не залишають поза своїм впливом жодного об'єкта, процесу та явища, які функціонують у сформованому фінансово-цифровому просторі. В той же

час для кожного з них стан, характер та результати такого впливу безпосередньо залежать від конкретних наслідків дії зазначених чинників (позитивні чи негативні). Тобто, реальне співвідношення між такими наслідками здатне визначати результати загальних змін та враховувати мінливість (непостійність, змінність, перемінність такого простору для конкретного об'єкта, явища, процесу. Відтак, у суб'єктів економіки з'являється певна можливість прогнозувати та управляти рівнем, характером, напрямками мінливості фінансово-цифрового простору. Належна маневреність з позиції виявлення, врахування позитивних і негативних наслідків та на цій основі зміни співвідношення між ними, становить важливий спосіб досягнення поставлених цілей. Тому в контексті забезпечення стійкості фінансової системи маневреність, реагування, керуваність можливо віднести до методологічного інструментарію, що структурує вибір шляхів та адекватних заходів у системі підтримки та забезпечення цієї стійкості.

Продовжуючи пошук особливостей протікання масштабних процесів фінансиналізації та цифровізації в контексті забезпечення стійкості фінансової системи, важливо звернути увагу і на наступне. В процесах цифровізації, які вказують на активний розвиток цифрової економіки та відповідно фінансово-цифрового простору, основний наголос зроблено на вирішальній ролі технічної та технологічної її складових. Разом з тим, існують й інші бачення щодо її складу. Так, основою цифрової економіки вважають «... гіперзв'язок, тобто зростаюча взаємопов'язаність людей, організацій і машин, що формується завдяки Інтернету в цілому, мобільним технологіям та Інтернету речей» [11], при цьому технологію трактують як «... розробка й суспільне використання інформації» [12], що свідчить про перетворення останньої на важливий економічний ресурс. Доступність і точність інформації відіграють ключову роль для ефективного розподілу ресурсів, залучення інвестицій. До прикладу, як свідчить практика, поява негативної інформації щодо біржових курсів на одному із великих фондових ринків здатна привести і призводить до виникнення суттєвих змін на ринках капіталу загалом. Принциповим є й те, що випуск, обіг та погашення будь-якого фінансового інструменту пов'язані не лише з обігом капіталу, але й з продукуванням фінансової інформації загалом, зокрема в цифровій формі. Очікується, що з 2016 р. до 2025 р., так звана «глобальна сфера даних», зросте майже в 10 разів – з 16,1 трлн до 163 трлн гігабайт [13].

Однією з видимих сторін вагомості інформації є наслідки її асиметричності. Не випадково у 2001 р. Дж. Стігліц, Дж. Ейкерлоф і М. Спенс розділили Нобелівську премію з економіки за дослідження асиметричного розподілу інформації на ринках капіталу. Зокрема, Дж. Ейкерлофа в межах розробленої власної концепції асиметричного розподілу інформації довів, що асиметричність інформації здатна призвести до ринкової неспроможності [14].

Контекст виникнення під впливом інформаційних потоків нового стану економічної динаміки призводить до наступного, важливого в межах предмета дослідження, висновку. Його зміст полягає в тому, що фінансово-цифровий простір перебуває під впливом як технічно-технологічної, так і інформаційної складових цифровізації. Вони, будучи тісно пов'язаними між собою, однак володіють власними динамікою, перевагами і ризиками. Тобто, структурний аспект цифровізації здатен суттєво трансформувати її впливи. Це може торкатися змін загального стану та рівня мінливості фінансово-цифрового простору залежно від переважання тієї чи іншої складової цифровізації в межах конкретних потреб і можливостей окремого суб'єкта економіки. Внаслідок потреб, самоорганізації, режиму збалансованості, здатності пристосовуватися до нових обставин даний суб'єкт здатен керувати останніми, забезпечуючи власну стійкість в межах існуючого фінансово-цифрового простору свого функціонування. Це актуально і з огляду на конкретні підсистеми фінансової системи. Кожна з них володіє власними особливостями в процесах цифровізації, зокрема й стосовно співвідношення технічно-технологічної та інформаційної складових, їх переваг і ризиків, а тому володіє можливостями зміни такого співвідношення.

Відтак, реалізація потенціалу забезпечення стійкості окремих підсистем, а значить стійкості фінансової системи в цілому, суттєво залежить від вчасного реагування на сукупність усіх факторів (незалежно від природи виникнення) та відповідних управлінських дій щодо зменшення негативного впливу на досягнення обраного цілеспрямування. Під впливом таких властивостей повинні формуватися нові чи коригуватися існуючі завдання стосовно усіх явищ і процесів, які функціонують або з'являються у такому просторі. Сьогодні означені залежності не знайшли відповідного втілення в механізмах забезпечення стійкості фінансової системи, що актуалізує їх пошук.

**Висновки.** Забезпечення стійкості фінансової системи нерозривно пов'язані зі змінами у фінансово-цифровому просторі, викликані поєднанням процесів глобалізації і цифровізації. Реалізація їх потенціалу шляхом переосмислення та відповідного реагування на низку викликів для суб'єктів фінансових відносин постає об'єктивною необхідністю. Насамперед, це стосується пошуку балансу між перевагами та ризиками означених процесів для окремих економічних суб'єктів на всіх рівнях фінансової системи та її підсистем. Не меншої уваги заслуговує максимальне та постійне втілення економічними суб'єктами

структурних особливостей протікання новітніх процесів на основі їх вагомості для забезпечення функціональних потреб.

Фокусування на означених трендах сучасних трансформаційних процесів передбачає регулярний моніторинг їх внутрішнього потенціалу та гнучке реагування суб'єктів економіки на його результати відповідною адаптацією окремих механізмів та управлінських дій, що здатне забезпечити розвиток стійких відносин і збереження стійкості фінансової системи.

### Література:

1. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи). Інститут економічного прогнозування; за редакцією академіка НАН України В.М. Гейця. – К.: Логос, 1999. – 500 с.  
Institut ekonomichnoho prohozuvannya; za redaktsiyeyu akademika NAN Ukrayini V.M. Heytsya (1999). Transformatsiya modeli ekonomiki Ukrayini (ideolohiya, protirichchya, perspektivi). [Transformation of the Ukrainian economy model (ideology, contradictions, perspectives)]. K.: Lohos. 500 s. [in Ukrainian].
2. Економічна доктрина. Визначення та поняття. URL: <https://uk.economypedia.com/11039327-economic-doctrine>.
3. Економічна доктрина. Визначення та поняття. [Economic doctrine. Definitions and concepts] URL: <https://uk.economypedia.com/11039327-economic-doctrine>. [in Ukrainian].
3. Бірюк Д.О., Онішко С.В. Просторові характеристики та зв'язки в системі реалізації потенціалу фінансів у суспільному розвитку. Електронне видання Державний податковий університет, 2023 <https://dpu.edu.ua/potochnyi-nomer-zbirnyka-2022?view=article&id=3938&catid=2>
- Biryuk D.O., Onishko S.V. (2023). Prostorovi kharakteristiki ta zv'yazki v sistemі realizatsiyi potentsialu finansiv u suspil'nomu rozvitku. [Spatial characteristics and connections in the system of realizing the potential of finance in social development]. *Elektronne vidannya Derzhavnyi podatkoviy universitet. – Electronic edition of the State Tax University.* <https://dpu.edu.ua/potochnyi-nomer-zbirnyka-2022?view=article&id=3938&catid=2> [in Ukrainian].
4. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., ВЦ КНТЕУ, 2001. – 310 с.  
Yermoshenko M.M. (2001) Finansova bezpeka derzhavi: natsional'ni interesi, real'ni zahrozi, stratehiya zabezpechennya. [Financial security of the state: national interests, real threats, security strategy]. Kiyiv'skiy natsional'niy torhovel'no-ekonomichniy un-t. K., VTS KNTEU. 310 s. [in Ukrainian].
5. Europe and Central Asia Economic Update, Fall 2023: Sluggish Growth, Rising Risks. URL <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8ae7bcc5-2cac-48bd-b263-e211418e2972>
6. Зимовець В.В. Державна фінансова політика економічного розвитку. НАН України; Ін-екон. та прогноз. К.: 2010. 256 с.  
Zimovets' V.V. (2010) Derzhavna finansova politika ekonomichnoho rozvitku. [State financial policy of economic development]. NAN Ukrayini; In-ekon. ta prohoz. K. 256s. [in Ukrainian].
7. Маргасова В.Г. Система забезпечення стійкості національної економіки та її безпеки: теорія, методологія, практика управління: Монографія. Чернігів: Десна Поліграф, 2014. – 416 с.  
Marhasova V.H. (2014) Sistema zabezpechennya stiykosti natsional'noyi ekonomiki ta yiyi bezpeki: teoriya, metodolohiya, praktika upravlinnya. [The system of ensuring the stability of the national economy and its security: theory, methodology, management practice]. Monohrafiya. Chernihiv: Desna Polihraf., 416 s. [in Ukrainian].
8. Бойко А. Концептуалізація стійкості національної економіки / А. Бойко. Вісник КНТУ. 2014. № 1. С. 5-19.  
Boyko A. (2014) Kontseptualizatsiya stiykosti natsional'noyi ekonomiki / A. Boyko. Visnik KNTU. Vol 1. C. 5-19. [in Ukrainian].
9. Digital Transformation Market. URL : [https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-transformation-market-43010479.html?gclid=CjwKCAjwnOipBhBQEiwACyGLuk48ne2mMoKoUPevlxUVj4Eu3Y9AmrV2XgMUUblcSVXhUBPZYt4eFBoCnFMQAvD\\_BwE](https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-transformation-market-43010479.html?gclid=CjwKCAjwnOipBhBQEiwACyGLuk48ne2mMoKoUPevlxUVj4Eu3Y9AmrV2XgMUUblcSVXhUBPZYt4eFBoCnFMQAvD_BwE)
10. i-SCOOP: website. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>
11. Deloitte. What is Digital Economy? 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digitaleconomy.html> (дата звернення: 10.09.2023 р.).
12. Huddle F. The Secrets of Export Progress. N. Y., 1991. P. 132
13. Zhang T. Digitization of Money and Finance: Challenges and Opportunities. IMF. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2018/05/08/sp050818-digitization-of-money-and-finance-challenges-and-opportunities>
14. George A. Akerlof (Aug., 1970) The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics. Vol. 84, № 3, pp. 488–500 (13 pages). Published By: Oxford University Press.



Отримано: 01 червня 2024 р.

Прорецензовано: 16 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 20 червня 2024 р.

e-mail: olha.demianchuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9282-3589>

e-mail: anastasii.onishchenko@oa.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46

Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 41–46.

УДК: 336

JEL-класифікація: M 11

**Дем'янчук Ольга Іванівна,***доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Національний університет «Острозька академія»***Оніщенко Ананстасія Олександрівна,***студентка другого рівня (магістерського) вищої освіти,  
Національний університет «Острозька академія»*

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

Стаття присвячена аналізу теоретичних, методологічних та практичних аспектів антикризового управління підприємствами у воєнних умовах. У роботі розглянуто ключові особливості впливу воєнних конфліктів на економічну стабільність підприємств, визначено основні стратегії та методи адаптації діяльності підприємства до екстремальних умов. Особлива увага приділяється аналізу ризиків і визначенню найефективніших підходів до антикризового управління, які можуть забезпечити виживання та розвиток компаній у непередбачуваних умовах. Стаття аналізує практичне застосування антикризового управління на прикладі українського підприємства «Промінь», що спеціалізується на виробництві електронних компонентів. Розглянуто основні стратегії та заходи, які були впроваджені для мінімізації впливу кризових явищ і забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** антикризове управління, умови невизначеності, антикризові стратегії.

**Olha Demianchuk,***PhD, professor of Finance, Accounting and Auditing Department,  
The National University of Ostroh Academy***Anastasia Onishchenko,***MA student at the National University of Ostroh Academy*

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

This article analyzes the theoretical, methodological, and practical aspects of crisis management in enterprises during wartime. It examines the key features of how military conflicts impact the economic stability of enterprises and identifies the main strategies and methods for adapting enterprise activities to extreme conditions. Special attention is given to risk analysis and identifying the most effective approaches to crisis management that can ensure the survival and development of companies in unpredictable circumstances.

The practical application of crisis management is examined using the example of «Promin» a Ukrainian enterprise specializing in the production of electronic components. The article discusses the main strategies and measures implemented to minimize the impact of crisis phenomena and ensure the company's stable development under uncertain conditions. It is well-founded that the anti-crisis management strategy, focused on improving production processes, optimizing logistics, developing new products, and expanding market presence, provided the company with the opportunity not only to survive in difficult conditions but also to strengthen its competitive advantages.

The results of the implemented changes confirm that anti-crisis management is key to ensuring stability and the successful adaptation of the enterprise to dynamic market conditions.

**Keywords:** anti-crisis management, conditions of uncertainty, anti-crisis strategies.

**Постановка проблеми:** Війна становить серйозну загрозу для економіки, оскільки призводить до руйнації виробничих потужностей, інфраструктури та логістичних систем. У таких умовах багато підприємств змушені зменшувати або припиняти свою діяльність, що спричиняє падіння ВВП, зростання безробіття та бідності. В умовах воєнного стану основним завданням для підтримки економіки є відновлення та оптимізація роботи підприємств у всіх можливих аспектах, що вимагає від кожного бізнесу забезпечення



стабільної роботи, незважаючи на військові дії. Забезпечення ефективної роботи підприємства в екстремальних умовах можливе завдяки комплексному підходу антикризового управління, який адаптований до умов війни та охоплює заходи з адаптації діяльності до воєнних умов, відновленню та підтримці безперервності роботи, а також запобіганню новим кризам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** В останні роки багато як вітчизняних, так і зарубіжних вчених зосередили увагу на антикризовому управлінні, серед яких О. Гудзь, Л. Лігоненко, Б. Москвін, О. Стешенко та В. Масалигіна й ін. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, досі не вистачає зосередженої уваги на цілісному підході до антикризового управління в умовах війни. Певні аспекти цієї проблеми були згадані в роботах І. Єпіфанової та Д. Болотнова, А. Марачевської, М. Тимошенко та В. Петрова, але погляд на антикризове управління як на інтегровану систему, що забезпечує сталу діяльність підприємства під час війни, залишається недостатньо розробленим. Враховуючи це, виникає потреба у подальшому вивченні теоретичних і методологічних основ, а також практичних прийомів антикризового управління для бізнесу в воєнний час.

**Мета дослідження:** дослідити теоретичні та методологічні основи, а також практичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах війни задля виявлення та розробки ефективних стратегій забезпечення стабільності та розвитку бізнесу навіть у складних умовах воєнного конфлікту.

Війна являє собою соціально-політичний феномен, крайній спосіб вирішення найгостріших суспільно-політичних, економічних, ідеологічних, національних, релігійних і територіальних конфліктів між державами, народами, націями, класами і соціальними групами через збройне протистояння. Основними характеристиками війни є наявність конфліктів між державами чи внутрішніми групами, взаємне застосування зброї, різноманітні причини, що спричиняють війну, офіційне оголошення війни, припинення дипломатичних і торгових відносин між сторонами конфлікту, а також запровадження особливих правових обмежень і перехід від мирного до військового режиму життя. Це змінює роботу установ і систем, адаптуючи їх до умов військового стану, як наприклад, система цивільного захисту населення, яка переходить в режим підвищеної готовності.

Криза, спричинена війною на підприємстві, відрізняється від звичайних криз, з якими бізнес може зіштовхуватися, оскільки вона є довготривалою та «хронічною». Війна впливає на підприємства як суттєвий зовнішній фактор, наслідки якого неможливо повністю подолати. Вона несе не лише фінансові збитки, але й становить загрозу для життя працівників та фізичних активів. Такі умови вимагають використання поняття «криза воєнного часу», що передбачає більш серйозні заходи порівняно зі звичайним антикризовим управлінням.

Антикризове управління під час війни має враховувати унікальні виклики та допомагати налаштувати діяльність підприємства на функціонування у воєнних умовах. Головна мета такого управління – мінімізація економічних та соціальних втрат війни для підприємства [9].

Одним із ключових принципів антикризового управління, особливо під час війни, є швидкість реагування. Зі зростанням обсягів діяльності, багато компаній стикаються зі зниженням своєї гнучкості через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти та інструкції, що ускладнює швидке прийняття рішень. У воєнний час, коли кожен день може принести значні зміни, зволікання у прийнятті рішень може мати серйозні наслідки для підприємства. Тому важливо спростити процеси ухвалення рішень, скоротивши рівні управління та введення лімітів на погодження, де рішення можуть бути прийняті без затвердження вищого керівництва, або впровадити децентралізацію, дозволяючи приймати рішення на місцях для швидкого вирішення місцевих проблем.

Що стосується аналізу стану, фінансової стабільності та динаміки розвитку підприємства в умовах війни, то це здійснюється за допомогою антикризової діагностики. Оскільки війна є постійним джерелом кризи, основною метою діагностики є оцінка поточного стану підприємства, виявлення причин відхилень і запобігання появи нових кризових ситуацій. Діагностика варіюється залежно від масштабу діяльності підприємства: для мікропідприємств рекомендується аналізувати темпи росту виручки і рентабельність, для малих підприємств додаються показники як ліквідність і частка дебіторської заборгованості, а для середніх і великих компаній потрібен комплексний аналіз фінансового стану, що охоплює показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності [6].

В умовах війни, коли обставини можуть стрімко змінюватись, часте проведення діагностики стає критично важливим. Ідеальним рішенням є впровадження системи постійного моніторингу, що дозволяє регулярно оцінювати стан підприємства і швидко реагувати на виклики, що виникають під час воєнної кризи.

Після здійснення діагностики та виявлення проблем у діяльності компанії розробляється антикризова програма та стратегія. Однак у воєнний час, коли ситуація вкрай невизначена, особливо на початковому етапі, названому «періодом шоку», може бути корисним застосування ургентного антикризового

управління. Цей підхід передбачає швидке втручання для вирішення проблем без розробки детальної програми та стратегії. Пізніше, коли підприємство адаптується до умов війни, можуть бути реалізовані різноманітні антикризові стратегії, такі як захисні, стабілізаційні, на виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові та ін. [8].

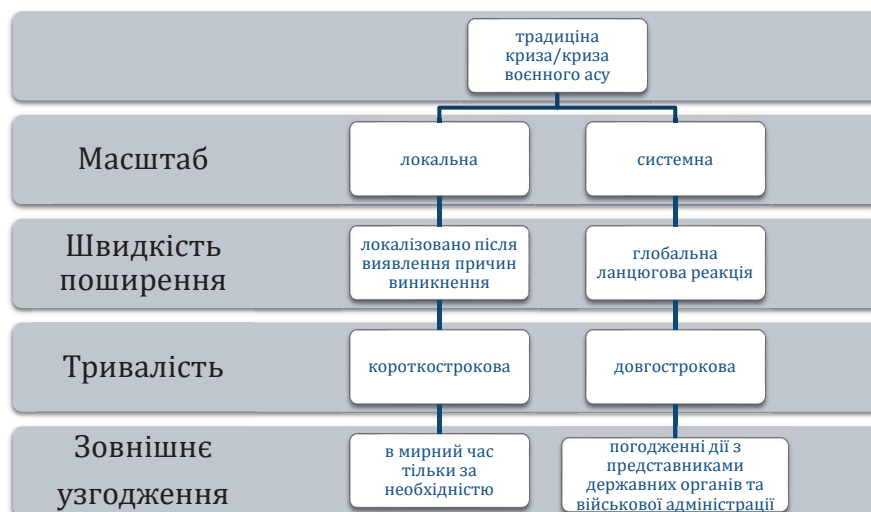


Рис. 1. Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу [5]

Серед методів антикризового управління у воєнний час, окрім оперативних (діагностика, моніторинг і контролінг), ефективними вважаються також тактичні методи. Ці методи, на відміну від стратегічних, зорієнтовані на швидке покращення фінансових і економічних показників підприємства і є більш відповідними в умовах високої невизначеності. Вони охоплюють заходи, такі як даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття і реінжиніринг.

Даунсайзинг, або зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу, може бути застосований для підвищення ефективності, зниження витрат та собівартості продукції. Цей метод часто застосовується, коли потрібно адаптувати підприємство до змін у постачаннях, виробництві чи логістиці в умовах війни. Хоча скорочення діяльності може бути болісним кроком, воно дозволяє зберегти ресурси і продовжити роботу [3].

Аутсорсинг, що передбачає передачу певних процесів, які не приносять прямого доходу, на зовнішні компанії, може звільнити ресурси підприємства і дозволити йому зосередитись на ключових аспектах своєї діяльності. Однак, в умовах війни, коли швидкість реакції і доступність зовнішніх постачальників можуть бути обмежені, аутсорсинг може нести додаткові ризики. В таких ситуаціях підприємства можуть прагнути зменшити залежність від зовнішніх джерел і прагнути до більшої самодостатності [4].

Регуляризація передбачає запровадження сучасних методів управління підприємством, як-от: Total Quality Management, Balanced Scorecard, та Manufacturing Resource Planning. У воєнний період ці підходи можуть покращити управління і допомогти підприємству ефективніше розподіляти ресурси для стабільного розвитку. Бенчмаркінг, з іншого боку, дозволяє порівняти діяльність компанії з успішнішими аналогами, що може сприяти підвищенню ефективності шляхом адаптації перевірених практик, особливо у воєнних умовах [2].

Модернізація охоплює оновлення обладнання, продуктів та процесів збуту і маркетингу, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність і продуктивність. Однак, в умовах війни це може бути ускладнено через необхідність великих інвестицій.

Диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту товарів та освоєння нових ринків, може допомогти підприємству знайти нові точки зростання. Але цей підхід також вимагає значних фінансових вкладень, що може бути викликом під час війни [1].

Реорганізація бізнесу через злиття, поглинання, чи інші форми може допомогти зберегти компанію або розширити її діяльність. Злиття дозволяє отримати доступ до нових ринків і ресурсів, хоча і супроводжується складнощами інтеграції та витратами.

Реінжиніринг спрямований на радикальне перепроектування бізнес-процесів для підвищення їхньої ефективності. Це може призвести до значного зростання продуктивності, але вимагає значних ресурсів і часу. Реінжиніринг рекомендується застосовувати лише в критичних ситуаціях, коли компанія знаходиться на межі кризи або банкрутства [5].

Методи антикризового управління вносять глибокі та комплексні зміни в діяльність підприємства, тоді як антикризові заходи є більш специфічними та точковими. Під час війни часто вдаються до таких заходів, як призупинення деяких напрямків діяльності, закриття проєктів, скасування планів розвитку та переведення співробітників на неоплачувану відпустку. Щоб адаптувати роботу підприємства до умов війни, можна застосовувати такі методи, як ведення активного діалогу з персоналом, перекваліфікація працівників, покращене взаємодіяння з клієнтами, зосередження на виробництві найбільш затребуваних товарів та вихід на міжнародні ринки, а також цифровізація бізнесу.

Антикризове управління під час війни доцільно поділити на декілька фаз залежно від стадії війни, кожна з яких має свої особливості [8]:

1. Перша фаза (початок війни) – шокова. Основне завдання полягає у визначенні можливостей для продовження діяльності підприємства. Варто визначити, чи може підприємство функціонувати як раніше, чи потрібна релокація в безпечніші регіони. Цей етап може містити комунікацію з персоналом, закриття непотрібних підрозділів та, при потребі, використання програм релокації.

2. Друга фаза – адаптація. Завдання цього періоду полягає у пристосуванні діяльності підприємства до війни, включно з діагностикою проблем, налагодженням збуту та логістики, цифровізацією для дистанційної роботи, акцентом на клієнтському сервісі та переорієнтації на нові товари. На цьому етапі підприємство вже має розробляти довгострокові стратегії.

3. Третя фаза – стабільне функціонування під час війни. Основне завдання – підтримка рівня діяльності підприємства на довоєнному рівні та запобігання новим кризам. Антикризові заходи охоплюють вихід на нові ринки, підвищення ефективності маркетингу та оптимізацію витрат.

4. Четверта фаза – поствоєнний період. Завдання полягає у мінімізації економічних та соціальних наслідків війни, відновленні діяльності підприємства і запобіганні нових криз. Діагностика має забезпечити постійний моніторинг та аналіз втрат, важливими є пошук інвесторів та переосмислення бізнес-моделі [8].

Таким чином, ефективність антикризового управління залежить від здатності досягнути ключових показників успіху, швидкості реагування на зміни, прийняття управлінських рішень, стабілізації та адаптації підприємства до умов війни, а також економічності досягнення результатів і здатності виживання підприємства.

На додаток до теоретичних аспектів, розглянемо практичний досвід компанії XYZ, яка діє у галузі виробництва електроніки. Компанія XYZ заснована понад 20 років тому і успішно конкурує на міжнародному ринку, пропонуючи широкий асортимент продукції від споживчої електроніки до професійного обладнання. Однак, останнім часом компанія зіткнулася з рядом викликів, включаючи технологічні зміни у галузі, збільшення конкуренції, а також глобальні економічні потрясіння, що вимагали адаптації її бізнес-моделі та стратегій управління.

Аналіз досвіду компанії XYZ дасть змогу глибше зрозуміти, яким чином підприємства можуть ефективно застосовувати антикризові стратегії для забезпечення своєї стійкості та розвитку у непередбачуваних умовах.

Розглянемо компанію «Промінь», яка спеціалізується на виробництві електронних компонентів для побутової техніки та автомобільної промисловості, щоб проаналізувати вплив антикризового управління в умовах невизначеності. У 1998 р. компанія стала одним із лідерів на внутрішньому ринку України [11].

«Промінь» швидко розширив свою діяльність, встановивши партнерські відносини з провідними виробниками побутової техніки та автозаводами з моменту свого заснування. Компанія не тільки виробляє продукцію, але й розробляє інноваційні рішення, що підвищують її функціональність і надійність.

Високоорганізовані виробничі процеси, висококваліфікований персонал і сильна корпоративна культура характеризують робоче середовище компанії. Але компанія зіткнулася з проблемами зі зношенням обладнання, і їй потрібно було його оновити.

Зростаюча конкуренція на ринку, зміни в законодавстві, які впливають на виробничі стандарти, і коливання валютних курсів, які можуть вплинути на вартість імпортованих компонентів, є прикладами зовнішніх факторів [12].

До початку кризи «Промінь» вже відчував тиск з боку збільшення конкуренції, особливо з країн Азії, де виробничі витрати значно нижчі. Крім того, підприємство стикалося з проблемою зниження попиту на деякі традиційні продукти, що вимагало розробки нових технологічних рішень і пошуку нових ринків збуту. Наростаючі вимоги до екологічних стандартів також вимагали додаткових інвестицій в оновлення обладнання та технологій.

Ці передкризові умови створили передумови для розробки та впровадження комплексної антикризової стратегії, яка б дозволила «Проміню» не тільки вижити в умовах невизначеності, а й зміцнити свої позиції на ринку.

Розробка стратегії антикризового управління для підприємства «Промінь» базується на глибокому аналізі існуючих ризиків і визначенні потенційних кризових точок. Завдяки проведеному аналізу було

ідентифіковано основні ризики, такі як технологічне застарівання обладнання, висока залежність від імпорتنних компонентів, зміни у споживчих уподобаннях і економічна невизначеність у зв'язку з політичними змінами в країні [12].

Під час оцінки ризиків враховувались не тільки внутрішні, але й зовнішні чинники, що могли б вплинути на стабільність підприємства. На підставі цієї інформації команда «Промінь» розробила перелік критичних точок, що потребують негайного втручання, включаючи фінансову стабільність, технологічне оновлення, і логістичні процеси.

Стратегічні цілі були сформовані з метою не тільки мінімізувати наслідки потенційних ризиків, але й забезпечити довгостроковий розвиток підприємства. Основні цілі охоплювали підвищення фінансової стабільності, розширення ринкової присутності, оновлення виробничої бази і покращення взаємодії з клієнтами.

Для досягнення поставлених цілей «Промінь» використав комбінацію різних методів і інструментів. Серед них були фінансовий реструктуризація, впровадження нових технологій, диверсифікація постачальників для зменшення залежності від імпорту і запуск нових маркетингових кампаній. Також було введено програми для підвищення лояльності клієнтів та покращення сервісу [10].

Одним із ключових заходів було введення новітніх технологій у виробництво, що дозволило підвищити якість продукції та скоротити витрати. Іншим важливим кроком була оптимізація логістики з метою зменшення залежності від зовнішніх постачальників, включаючи перехід на більш надійних внутрішніх постачальників і розробку запасних шляхів постачання.

Заходи, що були впроваджені, мали позитивний вплив на ефективність підприємства. Зокрема, введення технологічних інновацій сприяло зростанню продуктивності на 20 %, а оптимізація логістики дозволила скоротити витрати на транспортування на 15 % [10].

Адаптація «Промінь» до зміненого ринкового середовища проходила через активізацію маркетингових заходів і розширення асортименту продукції. Підприємство зосередило увагу на розробці продуктів, які відповідають новим вимогам споживачів, зокрема, запровадило екологічно чисті технології виробництва.

Таблиця 1

**Ефективність впровадження антикризових заходів на підприємстві «Промінь»**

| Захід                               | Вплив на виробництво | Зменшення витрат         | Зростання продажів |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| Впровадження нових технологій       | +20% продуктивності  | –                        | +10%               |
| Оптимізація логістики               | –                    | -15% транспортних витрат | –                  |
| Розширення асортименту продукції    | –                    | –                        | +15%               |
| Підвищення маркетингової активності | –                    | –                        | +20%               |

**Висновки.** В умовах воєнної кризи основним завданням кожного бізнесу є забезпечення неперервної роботи та стабільного економічного розвитку свого підприємства. Ефективним інструментом для досягнення цієї мети є імплементація антикризового управління. Оскільки воєнна криза має унікальні особливості порівняно зі звичайними кризовими ситуаціями, ключові аспекти антикризового управління, такі як цілі, задачі, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи, також потребують адаптації до цих умов. Особливо важливе значення мають тактичні методи, які дозволяють швидко покращити фінансові та економічні показники, серед яких важливими є скорочення штату, аутсорсинг та стандартизація.

Теоретичні, методологічні та практичні принципи антикризового управління, адаптовані до умов воєнного стану, допомагають налаштувати бізнес на воєнні реалії, а також створити систему для виявлення та запобігання новим локальним кризам. Майбутнє існування не лише окремого підприємства, але й всієї національної економіки залежить від швидкості, з якою бізнес зможе адаптуватися та відповісти на сучасні виклики. Антикризове управління на підприємстві «Промінь» в умовах невизначеності продемонструвало свою важливість та ефективність як інструмент забезпечення стабільності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки швидкому реагуванню на кризові ситуації, здатності до інновацій та гнучкості у стратегічному плануванні, «Промінь» зміг не тільки подолати короткострокові виклики, а й закласти фундамент для довгострокового розвитку.

Стратегія антикризового управління, зорієнтована на вдосконалення виробничих процесів, оптимізацію логістики, розвиток нових продуктів і розширення ринкової присутності, забезпечила компанії можливість не тільки вижити в складних умовах, а й посилити свої конкурентні переваги. Результати впроваджених змін підтверджують, що антикризове управління є ключовим для забезпечення стійкості та успішної адаптації підприємства до динамічних ринкових умов.



### Література:

1. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.

Hudz O. Ye. Formuvannya stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv. [Formation of the strategy of anti-crisis management of enterprises.] *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. [Economy. Management. Business.] 2019. № 2. P. 4–10. [in Ukrainian].

2. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.

Yerifanova I., Bolotnov D. Mistse stratehii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy. [The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises.] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. [Bulletin of the Khmelnytskyi National University.]. 2022. № 3. P. 335–338. [in Ukrainian].

3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.

Lihonenko L. O. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management.]. *Ekonomichnyi forum* [Economic Forum.]. 2016. № 1. P. 161–170. [in Ukrainian].

4. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

Marachevska A. Praktychna tsinnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pisliavoiennyi chas v Ukraini [The practical value of anti-crisis management of the enterprise in war and post-war times in Ukraine.]. *SWorldJournal* [SWorldJournal]. 2022. № 13-02. P. 8–13. [in Ukrainian].

5. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.

Moskvin B. Bankrutstvo yak mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Bankruptcy as a mechanism of anti-crisis management of the enterprise.]. *Visnyk KNTEU* [Bulletin of KNTEU]. 2020. № 2. P. 58–68. [in Ukrainian].

6. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.

Steshenko O. D., Masalyhina V. V. Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii [Anti-crisis management in the conditions of a pandemic]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of the economy of transport and industry]. 2020. № 70–71. P. 75–82. [in Ukrainian].

7. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52–59.

Nikitin A. A. Zbroyniy konflikt yak vyd voiennoho konfliktu [Armed conflict as a type of military conflict]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav* [Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs]. 2018. № 2. P. 52–59. [in Ukrainian].

8. Пилипенко Я. С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». *Вісник НТУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143–146.

Pylipenko Ya. S. Demarkatsiia poniat «voiennyi konflikt», «zbroyniy konflikt» ta «viina» [Demarcation of the concepts of «military conflict», «armed conflict» and «war»]. *Visnyk NTU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo* [Bulletin of NTU «KPI». Politicalogy. Sociology. Right]. 2017. № 1/2 (33/34). P. 143–146/ [in Ukrainian].

9. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

Tymoshenko M. V., Petrov V. A. Identyfikatsiia ryzykiv ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia v umovakh viiny [Identification of risks and features of anti-crisis management in conditions of war]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: materialy 5-oi mizhnar. nauk.-prakt. konf* [Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the 5th international science and practice conf.], m. Odesa: Derzhavnyi universytet «Odeska politekhnika», 2022. P. 52–54. [in Ukrainian].

10. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.

Dokunina K.I. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies.]. 2018. Vyp. 36. S. 113–116. [in Ukrainian].

11. Косарева І.П. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип.22. С. 412–417/

Kosarieva I.P. Kharakterystyka sutnosti ta poniattia antykrizovoho finansovoho upravlinnia [Characteristics of the essence and concept of anti-crisis financial management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems]. 2018. Vyp.22. S. 412–417. [in Ukrainian].

12. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.

Steshenko O. D., Masalyhina V. V. Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii [Anti-crisis management in the conditions of a pandemic]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of the economy of transport and industry]. 2020. № 70–71. S. 75–82. [in Ukrainian].



Отримано: 09 червня 2024 р.

Прорецензовано: 20 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 23 червня 2024 р.

e-mail: yevgenkotukh@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-4997-620X>

e-mail: maks\_kor@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-8049-4730>

e-mail: marina.riabokin@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6724-9498>

e-mail: aleksey.blyuma@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-1725-064X>

e-mail: saszko@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0002-4814-5121>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-47-61

Котух С. В., Коробчинський М. В., Рябокін М. В., Блюма О. В., Денисюк О. М. Методи та засоби прогнозування руху коштів місцевих бюджетів з використанням штучного інтелекту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 47–61.

УДК: 336.14:330.46:352/354

JEL-класифікація: H72, H73, H74, C10, C11, C41, C53

**Котух Євген Володимирович,**

*доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри кібербезпеки,  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

**Коробчинський Максим Володимирович,**

*доктор технічних наук, професор, начальник другої кафедри,  
другого навчального інституту Военної академії імені Євгенія Березняка,  
Міністерство оборони України*

**Рябокін Марина Валеріївна,**

*кандидат економічних наук, доцент, проректор з навчально-методичної роботи,  
Київський інститут бізнесу та технологій*

**Блюма Олексій Валерійович,**

*директор приватного підприємства  
«Інформаційно-аналітичний центр комп'ютерних фінансових технологій «Фінтех-Черкаси»»*

**Денисюк Олександр Мирославович,**

*аспірант кафедри комп'ютерної інженерії,  
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «УКРАЇНА»*

**МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ ПРОГНОЗУВАННЯ РУХУ КОШТІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ  
З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

У статті досліджено проблеми недостатньо ефективного механізму прогнозування руху коштів та стану ліквідності на котлових рахунках місцевих бюджетів. Виклики, з якими зіткнулися місцеві фінансові органи, охоплюють нерівномірність надходжень доходів, сезонні коливання видатків, складність управління залишками коштів на рахунках, а також потребу в оперативному коригуванні бюджетних показників. Автори аналізують можливості застосування штучного інтелекту та сучасних моделей прогнозування, зокрема моделі LSTM, для покращення точності фінансових прогнозів та забезпечення стабільності бюджетного процесу. Висновки вказують на важливість збору та обробки високоякісних даних для побудови ефективних прогнозних моделей.

**Ключові слова:** ліквідність, прогнозування, місцевий бюджет, фінансові показники, машинне навчання, штучний інтелект, інновації.

**Yevgen Kotukh,**

*Doctor of Public Administration, PhD, associate professor,  
Professor of the department of cybersecurity,  
National Technical University «Dnipro Polytechnic»*

**Maksym Korobchynskiy,**

*DrSc, PhD, professor, Head of the second department, second educational institute,  
Military-Diplomatic Academy named after Eugene Bereznyak, Ministry of Defense of Ukraine*

**Maryna Riabokin,**

*PhD, associate professor, Vice-rector for educational and methodological work,  
Kyiv Institute of Business and Technologies*



**Oleksiy Blyuma,**

*Head of the Private Enterprise Information and Analytical  
Center of Computer Financial Technologies «Fintech-Cherkasy»*

**Oleksandr Denysiuk,**

*postgraduate student of the department of computer engineering  
Open International University of Human Development "Ukraine"*

## METHODS AND TOOLS FOR FORECASTING THE CASH FLOW OF LOCAL BUDGETS USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

*The article addresses the inefficiencies in the mechanisms for forecasting cash flows and managing liquidity in local budget boiler accounts, necessitating a revision of liquidity management practices. Financial decentralization has posed numerous challenges for local financial authorities, including the need to maintain sufficient cash balances in local budget accounts to ensure financing and payment of obligations with minimal costs. Effective management of cash reserves and forecasting the revenue base of local budgets are also critical.*

*The authors emphasize the importance of applying modern forecasting methods, such as machine learning and neural networks, which enable faster and more accurate financial data analysis and forecasting. Special attention is given to data preprocessing and automation, algorithm selection, model training, and performance evaluation. The article also examines the liquidity management concept developed by the Ministry of Finance of Ukraine for 2020-2023 and its impact on improving public finance management practices.*

*This article underscores the need to implement effective forecasting and liquidity management methods to ensure the stability and efficiency of the financial system at both local and state levels.*

**Keywords:** *liquidity, forecasting, local budget, financial indicators, machine learning, artificial intelligence, innovation.*

**Постановка проблеми.** У 2020 р. Міністерством фінансів України була розроблена та представлена концепція управління ліквідністю на 2020–2023 рр. Метою концепції було створення необхідних умов для впровадження ефективного механізму управління грошовими коштами, тобто вчасне виконання зобов'язань клієнтів Казначейства за мінімально можливих витрат.

Відповідно до законодавчих вимог та в рамках здійснення парламентського контролю Комітет з питань бюджету 19 червня 2024 р. розглянув звіт Кабінету Міністрів України про виконання Закону «Про Державний бюджет України на 2023 рік». Комітет з питань бюджету направив Кабінету Міністрів України у вигляді рекомендацій доручення, передбачені у зазначеному проекті постанови Верховної Ради України, зокрема рекомендовано Уряду, серед іншого – здійснювати постійний моніторинг єдиного казначейського рахунку (ЄКР) та його коштів, залучених до загального фонду державного бюджету, забезпечувати їх послідовне повернення з дотриманням вимог бюджетного законодавства, а також застосувати дієві інструменти щодо поліпшення ліквідності такого рахунку [1].

Податкові надходження державного бюджету у 2022 р. скоротилися на 14,2 %, тоді як видатки зросли на 81,4 %. І все це в той час, коли Україна втратила доступ до міжнародних ринків капіталу. Війна звела нанівець здобутки від значної фіскальної консолідації, досягнутої з 2017 р., протягом якої державний та гарантований державою борг скоротився з близько 81 % ВВП у 2016 р. до 49 % у 2021 р. Внаслідок значних запозичень, а також падіння номінального ВВП, загальний державний борг сягнув 77,8 % ВВП на кінець 2022 р. Надалі Україні потрібно буде забезпечити достатні запаси ліквідності, задовольнити свої потреби у фінансуванні та відновити боргову стійкість у середньостроковій перспективі. Лише на 2023 р. нагальні потреби для швидкого відновлення у пріоритетних сферах, визначених Урядом, Світовим банком, Європейською Комісією та ООН у спільному звіті RDNA3, становили близько 13,9 млрд євро. Потреба у фінансуванні з Державного бюджету на 2024–2026 рр. становить 115 млрд євро. У 2024–2026 рр. Україна продовжить фокусуватися на залученні довгострокового пільгового зовнішнього фінансування та максимізації частки грантів офіційного сектору. Так, планується залучити пільгових зовнішніх позик на суму 87 млрд євро [2]. Таким чином завдання забезпечення ліквідності та прогнозування руху коштів на ЄКР набуло ще більшої актуальності. В умовах, коли деякі громади зазнали окупації, руйнувань та живуть в умовах відбудови, особливо чутливим стає питання планування та виконання місцевих бюджетів, а також прогнозування витрат та надходжень на котлові рахунки. Стаття розглядає можливості застосування методів штучного інтелекту в якості математичної основи для прогнозування руху коштів на котлових рахунках та забезпечення ліквідності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні наукові дослідження мають ряд публікацій, присвячених питанням прогнозування ліквідності місцевих бюджетів із застосуванням різних математичних методів та алгоритмів машинного навчання. І. А. Балюк у статті [3] розглядає підходи до прогнозування ліквідності місцевих бюджетів на основі аналізу часових рядів відповідних показників. Т. А. Васильєва,



С. В. Леонов, С. М. Макуха [4] досліджують застосування інтелектуальних методів, зокрема нейронних мереж, для прогнозування ліквідності місцевих бюджетів. О. Л. Пластун, С. М. Макаренко [5] розглядають використання методів машинного навчання для прогнозування дефіциту/профіциту місцевих бюджетів як показника їх ліквідності. У статті [6] О. М. Парубець, М. А. Сендзюк аналізують застосування методів інтелектуального аналізу даних, зокрема алгоритмів машинного навчання, для прогнозування показників місцевих бюджетів. О. М. Воронкова в [7] аналізує застосування методів машинного навчання для прогнозування фінансових показників діяльності бюджетних установ. А. В. Матвійчук в монографії [8] розглядає питання моделювання та прогнозування регіонального розвитку, зокрема прогнозування показників місцевих бюджетів. О. М. Парубець, М. А. Сендзюк у дослідженні [6] розглядають застосування методів інтелектуального аналізу даних, зокрема алгоритмів машинного навчання, для прогнозування показників місцевих бюджетів. М. О. Козлова [9] досліджує можливості застосування методів інтелектуального аналізу даних, зокрема машинного навчання, для підтримки прийняття рішень у бюджетній сфері. Автори статті в працях [14–20] досліджували практичні аспекти здійснення бюджетного процесу на місцевому рівні з використанням програмного забезпечення ППК «Місцевий бюджет».

Впровадження та реалізація механізмів управління ліквідністю єдиного рахунку нерозривно пов'язані з діяльністю Державної казначейської служби України, спрямованою на вдосконалення системи бюджетних платежів та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами держави за допомогою єдиного казначейського рахунку. Як показав аналіз економічної літератури, на державному рівні активно застосовуються методи управління ліквідністю єдиного казначейського рахунку [13].

Незважаючи на активну роботу Державної казначейської служби України зі створення умов для ефективного управління ліквідністю єдиного казначейського рахунку, теоретичні та методологічні дослідження в цьому напрямі на рівні місцевих громад практично відсутні. У звіті [10] оприлюдненого Міністерства фінансів України зазначено, що функція казначейства в Україні діє ефективно та буде вдосконалюватися шляхом більш точного прогнозування грошових потоків на основі оцінок бюджетних установ відповідно до нових правил, затверджених Кабінетом Міністрів України (КМУ). Міністерство фінансів, як було зазначено під час засідання Керівного комітету Багатосторонньої координаційної платформи донорів для України у Берліні [11], вживає заходи щодо підтримки ліквідності бюджету, які охоплюють перерозподіл ПДФО з місцевих бюджетів до спецфонду держбюджету та запровадження податку на надприбутки банків, а також збільшення запозичень на внутрішньому борговому ринку.

Проблема вибору ефективних методів та засобів прогнозування показників ліквідності місцевих бюджетів потребує глибшого дослідження.

**Мета і завдання дослідження:** дослідити можливості застосування методів штучного інтелекту у вирішенні завдань прогнозування витратків місцевих бюджетів.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML), а також широке використання систем прийняття рішень, розпізнавання шаблонів і чат-ботів можуть бути застосовані на рівні методологічного забезпечення аналізу та прогнозування рівнів ліквідності з метою оптимізації резерву ліквідності та підвищення ефективності використання коштів ЄКР. Як і в будь-якій сфері, використання AI/ML, підготовка даних та автоматизація завдань агрегації даних є критично важливими для успішного впровадження та підвищення ефективності цих технологій.

У цій статті ми досліджуємо практичні приклади застосування штучного інтелекту для управління ліквідністю. Прогнозування ліквідності, розглянуте в дослідженні, може бути поступово вдосконалене шляхом підвищення деталізації вхідних даних та включення макроекономічних факторів до аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** В 2020 р. Міністерство фінансів України оприлюднило Концепцію з управління ліквідністю на 2020–2023 рр. [12]. Проблеми недостатньо ефективного механізму прогнозування руху коштів та стану ліквідності на рахунках Державного казначейства України підштовхували до перегляду практики управління ліквідністю.

В умовах фінансової децентралізації, ключовою ознакою місцевих бюджетів є його самостійність, що полягає у спроможності органів місцевого самоврядування самостійно складати, затверджувати та виконувати місцеві бюджети в контексті покладених на них функцій і забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад. Проте, набувши такої самостійності, місцеві фінансові органи зіткнулися з численними викликами, включаючи потребу у наявності інструментів та засобів аналізу явищ і процесів щодо формування, розподілу та використання різних грошових фондів, прогнозування дохідної бази місцевих бюджетів з метою забезпечення ефективного здійснення витратків для задоволення потреб соціально-економічного розвитку територіальної громади. Враховуючи це, місцеві фінансові органи потребують ефективної методології прогнозування показників ліквідності місцевих бюджетів.



Одночасно, спостерігається чітка тенденція до цифровізації усіх економічних процесів, поряд з широким впровадженням штучного інтелекту (ШІ) та різних інтелектуальних методів автоматизації. Комерційний сектор вже активно використовує ці технології у своїй щоденній діяльності. Яскравими прикладами є рішення про надання кредитів на основі ШІ, чат-боти, ідентифікація та відстеження підозрілих транзакцій, управління ризиками тощо.

Таким чином, у контексті прогнозування ліквідності, постає питання: чи може штучний інтелект бути корисним для здійснення аналізу та прогнозування ліквідності та відповідних коефіцієнтів? Говорячи про прогнозування майбутніх значень коефіцієнтів або ключових показників ефективності (КПІ), ми маємо на увазі часові ряди, наприклад, зміну коефіцієнта покриття ліквідності з часом. Для обробки даних часових рядів зазвичай використовуються статистичні та економетричні методи. Сьогодні точаться численні дискусії щодо можливостей ШІ та методів машинного навчання (ML) у прогнозуванні показників ліквідності.

Ефективне управління ліквідністю вимагає здатності прогнозувати щоденні потоки руху коштів на СКР, переслідуючи дві основні цілі:

1. Для полегшення впорядкованого досягнення цільових показників виконання бюджету; забезпечення безперешкодного фінансування передбачених бюджетом видатків без затримок; раннього попередження про наявність будь-яких проблем

2. Для розробки стратегій активного керування ліквідністю.

Прогнозування потоків коштів притаманне всім сучасним державним системам управління потоками коштів.

Прогнозування потоків коштів дає можливість:

- скорочення середніх залишків коштів на рахунках;
- зниження чистої вартості запозичень – відсотки за залишками коштів на рахунках завжди менші, ніж відсотки за залученими маржинальними кредитами;
- можливість отримати відсотки за тимчасовим надлишком коштів на рахунках;
- зниження тиску на операції Національного Банку України, які здійснюються в рамках грошово-кредитної політики;

У цьому контексті прогнозування руху коштів – процес, призначений для оцінки майбутніх вхідних і вихідних потоків державних коштів у цілях здійснення дій, необхідні забезпечення постійного наявності достатніх коштів задоволення чистих потреб уряду, і навіть забезпечення найбільш вигідного використання коштів у періоди, коли виникає їх чистий надлишок.

Однією з гіпотез статті є гіпотеза, яка полягає в тому, чи можуть удосконалені алгоритми штучного інтелекту перевершити поточні статистичні методи. Для відповіді на це питання необхідно розглянути кілька аспектів:

1. Надзвичайна динаміка часових рядів. Непередбачувані зміни та раптові стрибки у фінансових даних стали новою реальністю, що відображає ефект «чорного лебедя». З початком повномасштабної агресії росії податкові надходження до державного бюджету України у 2022 р. зменшилися на 14,2 %, тоді як видатки зросли на 81,4 %. Внаслідок запозичень та падіння номінального ВВП, загальний державний борг сягнув 77,8 % ВВП на кінець 2022 р. Надалі Україні необхідно забезпечити достатні запаси ліквідності [13].

2. Обмеження статистичних методів. Традиційні статистичні методи ґрунтуються на жорстких припущеннях щодо властивостей часових рядів, і часто не враховують такі характеристики фінансових даних, як нелінійність, випадковість і нерегулярна періодичність. Цей аспект дає перевагу методам машинного навчання, які здатні враховувати сезонність та інші показники.

Отже, питання про переваги вдосконалених алгоритмів штучного інтелекту над традиційними статистичними методами залишається відкритим і потребує детального аналізу та емпіричного дослідження.

Методи штучного інтелекту не замінюють економетричну теорію, а спрямовують її розвиток і долають деякі її обмеження. Найважливішою властивістю систем на основі ШІ є здатність конкретної моделі адаптуватися до вхідних даних. Коли з'являються нові значення часових рядів – модель автоматично розпізнає ці зміни, навчається на них і, за необхідності, коригує свої параметри. Економетричні методи можуть бути достатньо ефективними для досягнення успіху у фінансовому секторі на даний момент, але довгостроковий успіх у бізнесі вимагає використання машинного навчання.

Перш ніж зануритися в специфіку штучного інтелекту та його застосування для моделювання і прогнозування показників ліквідності, варто зазначити, що сталість бюрократичних процесів, відсутність кваліфікованих кадрів, обмеженість у розвитку компетенцій, перевага застарілих підходів та систем створюють реальну проблему для впровадження інтелектуальної автоматизації. Для розкриття повного потенціалу штучного інтелекту потрібні надійні дані. Зокрема, автоматизація обміну інформацією між



інформаційними системами Державного казначейства та місцевих фінансових органів є ключовим фактором успішного впровадження інтелектуальних технологій на рівні місцевих бюджетів.

У цій статті ми розглядаємо основні аспекти використання штучного інтелекту для прогнозування ліквідності, зокрема:

1. Підходи до моделювання фінансових показників і визначення ризиків ліквідності:

- розгляд сучасних методів ШІ, таких як нейронні мережі, дерева рішень, та методи ансамблю;
- вивчення гібридних моделей, що поєднують економетричні та методи ШІ для більш точного моделювання фінансових показників;
- аналіз використання алгоритмів глибокого навчання для виявлення складних закономірностей у фінансових даних.

2. Необхідні кроки до інтелектуальної автоматизації Міністерства фінансів України та фінансових органів місцевих громад:

- оцінка існуючих систем та інфраструктури з метою визначення готовності до впровадження інтелектуальних рішень;
- створення надійної бази даних, забезпечення якості та повноти даних;
- розробка стратегій поступового впровадження автоматизованих систем з використанням алгоритмів штучного інтелекту, починаючи з найважливіших процесів;
- постійне навчання персоналу для ефективного використання нових технологій та інструментів.

Впровадження сучасних технологій може допомогти удосконалити управління ліквідністю та підвищити ефективність фінансових операцій.

Ліквідність ЄКР визначається як здатність відповідного бюджету у визначений часовий період здійснювати оплату своїх зобов'язань [13]. Процес управління ліквідністю котлових рахунків місцевого бюджету передбачає:

- забезпечення достатнього обсягу грошових коштів на котлових рахунках місцевого бюджету для гарантованого фінансування та оплати його зобов'язань з мінімальними супутніми витратами;
- ефективне управління залишками грошових коштів на котлових рахунках бюджету.

Існує кілька сучасних методів, які можна використовувати для побудови моделей прогнозування в завданнях забезпечення ліквідності. Методи з використанням машинного навчання та нейронних мереж забезпечують швидке, більш цілісне та пов'язане розуміння інформації порівняно з традиційними статистичними методами. Вони спрямовані на виявлення закономірностей у даних для покращення фінансового прогнозування.

Незалежно від методу, що має бути використаний, будь-яка загальна модель ШІ складається з п'яти кроків, які не залежать від вибору алгоритму:

1. Попередня обробка та автоматизація даних – цей крок гарантує, що дані, які використовуються для цілей моделювання, є репрезентативними, високоякісними та керованими. Вилучення, трансформація, накопичення та подальше очищення даних займає близько 80 % часу, витраченого на роботу зі штучним інтелектом.

2. Вибір функції та вибір алгоритму – це передбачає перетворення обгрунтованої проблеми в набір даних/зразки та визначення змінних, що цікавлять. Вибір алгоритму залежить від характеру даних і завдань, які потрібно вирішити.

3. Навчання алгоритму – цей етап охоплює підгонку алгоритму до отриманих даних і точне налаштування його параметрів. Навчання алгоритму дозволяє йому знаходити закономірності та робити прогнози на основі наданих даних.

4. Оцінка продуктивності – продуктивність моделі оцінюється за допомогою вибраних показників, з метою переконатися, що бізнес-аналіз і процес AI/ML були успішні. Це може містити точність, повноту, F1-міру та інші релевантні метрики.

5. Застосування моделі – на цьому етапі модель впроваджується у промислову експлуатацію, де вона використовується для отримання прогнозів або прийняття рішень у реальному часі.

Для успішного застосування сучасних моделей існують загальні вимоги, які мають бути виконані:

1. Наявність даних (якісних, міткових) є критично важливою, особливо у випадку навчання під наглядом, оскільки моделі з використання штучного інтелекту не програмуються, а «навчаються» на цих даних.

2. Якість даних – дані мають бути правильними, повними та своєчасно наданими, щоб забезпечити точність і надійність моделі.

3. Репрезентативність даних – вхідні дані для навчання та тестування мають бути репрезентативними для фактичних даних, з якими модель буде працювати у виробництві, щоб забезпечити значущість результатів.



4. Обчислювальна потужність – обрана методологія може вимагати значної обчислювальної потужності, особливо для глибокого навчання.

Таким чином, розуміючи всі обмеження та вимоги, спробуємо побудувати практичні моделі та зробити порівняльний аналіз результатів, отриманих за допомогою моделей, що досліджуються.

Як було стверджено вище, на вибір моделі суттєвим чином впливають доступність, якість та повнота даних. В цьому контексті можна припустити, що якість даних на рівні місцевих бюджетів відрізняється від якості даних державного бюджету. Цьому є ґрунтовне пояснення:

1. Результатом децентралізації стало утворення територіальних громад, які створені в межах адміністративних кордонів різних селищ та міст та не мають відповідної історії накопичення та збереження даних в цифровому машиночитаному вигляді.

2. Місцеві бюджети є самостійними суб'єктами бюджетного процесу та мають бути зацікавлені у впровадженні та використанні сучасних методів та засобів створення, зберігання, розповсюдження та використання даних в машиночитаних форматах, що створюються та трансформуються в процесі планування та виконання бюджетних зобов'язань.

З урахуванням вимог та обмежень методів ШІ запропонуємо та розглянемо простий випадок з метою ознайомлення фахівців з прогнозування та управління ліквідністю з можливостями моделей.

У якості вхідних даних візьмемо статтю витрат територіальної громади обласного рівня щодо заробітної плати, статистичну інформацію щодо фактичних нарахувань з 2014 р. по 2023 р. (табл. 1), а також інформацію щодо розпису за 2024 р. та частину доступних фактичних даних за поточний рік (табл. 2).

Природа даних щодо статті витрат по фонду заробітної плати має сезонність (фонд оплати працівників освіти та нарахування в літні місяці, річне преміювання в грудні тощо). В листопаді 2023 р. Верховна Рада України прийняла Закон України «Про державний бюджет України на 2024 рік». Закон встановлює з 1 січня 2024 р. мінімальну заробітну плату у розмірі 7100 грн, з 1 квітня – 8000 грн, що в погодинному розмірі становить: з 1 січня – 42,6 грн, з 1 квітня – 48 грн.

Таблиця 1

**Фактичні витрати за 2014–2023 рр. по статті витрат фонду заробітної плати територіальної громади обласного рівня\***

| Рік  | Січень     | Лютий      | Березень   | Квітень    | Травень    | Червень    | Липень     | Серпень    | Вересень   | Жовтень    | Листопад   | Грудень    |
|------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 2014 | 5272399,5  | 5280432,4  | 6089100,0  | 7178221,9  | 6620861,6  | 11620683,2 | 4305589,9  | 4378312,2  | 5873394,6  | 6384073,9  | 5968178,0  | 7544422,4  |
| 2015 | 5964997,1  | 5974085,3  | 6888981,7  | 8121173,9  | 7490597,1  | 13147209,8 | 4871184,7  | 4953459,9  | 6644940,7  | 7222704,3  | 6752175,1  | 8535479,5  |
| 2016 | 6276666,1  | 6286229,1  | 7248928,5  | 8545502,3  | 7881978,0  | 13834146,7 | 5125702,3  | 5212276,4  | 6992136,4  | 7600888,0  | 7104973,8  | 8981455,2  |
| 2017 | 13851952,7 | 13873057,2 | 15997635,4 | 18859039,6 | 17394710,2 | 30530530,7 | 11311894,8 | 11502954,8 | 15430921,7 | 16772608,0 | 15679942,1 | 19821142,5 |
| 2018 | 16115881,2 | 16140435,0 | 18612248,9 | 21941313,9 | 20237658,1 | 35520364,3 | 13160682,6 | 13382968,9 | 17952913,0 | 19513881,2 | 18242632,6 | 23060660,5 |
| 2019 | 18063812,1 | 18091333,7 | 20861916,4 | 24593366,3 | 22683789,2 | 39813720,1 | 14751417,8 | 15000571,9 | 20122886,3 | 21872529,2 | 20447624,5 | 25848008,6 |
| 2020 | 20444616,5 | 20475765,4 | 23611510,0 | 27834763,8 | 25673505,0 | 45061155,1 | 16695649,7 | 16977642,3 | 22775076,0 | 24755321,2 | 23142614,5 | 29254767,5 |



Продовження таблиці 1

|      |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 2021 | 25972411,3 | 26011982,3 | 29995566,4 | 35360699,3 | 32615081,6 | 57244745,0 | 21209802,7 | 21568040,2 | 28932978,2 | 31448640,1 | 29399891,4 | 37164642,2 |
| 2022 | 25167025,0 | 29419543,5 | 27332694,2 | 27534900,2 | 24209541,5 | 35471134,2 | 30608759,2 | 20098376,6 | 25189657,7 | 28097773,4 | 26445539,9 | 42623714,4 |
| 2023 | 26417973,1 | 25834666,0 | 26684881,4 | 27316399,6 | 32084622,5 | 45242928,8 | 18718745,0 | 24245565,5 | 28995377,2 | 28795240,3 | 28819661,5 | 48540895,1 |

\*Джерело: побудовано авторами на основі даних статей видатків Черкаської ОДА.

Не дивлячись на той факт, що Державним Бюджетом передбачено зміну розміру мінімальної заробітної плати з липня 2024 р. з 7100 грн до 8000 грн постанова № 23 від 2 січня 2024 р. не передбачає змін до посадових окладів працівника I тарифного розряду Єдиної тарифної сітки. Моделі можуть враховувати факт, що видатки на заробітну плату мають кореляцію з показником мінімального розміру оплати праці за ЄТС і можуть бути побудовані з урахуванням даних значень.

Таблиця 2

**Фактичні витрати за січень–квітень 2024 р. по статті витрат фонду заробітної плати територіальної громади обласного рівня\***

| Рік  | Січень      | Лютий       | Березень    | Квітень     |
|------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2024 | 29168252,57 | 30765111,97 | 31397237,46 | 33034505,46 |

\*Джерело: побудовано авторами на основі даних статей видатків Черкаської ОДА.

Враховуючи, що дані являють собою часові ряди, спробуємо побудувати для них прогностичні показники з використанням моделі Prophet (адаптивного підходу до прогнозування часових рядів), SARIMA (комплексної моделі часових рядів), моделі Холта-Вінтерса, також відомої як потрійне експоненційне згладжування, що використовується для часових рядів з трендом та сезонністю, а також модель LSTM – спеціальний вид рекурентних нейронних мереж (RNN).

Prophet – це модель прогнозування часових рядів, розроблена командою Data Science компанії Facebook (тепер Meta). Ця модель базується на декомпозиційному підході, який розділяє часовий ряд на три основні компоненти: тренд, сезонність та свята. Prophet використовує адитивну модель, де ці компоненти комбінуються для створення прогнозу. Prophet складається з трьох основних компонентів:

$$y(t) = g(t) + s(t) + h(t) + \varepsilon(t) \quad (1)$$

де:  $y(t)$  – прогнозоване значення, $g(t)$  – функція тренду, $s(t)$  – сезонна компонента, $h(t)$  – компонента свят, $\varepsilon(t)$  – компонента помилки.

Розглянемо кожен компонент детальніше:

1. Першим компонентом є тренд  $g(t)$ : Prophet пропонує два типи трендів: кусково-лінійний тренд:

$$g(t) = (k + a(t)^T \delta)t + (m + a(t)^T \gamma) \quad (2)$$

та логістичний тренд:

$$g(t) = C(t) / (1 + \exp(-(k + a(t)^T \delta)(t - (m + a(t)^T \gamma)))) \quad (3)$$

де  $k$  – загальний коефіцієнт росту, $\delta$  – вектор коригування швидкості, $m$  – зсув,  $\gamma$  – вектор коригування зсуву, $a(t)$  – вектор змінних індикаторів для змінних точок, $C(t)$  – ємність.

У випадку, що розглядається, враховуючи загальну зростаючу тенденцію даних витрат, Prophet використовує кусково-лінійний тренд, який може адаптуватися до змін у швидкості росту.



2. Другим компонентом є сезонність  $s(t)$ : Сезонність моделюється за допомогою ряду Фур'є:

$$s(t) = \sum [a_n \cos(2\pi n t / P) + b_n \sin(2\pi n t / P)] \quad (4)$$

де  $P$  – період сезонності (у нашому випадку 12 для річної сезонності),

$n$  – порядок ряду Фур'є.

Модель враховує річну сезонність ( $P=12$ ), що відповідає місячним даним. Кількість термів у ряді Фур'є ( $n$ ) автоматично визначається моделлю для найкращого підгону.

3. Третім компонентом є компонент свят  $h(t)$ :

$$h(t) = Z(t)k, \quad (5)$$

де  $Z(t)$  – матриця індикаторів для кожного свята,

$k$  – вектор коефіцієнтів для кожного свята.

Вплив цієї компоненти на прогноз відсутній, бо ми не корелюємо витрати на зарплату зі святами в нашому випадку.

Процес моделювання містить наступні кроки:

1. Підгонка моделі: Prophet використовує байєсівський підхід з MCMC (Markov Chain Monte Carlo) для оцінки параметрів моделі.

2. Прогнозування: Після оцінки параметрів, модель генерує прогнози шляхом екстраполяції компонентів  $g(t)$ ,  $s(t)$ ,  $h(t)$  на майбутні дати.

3. Інтервали невизначеності: Prophet генерує інтервали невизначеності, симулюючи багато можливих майбутніх траєкторій.

Модель також дозволяє користувачеві легко додавати власні регресори та налаштовувати різні параметри прогнозування. Наприклад, можна врахувати застосування коефіцієнта сезонності 1,127 (збільшення величини заробітної плати) з квітня 2024 р. Це зовнішнє коригування, яке застосовується після отримання прогнозу від Prophet:

$$y\_adjusted(t) = y(t) * 1.127 \quad (6)$$

для всіх  $t$  починаючи з певного періоду часу в 2024 р.

Це дозволяє врахувати очікувану зміну в сезонному патерні, яка не могла бути передбачена моделлю на основі історичних даних. Prophet підходить для випадку, що розглядається, оскільки вона може обробляти нерегулярні часові ряди, враховувати сезонність і тренд, а також автоматично виявляти зміни в трендах. Однією з ключових особливостей Prophet є його робастність до пропущених даних та викидів, а також здатність автоматично виявляти зміни в тренді. Модель використовує байєсівський підхід для оцінки параметрів моделі. Це дозволяє отримувати не лише точкові прогнози, але й інтервали довіри, що є критично важливим для оцінки невизначеності прогнозу. Модель демонструє здатність генерувати прогнози, які можна використовувати для планування та прийняття фінансових рішень. Результати та графічне відображення результатів роботи моделі представлені на рис. 1.

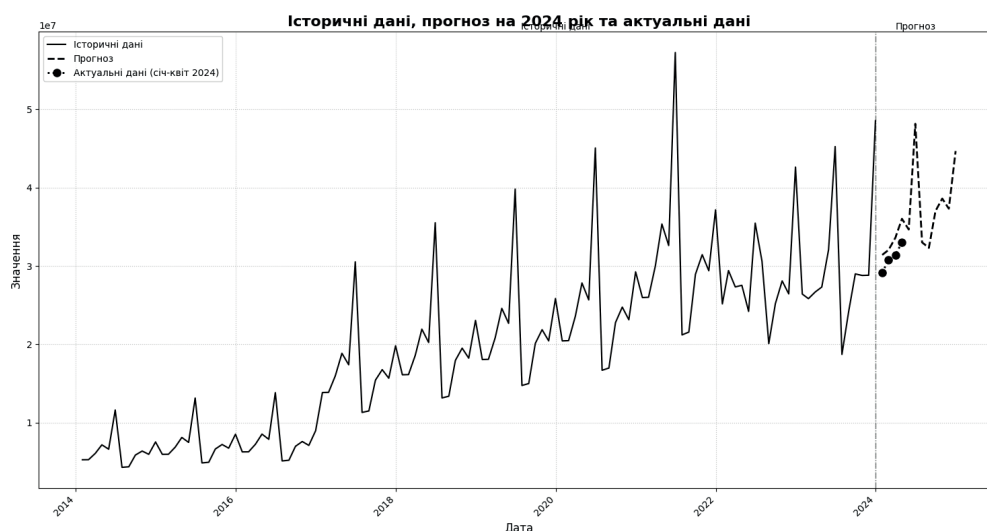


Рис. 1. Прогнозування витратів по фонду заробітної плати за допомогою моделі Prophet\*

\*Джерело: побудовано авторами в програмній IDE PyCharm з використанням мови Python.



Проте, варто зазначити, що, як і будь-яка модель, Prophet має свої обмеження. Зокрема, вона може бути менш ефективною для дуже коротких часових рядів або для рядів з високою волатильністю. Аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок про помірну точність прогнозування за умов великого набору вихідних даних, а також розуміння тренду.

Модель SARIMA – комплексна модель часових рядів, яка об'єднує кілька компонентів: AR (AutoRegressive) – авторегресійна частина, I (Integrated) – інтегрована частина, MA (Moving Average) – частина ковзного середнього, S (Seasonal) – сезонна компонента.

Модель SARIMA позначається як SARIMA (p,d,q) (P,D,Q) m, де:

- p – порядок авторегресії,
- d – порядок різниці (інтегрування),
- q – порядок ковзного середнього,
- P, D, Q – сезонні еквіваленти p, d, q,
- та m – кількість періодів у сезонному циклі.

У нашому випадку, ми використали SARIMA (1,1,1) (1,1,1,12), що означає:

1. Несезонна частина (1,1,1): AR(1): авторегресія першого порядку, I(1): перша різниця, MA(1): ковзне середнє першого порядку.

2. Сезонна частина (1,1,1,12): SAR(1): сезонна авторегресія першого порядку, SI(1): сезонна перша різниця, SMA(1): сезонне ковзне середнє першого порядку, період сезонності: 12 (місячні дані).

Математично це можна записати так:

$$(1 - \varphi_1 B)(1 - \Phi_1 B^{12})(1 - B)(1 - B^{12})y_t = (1 + \theta_1 B)(1 + \Theta_1 B^{12})\varepsilon_t \quad (7)$$

де: B – оператор зсуву назад ( $By_t = y_{t-1}$ ),

$\varphi_1$  – параметр несезонної авторегресії,

$\Phi_1$  – параметр сезонної авторегресії,

$\theta_1$  – параметр несезонного ковзного середнього,

$\Theta_1$  – параметр сезонного ковзного середнього,

$\varepsilon_t$  – білий шум.

Процес моделювання охоплює:

1. Різницювання даних:

$$(1 - B)(1 - B^{12})y_t \quad (8)$$

2. Це робиться для видалення тренду та сезонності.

3. Оцінка параметрів  $\varphi_1$ ,  $\Phi_1$ ,  $\theta_1$ ,  $\Theta_1$ . Зазвичай використовується метод максимальної правдоподібності.

4. Діагностика моделі. Перевірка залишків на відповідність білому шуму.

5. Прогнозування. Використання оціненої моделі для передбачення майбутніх значень.

У нашому випадку модель враховує короткострокові залежності (через AR(1) і MA(1)), довгострокові сезонні патерни (через SAR(1) і SMA(1)), загальний тренд (через різницювання).

Ця модель підходить для наших даних, які мають чітку сезонність (12 місяців) і загальний зростаючий тренд.

Застосування коефіцієнта сезонності 1,127 з липня 2024 р. – це додаткове коригування, яке не є частиною самої моделі SARIMA, але враховує очікувані зміни в сезонному патерні.

Використання моделі SARIMA (Seasonal AutoRegressive Integrated Moving Average) для прогнозування часових рядів у контексті дослідження прогнозування руху коштів для місцевих бюджетів має ряд суттєвих переваг:

1. Модель особливо ефективна для часових рядів з вираженою сезонною складовою, що є характерним для багатьох економічних та фінансових показників. Модель здатна виявляти та моделювати як короткострокові, так і довгострокові сезонні патерни, що притаманні фінансовій сфері в процесі планування основних видатків та надходжень місцевих бюджетів. Як результат це підвищує точність прогнозів (див. рис. 2).

2. Модель дозволяє окремо налаштовувати параметри для трендової (несезонної) та сезонної складових ряду, що забезпечує високу адаптивність до різних типів даних. Модель може ефективно працювати з нестационарними часовими рядами, приводячи їх до стаціонарного вигляду шляхом диференціювання. Модель враховує автокореляцію в даних, що дозволяє виявляти та моделювати залежності між поточними значеннями ряду та його попередніми значеннями. Вважаємо практичним та цікавим напрямом розглянути можливість прогнозування інших за природою часових рядів в наступних роботах.



На відміну від багатьох методів машинного навчання, метод SARIMA надає чітку статистичну основу для інтерпретації результатів, що важливо для наукового аналізу. Модель здатна генерувати прогнози на кілька періодів вперед, що особливо цінно для стратегічного планування бюджетних видатків та надходжень. Модель надає довірчі інтервали для прогнозів, що дозволяє оцінити рівень невизначеності у передбаченнях.

Враховуючи характер представлених даних, застосування моделі SARIMA є обґрунтованим вибором для отримання надійних та інтерпретованих прогнозів.



**Рис. 2. Прогнозування видатків по фонду заробітної плати за допомогою моделі SARIMA\***

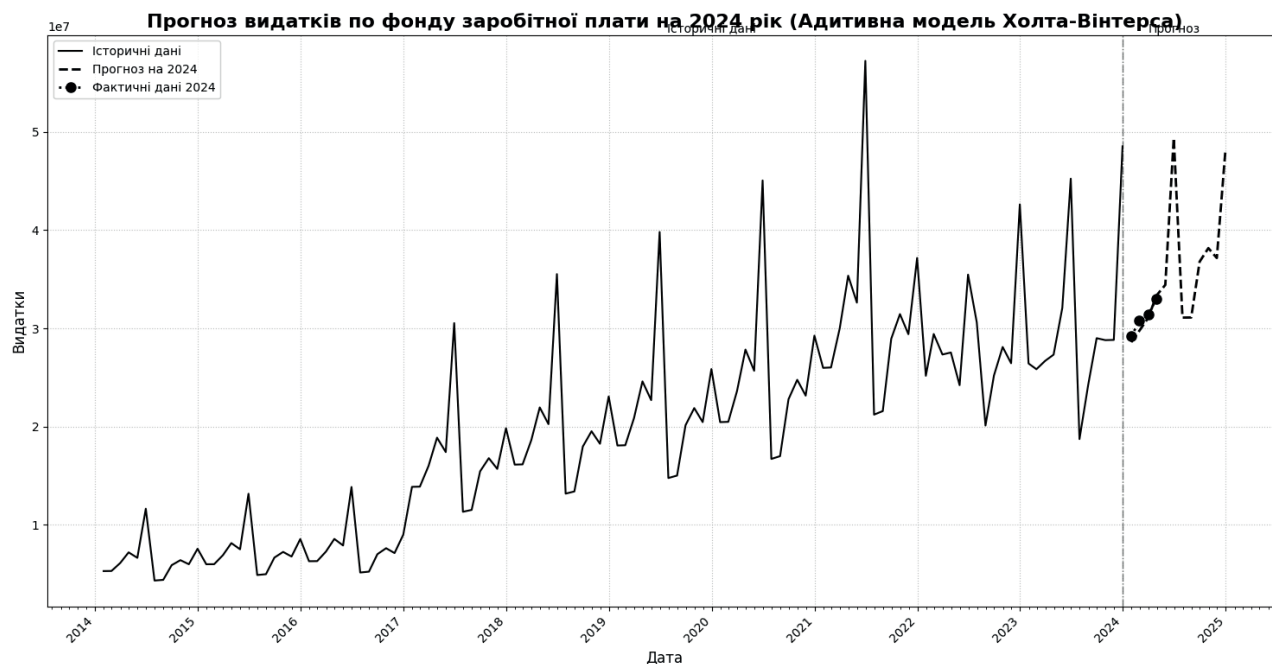
\*Джерело: побудовано авторами в програмній IDE PyCharm з використанням мови Python.

Аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок про більшу в порівнянні з моделлю Prophet точність прогнозування з використанням моделі SARIMA за умов великого набору вихідних даних, але з певними зауваженнями до чутливості кореляції та розуміння тренду.

Модель Холта-Вінтерса, також відома як потрійне експоненційне згладжування, використовується для часових рядів з трендом та сезонністю. Є потужним інструментом для прогнозування часових рядів, особливо тих, які демонструють сезонність. Аналіз переваг та недоліків запропонованої моделі у контексті наукового дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Модель ефективно вимірює сезонні патерни в даних, що є значимими для багатьох економічних та екологічних часових рядів.
2. Модель постійно адаптується до змін у тренді та сезонності, що робить її сталою до прогнозування структурних змін у даних.
3. Компоненти моделі (рівень, тренд, сезонність) легко інтерпретуються, що полегшує розуміння структури даних.
4. Модель часто демонструє високу точність для короткострокових прогнозів та працює навіть з відносно короткими часовими рядами.
5. Вибір початкових параметрів може значно вплинути на результати, що потребує ретельного налаштування, це також впливає на точність моделі, що знижується для довгострокових прогнозів.
6. Модель передбачає, що сезонний патерн залишається стабільним – це може внести додаткову ентропію і зробити результати прогнозування нереалістичними для деяких процесів.
7. Модель може не впоратися з нелінійними трендами або з нерегулярними циклами та має обмежену здатність враховувати екзогенні змінні.

На рис. 3 представлені результати прогнозування видатків по фонду заробітної плати за допомогою моделі Холта-Вінтерса.



**Рис. 3. Прогнозування видатків по фонду заробітної плати за допомогою моделі Холта-Вінтерса\***

\*Джерело: побудовано авторами в програмній IDE PyCharm з використанням мови Python.

У нашому випадку, ми використали адитивну модель Холта-Вінтерса, яка має переваги над мільтиплікативною, враховуючи природу часового ряду. Беручи до уваги постійну амплітуду сезонних коливань, лінійність тренду, відсутність зростання варіації з часом, стабільність при низьких значеннях та досвід кореляційно-регресійного аналізу даних, адитивна модель демонструє більшу точність в результатах моделювання. Модель працює наступним чином та використовує базові сутності: рівень:

$$L_t = \alpha(Y_t - S_t - m) + (1 - \alpha)(L_{t-1} + bt - 1), \quad (9)$$

тренд:

$$bt = \beta(L_t - L_{t-1}) + (1 - \beta)bt - 1, \quad (10)$$

сезонність:

$$S_t = \gamma(Y_t - L_t) + (1 - \gamma)S_{t-m}, \quad (11)$$

прогноз:

$$\hat{Y}_{t+h} = L_t + hbt + S_t - m + h, \quad (12)$$

де:  $Y_t$  – фактичне значення в момент часу  $t$ ,

$L_t$  – згладжений рівень у момент часу  $t$ ,

$bt$  – оцінка тренду в момент часу  $t$ ,

$S_t$  – оцінка сезонності в момент часу  $t$ ,  $m$  – кількість періодів у сезонному циклі (у нашому випадку 12, оскільки дані місячні),

$\alpha, \beta, \gamma$  – параметри згладжування ( $0 \leq \alpha, \beta, \gamma \leq 1$ ),

$h$  – кількість періодів вперед для прогнозування,

$\hat{Y}_{t+h}$  – прогноз на  $h$  періодів вперед.

Модель реалізує наступні кроки обчислень:

1. Ініціалізація:  $L_0$  – зазвичай встановлюється як середнє перших кількох спостережень,  $b_0$  – може бути встановлений як різниця між середніми двох перших сезонів,  $S_0, S_{-1}, \dots, S_{-m+1}$ : обчислюються з перших кількох сезонних циклів.

2. Оптимізація параметрів: Параметри  $\alpha, \beta, \gamma$  оптимізуються для мінімізації помилки прогнозу, зазвичай використовуючи метод найменших квадратів або максимальної правдоподібності.



3. Ітеративне оновлення: На кожному кроці  $t$  оновлюються значення  $L_t$ ,  $b_t$ ,  $S_t$  за наведеними вище формулами.

4. Прогнозування: Використовуючи останні оцінки  $L_t$ ,  $b_t$ ,  $S_t$ , робляться прогнози на майбутні періоди. В нашому випадку встановлені наступні обмеження:

1. Сезонність ( $m$ ) встановлена на 12, оскільки дані місячні.

2. Модель враховує зростаючий тренд, який спостерігається в даних.

3. Сезонні коливання враховуються адитивно, що означає, що величина сезонних коливань приблизно постійна з часом.

4. Застосування коефіцієнта сезонності 1,127 з липня 2024 р.: Це додаткове коригування, яке не є частиною стандартної моделі Холта-Вінтерса. Воно застосовується після отримання прогнозу:

$$\hat{Y}_t^{\text{adjusted}} = \hat{Y}_t * 1.127 \quad (13)$$

для всіх  $t$  починаючи з квітня 2024 р.

Це коригування враховує очікувану зміну в сезонному патерні, яка не могла бути передбачена моделлю на основі історичних даних.

Аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновок, що модель Холта-Вінтерса має ще більшу точність прогнозування у порівнянні з моделями Prophet та SARIMA. Але має значні обмеження щодо неможливості опрацювати довготривалі прогнозні періоди з очікуваною точністю.

Розглянемо останню модель. LSTM – це спеціальний вид рекурентних нейронних мереж (RNN), здатний вивчати довгострокові залежності. LSTM працює наступним чином: LSTM складається з чотирьох основних компонентів – вхідний вентиль (input gate), вентиль забування (forget gate), вихідний вентиль (output gate), клітинний стан (cell state).

Для часового кроку  $t$ :

a) Вентиль забування:

$$f_t = \sigma(W_f \cdot [h_{t-1}, x_t] + b_f) \quad (14)$$

b) Вхідний вентиль:

$$i_t = \sigma(W_i \cdot [h_{t-1}, x_t] + b_i) \quad \tilde{C}_t = \tanh(W_C \cdot [h_{t-1}, x_t] + b_C) \quad (15)$$

c) Оновлення клітинного стану:

$$C_t = f_t * C_{t-1} + i_t * \tilde{C}_t \quad (16)$$

d) Вихідний вентиль:

$$o_t = \sigma(W_o \cdot [h_{t-1}, x_t] + b_o) \quad h_t = o_t * \tanh(C_t) \quad (17)$$

де:  $\sigma$  – сигмоїдна функція,  $\tanh$  – гіперболічний тангенс,

$W$  – вагові матриці,

$b$  – вектори зміщення,

$x_t$  – вхідний вектор на часовому кроці

$t, h_t$  – прихований стан на часовому кроці  $t$ ,

$C_t$  – клітинний стан на часовому кроці  $t$ .

Покрокове застосування до нашого випадку відбувається наступним чином.

1. Підготовка даних: дані нормалізуються за допомогою MinMaxScaler до діапазону  $[0, 1]$ , потім створюються послідовності довжиною 12 ( $look\_back = 12$ ), що відповідає річній сезонності.

2. Моделювання архітектури моделі: вхідний шар приймає послідовності довжиною 12 з одним значенням на кожен часовий крок. LSTM шар з 50 нейронами – обробляє послідовності та вивчає часові залежності. Щільний шар з 1 нейроном – генерує прогноз на наступний часовий крок.

3. Навчання: модель навчається мінімізувати середньоквадратичну помилку між прогнозованими та фактичними значеннями. Використовується оптимізатор Adam для коригування ваг.

4. На завершальному етапі моделюється прогноз – модель використовує останні 12 місяців даних для прогнозування наступного місяця. Цей процес повторюється 48 разів для отримання 4-річного прогнозу.

Для нашого випадку модель враховує особливості даних, а саме:

1. LSTM може вивчити річну сезонність завдяки використанню 12-місячних послідовностей.

2. Модель здатна захопити довгострокові тренди в даних.

3. LSTM може моделювати складні нелінійні залежності в часовому ряді.

4. Прогнози перетворюються назад у початковий масштаб за допомогою `inverse_transform`.

5. Застосовується коефіцієнт сезонності 1,127 з липня 2024 р. для врахування очікуваних змін у сезонному патерні.

На рис. 4 надана графічна інтерпретація прогнозування видатків по фонду заробітної плати за допомогою моделі LSTM.



**Рис. 4. Прогнозування видатків по фонду заробітної плати за допомогою моделі LSTM\***

\*Джерело: побудовано авторами в програмній IDE PyCharm з використанням мови Python.

Аналіз дозволяє зробити висновки, що LSTM особливо добре підходить для нашого випадку, оскільки вона може вловити складні часові залежності, сезонність і тренди, які присутні у нашому часовому ряді. Однак, як і з будь-якою моделлю машинного навчання, якість прогнозу залежить від якості та репрезентативності навчальних даних, тому цікавою прикладною задачею є збір та підготовка даних про рух коштів та статті видатків місцевих бюджетів за більший період, а за неможливості моделювання таких даних з достатньою для побудови моделі LSTM точністю.

**Висновки.** У статті актуалізовано питання розробки сучасних методів управління ліквідністю з використанням моделей прогнозування руху коштів на котлових рахунках місцевих бюджетів. Одним з найбільш актуальних завдань місцевих фінансових органів в контексті забезпечення бюджетного процесу є побудова прогнозів в рамках середньострокового прогнозування. Продемонстровані переваги моделі з використанням ШІ над регресійними моделями числових рядів в завданні довгострокового планування є очевидно перспективними для застосування місцевими фінансовими органами. У результаті практичної реалізації моделей з використанням вихідних даних на прикладі статті витрат по заробітній платі, отримано графічні інтерпретації роботи моделей та проаналізовано відмінності прогнозних та актуальних даних. Більш практичною та цікавою майбутньою задачею є збір достатньої кількості даних для побудови більших моделей, що дозволило б, у рамках наукової роботи, надати рекомендації щодо практичної реалізації запропонованих рішень моделювання процесів управління ліквідністю місцевих бюджетів з використанням ШІ.

#### Література:

1. Верховна Рада України. (2024). Висновки по законопроектам. Retrieved from [https://budget.rada.gov.ua/news/Zakonoproektna\\_robota/Visnovki\\_ZP\\_golovni\\_9skl/78530.html](https://budget.rada.gov.ua/news/Zakonoproektna_robota/Visnovki_ZP_golovni_9skl/78530.html)
2. Верховна Рада України. (2024). Vysnovky po zakonoproektam. [Conclusions on draft laws]. Retrieved from [https://budget.rada.gov.ua/news/Zakonoproektna\\_robota/Visnovki\\_ZP\\_golovni\\_9skl/78530.html](https://budget.rada.gov.ua/news/Zakonoproektna_robota/Visnovki_ZP_golovni_9skl/78530.html) [in Ukrainian].
3. Міністерство економіки України. (2024). План дій Ukraine Facility. Retrieved from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
4. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2024). Plan dii Ukraine Facility. [Ukraine Facility Action Plan]. Retrieved from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> [in Ukrainian].
5. Балюк, І. А. (2019). Прогнозування ліквідності місцевих бюджетів з використанням методів часових рядів. *Фінанси України*, (8), 84-98.



- Baliuk, I. A. (2019). Prohnozuvannya likvidnosti mistsevykh byudzhativ z vykorystannyam metodiv chasovykh ryadiv. [Forecasting the liquidity of local budgets using time series methods]. *Finansy Ukrainy*, (8), 84-98. [in Ukrainian].
4. Васильєва, Т. А., Леонов, С. В., & Макуха, С. М. (2021). Інтелектуальні методи прогнозування ліквідності місцевих бюджетів. *Регіональна економіка*, (1), 112-122.
- Vasilyeva, T. A., Leonov, S. V., & Makuha, S. M. (2021). Intelektualni metody prohnozuvannya likvidnosti mistsevykh byudzhativ. [Intelligent methods of forecasting the liquidity of local budgets]. *Rehionalna ekonomika*, (1), 112-122. [in Ukrainian].
5. Пластун, О. Л., & Макаренко, С. М. (2022). Застосування методів машинного навчання для прогнозування дефіциту/профіциту місцевих бюджетів. *Актуальні проблеми економіки*, (2), 178-189.
- Plastun, O. L., & Makarenko, S. M. (2022). Zastosuvannya metodiv mashynnoho navchannya dlya prohnozuvannya defitsytu/profitsytu mistsevykh byudzhativ. [Application of machine learning methods for forecasting the deficit/surplus of local budgets]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (2), 178-189. [in Ukrainian].
6. Парубець, О. М., & Сендзюк, М. А. (2017). Інструментарій інтелектуального аналізу даних для прогнозування місцевих бюджетів. *Актуальні проблеми економіки*, (4), 292-301.
- Parubets, O. M., & Sendzyuk, M. A. (2017). Instrumentariy intelektualnoho analizu danykh dlya prohnozuvannya mistsevykh byudzhativ. [Tools of intellectual data analysis for forecasting local budgets]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (4), 292-301. [in Ukrainian].
7. Воронкова, О. М. (2021). Прогнозування фінансових показників діяльності бюджетних установ з використанням методів машинного навчання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (2), 143-149.
- Voronkova, O. M. (2021). Prohnozuvannya finansovykh pokaznykiv diyalnosti byudzhethnykh ustanov z vykorystannyam metodiv mashynnoho navchannya. [Forecasting financial indicators of budgetary institutions using machine learning methods]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (2), 143-149. [in Ukrainian].
8. Матвійчук, А. В. (2015). Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України: Монографія. Київ: Центр учбової літератури.
- Matviychuk, A. V. (2015). Modelyuvannya ta prohnozuvannya sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy: Monohrafiya. [Modeling and forecasting the socio-economic development of regions of Ukraine: Monograph]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury. [in Ukrainian].
9. Козлова, М. О. (2019). Інтелектуальний аналіз даних у процесі прийняття рішень щодо регулювання бюджетної сфери. *Ефективна економіка*, (12).
- Kozlova, M. O. (2019). Intelektualnyi analiz danykh u protsesi pryynyattya rishen shchodo rehulyuvannya byudzhethnoyi sfery. [Intellectual data analysis in decision-making for budget regulation]. *Efektivna ekonomika*, (12). [in Ukrainian].
10. Міністерство фінансів України. (n.d.). Звіт програми SIGMA. Retrieved from [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8\\_SIGMA\\_\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)
- Ministerstvo finansiv Ukrainy. (n.d.). Zvit prohramy SIGMA. [SIGMA program report]. Retrieved from [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82\\_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8\\_SIGMA\\_\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf) [in Ukrainian].
11. Міністерство фінансів України. (n.d.). Minister of Finance outlines key areas for further operation of the multi-agency donor coordination platform during the steering committee meeting in Berlin. Retrieved from [https://mof.gov.ua/uk/news/minister\\_of\\_finance\\_outlines\\_key\\_areas\\_for\\_further\\_operation\\_of\\_the\\_multi-agency\\_donor\\_coordination\\_platform\\_during\\_the\\_steering\\_committee\\_meeting\\_in\\_berlin-4643](https://mof.gov.ua/uk/news/minister_of_finance_outlines_key_areas_for_further_operation_of_the_multi-agency_donor_coordination_platform_during_the_steering_committee_meeting_in_berlin-4643)
- Ministerstvo finansiv Ukrainy. (n.d.). Minister of Finance outlines key areas for further operation of the multi-agency donor coordination platform during the steering committee meeting in Berlin. Retrieved from [https://mof.gov.ua/uk/news/minister\\_of\\_finance\\_outlines\\_key\\_areas\\_for\\_further\\_operation\\_of\\_the\\_multi-agency\\_donor\\_coordination\\_platform\\_during\\_the\\_steering\\_committee\\_meeting\\_in\\_berlin-4643](https://mof.gov.ua/uk/news/minister_of_finance_outlines_key_areas_for_further_operation_of_the_multi-agency_donor_coordination_platform_during_the_steering_committee_meeting_in_berlin-4643).
12. Кабінет Міністрів України. (2020). Розпорядження від 23.09.2020 № 1375-р. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1375-2020-%D1%80#Text>
- Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020). Rozporyadzhennya vid 23.09.2020 № 1375-r. [Order from 23.09.2020 № 1375-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1375-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
13. Котух, С., Рябокін, М., & Блюма, О. (2024). Аналіз нормативно-правового забезпечення управління ліквідністю місцевих бюджетів територіальних громад. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція “Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення” (випуск 90), 9-10 липня.
- Kotukh, Ye., Riabokin, M., & Blyuma, O. (2024). Analiz normatyvno-pravovoho zabezpechennya upravlinnya likvidnistyu mistsevykh byudzhativ terytorialnykh hromad. [Analysis of regulatory support for managing the liquidity of local budgets of territorial communities]. Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiya “Informatsiine suspilstvo: tekhnolohichni, ekonomichni ta tekhnichni aspekty stanovlennya” (vypusk 90), 9-10 lypnya. [International Scientific and Practical Internet Conference «Information Society: Technological, Economic and Technical Aspects of Formation» (issue 90), July 9-10]. [in Ukrainian].
14. Hordei, O., Riabokin, M., Kotukh, Y., Novytska, O., Kozii, N., & Kuchma, O. (2024). Public Finance Management Under the Conditions of Martial Law: Ukrainian Case. In Musleh Al-Sartawi, A. M. A., & Nour, A. I. (Eds.), *Artificial*



Intelligence and Economic Sustainability in the Era of Industrial Revolution 5.0. Studies in Systems, Decision and Control (Vol. 528). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-56586-1\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-56586-1_13)

15. Гордей, О., Рябокiн, М., Новицька, О., Котух, С., & Козій, Н. (2022). Особливості складання пропозицій до прогнозу бюджетів об'єднаних територіальних громад. Збірник наукових праць Державного податкового університету: електронне наукове видання, (2), 6-38. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2022.6-38>

Hordei, O., Riabokin, M., Novytska, O., Kotukh, Ye., & Kozii, N. (2022). Osoblyvosti skladannya propozyziy do prohnozu byudzhetiv obiednanykh terytorialnykh hromad. [Features of making proposals for the forecast of the budgets of united territorial communities]. Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu: elektronne naukove vydannya, (2), 6-38. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2022.6-38>. [in Ukrainian].

16. Гордей, О., Рябокiн, М., Новицька, О., Котух, С., & Блюма, О. (2022). Практика подання бюджетних запитів в інформаційно-програмному комплексі «Місцевий бюджет». Економічний аналіз, 32(4), 103-114. <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.103>

Hordei, O., Riabokin, M., Novytska, O., Kotukh, Ye., & Blyuma, O. (2022). Praktyka podannya byudzhetnykh zapytiv v informatsiyno-prohramnomu kompleksi «Mistsevyy byudzhet». [The practice of submitting budget requests in the information-program complex «Local Budget»]. Ekonomichnyi analiz, 32(4), 103-114. <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.103>. Retrieved from <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2932>. [in Ukrainian].

17. Рябокiн, М. В., Гордей, О. Д., Новицька, О. В., Котух, С. В., & Козій, Н. С. (2022). Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану. Економіка і регіон, (4)(87), 275-281. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2809](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2809)

Riabokin, M. V., Hordei, O. D., Novytska, O. V., Kotukh, Ye. V., & Kozii, N. S. (2022). Osoblyvosti byudzhetnoho protsesu v umovakh voiennoho stanu. [Features of the budget process under martial law]. Ekonomika i rehion, (4) (87), 275-281. [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2809](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2809). Retrieved from <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2809/2217>. [in Ukrainian].

18. Гордей, О. Д., Рябокiн, М. В., Котух, С. В., Новицька, О. В., & Козій, Н. С. (2023). Управління фінансовими ресурсами об'єднаних територіальних громад в умовах адаптивних змін законодавства під час воєнного стану. Економіка України, (3), 24-36. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.024>

Hordei, O. D., Riabokin, M. V., Kotukh, Ye. V., Novytska, O. V., & Kozii, N. S. (2023). Upravlinnya finansovymy resursamy obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh adaptivnykh zmin zakonodavstva pid chas voiennoho stanu. [Management of financial resources of united territorial communities under conditions of adaptive legislative changes during martial law]. Ekonomika Ukrainy, (3), 24-36. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.024>. [in Ukrainian].

19. Гордей, О. Д., Рябокiн, М. В., Котух, С. В., & Новицька, О. В. (2023). Середньострокове бюджетне планування в територіальних громадах. Економічний вісник університету, (56), 162-174. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-162-174>

Hordei, O. D., Riabokin, M. V., Kotukh, Ye. V., & Novytska, O. V. (2023). Serednostrokovye byudzhetne planuvannya v terytorialnykh hromadakh. [Medium-term budget planning in territorial communities]. Ekonomichnyi visnyk universytetu, (56), 162-174. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-162-174>. [in Ukrainian].

20. Гордей, О. Д., Рябокiн, М. В., Котух, С. В., Новицька, О. В., & Блюма, О. В. (2023). Управління залишками на рахунках територіальних громад в Інформаційно-програмному комплексі «Місцевий бюджет». Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал, (28)(56), 58-68. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-58-68](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-58-68)

Hordei, O. D., Riabokin, M. V., Kotukh, Ye. V., Novytska, O. V., & Blyuma, O. V. (2023). Upravlinnya zalyshkamy na rakhunkakh terytorialnykh hromad v Informatsiyno-prohramnomu kompleksi «Mistsevyy byudzhet». [Management of balances on the accounts of territorial communities in the Information-program complex «Local Budget»]. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozhka akademiya». Seriya «Ekonomika»: naukovyi zhurnal, (28)(56), 58-68. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-58-68](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-58-68). [in Ukrainian].

Отримано: 02 червня 2024 р.

Прорецензовано: 19 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 24 червня 2024 р.

e-mail: oksanaskvur81@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-2563-0717>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-62-68

Лісничук О. А. Криптовалюта і платформа для створення децентралізованих онлайн-сервісів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 62–68.

УДК: 339.72

JEL-класифікація: F29, F37

**Лісничук Оксана Андріївна,**кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

## КРИПТОВАЛЮТА І ПЛАТФОРМА ДЛЯ СТВОРЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ОНЛАЙ-СЕРВІСІВ

У статті досліджено криптовалюту і основні платформи для створення децентралізованих онлайн-сервісів. Обмін криптовалютою – це будь-яка послуга, яка зводить покупців криптовалюти з продавцями. Криптовалютні біржі є одним із основних місць придбання цих цифрових активів. Коли більшість людей говорять про криптовалютні біржі, вони мають на увазі централізовані. Криптовалютним біржам необхідно створити захист від деяких із цих подій. Однак ці біржі служать ключовим засобом для ліквідного використання криптовалютних активів. Оскільки за останні роки популярність криптовалют значно зросла, для задоволення попиту з'явилося багато централізованих бірж. Зазвичай вони конкурують між собою за кількість торгових пар. Коли ви обмінюєте криптовалюту, торгова пара дозволяє здійснити обмін за зниженою ціною або навіть безкоштовно. DEX вперше були винайдені як альтернатива централізованим біржам і фактично зуміли подолати деякі їхні проблеми.

**Ключові слова:** криптовалюта, платформа, децентралізовані онлайн-сервіси.

**Oksana Lisnichuk,**PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

## CRYPTOCURRENCY AND A PLATFORM FOR CREATING DECENTRALIZED ONLINE SERVICES

The article examines cryptocurrency and the primary platform for creating decentralized online services. A cryptocurrency exchange is any service that connects cryptocurrency buyers with sellers. These exchanges are among the main venues for purchasing digital assets. When most people refer to cryptocurrency exchanges, they typically mean centralized ones. Cryptocurrency exchanges need to create protections against various risks, yet they serve as a key tool for the liquid use of cryptocurrency assets.

As the popularity of cryptocurrencies has surged in recent years, many centralized exchanges have emerged to meet the demand. These exchanges usually compete with one another based on the number of trading pairs they offer. Trading pairs allow for exchanges at reduced prices or even for free. Decentralized exchanges (DEX) were first created as an alternative to centralized exchanges and have successfully overcome some of their limitations. However, decentralized exchanges also have significant drawbacks:

**Low liquidity:** The popularity of decentralized exchanges is relatively low, which negatively affects their liquidity. If you need to exchange a large amount, this can pose a serious problem.

**Limited variety of assets:** Typically, DEXs attract projects that lack the budget to be listed on major centralized exchanges. The variety of coins available for trading on DEXs is often small, and these are usually assets that are not well-known to the public.

**Keywords:** cryptocurrency, platform, decentralized online services.

**Постановка проблеми.** Світ торгівлі криптовалютами переживає глибокі метаморфози, викликані зростаючою хвилею інвесторів, які шукають альтернативи усталеним централізованим біржам, які вже давно панують. Ці біржі традиційно виступали в якості посередників, сприяючи транзакціям між покупцями та продавцями цифрових валют, таких як Bitcoin та Ethereum. Хоча централізовані біржі пропонують певні переваги, такі як ліквідність, зручність і безпека, вони також мають значні недоліки, включаючи значні комісії та проблеми з конфіденційністю, а також схильність до злону та шахрайства. Споживачі повинні мати справу з купую фінансових посередників, щоб отримати доступ до цих фінансових систем. Від торгівлі акціями та облігаціями до іпотечних кредитів споживачі повинні платити цим посередникам відсоток від кожної фінансової операції. Крім того, застарілим фінансовим установам бракує прозорості,

сумісності та ефективності. Децентралізоване фінансування має на меті подолати ці проблеми шляхом розширення можливостей широкої громадськості за допомогою технологій розподіленого реєстру. Змінний ландшафт крипто привів у центр уваги децентралізовані біржі (DEX). DEX – це платформи, які дають користувачам можливість брати участь у прямій одноранговій торгівлі криптоактивами, усуваючи потребу в посередниках. Використовуючи потужність технології блокчейну або розподіленої книги, DEX надають низку переваг перед своїми централізованими аналогами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Криптовалюти і основні платформи для створення децентралізованих онлайн-сервісів досліджували такі вчені: М. Абрамович, А. Глибовець, А. Грінспен, К. Литвиненко, В. Лук'янов, Д. Науменко, Дж. Потс, П. Рубанов, О. Сльозко, Я. Суровицький, М. Швайк, Р. Шульц та ін. У величезному просторі криптовалютних бірж стало зрозуміло, що дослідники активно займаються вивченням різноманітних аспектів, кожен з яких пропонує унікальне розуміння та порівняння основних платформ для створення децентралізованих онлайн-сервісів.

**Мета і завдання дослідження:** розглянути криптовалюти і основні платформи для створення децентралізованих онлайн-сервісів. Ця мета зумовлює такі завдання: розгляд сутності децентралізованих онлайн-сервісів, порівняння їх з іншими сервісами; з'ясування переваг та недоліків децентралізованих онлайн-сервісів.

**Виклад основного матеріалу.** Централізовані банки та фінансові установи по всьому світу зазнали краху та спричинили глобальну кризу своїм нескінченним друкуванням грошей. Це змусило Сатоші Накамото запустити альтернативний засіб оплати, який не залежав від жодної централізованої системи, з унікальним фокусом на використанні комп'ютерного коду, який ми знаємо як «протокол біткойн». Пізніше, у 2013 році, В. Бутеріну прийшла в голову геніальна ідея створити «розумні контракти», які працюють на основі блокчейна і дозволяють виконувати транзакції без участі людини. Нова блокчейн-платформа Ethereum, запущена через два роки, стала основою децентралізованої економіки. Нарешті, коли зростання ICO спричинило ледь не крах Ethereum під вагою надзвичайного попиту в 2017 р., це призвело до створення багатьох нових стартапів з основною метою вирішення найболючішої проблеми масштабованості. Відсутність єдиного середовища призвело до того, що ми маємо зараз: десятки різних блокчейнів і відсутність простого способу передачі вартості між ними. Світ криптовалют складний. Торгівля цифровими активами значно розширилася за останнє десятиліття з централізованими біржами (СЕХ), які служать основним місцем для полегшення обміну токенів і валют. СЕХ на криптовалютних ринках підтримує інфраструктуру, подібну до тієї, що спостерігається на традиційних фондових ринках, із порівнянними протоколами та еквівалентними правилами виконання торгів, які сприяють забезпеченню ліквідності та процесу визначення ціни. Але нерегульований характер ринку криптовалют у поєднанні зі значним біржовим ризиком контрагента наражає інвесторів на значний ризик втрат.

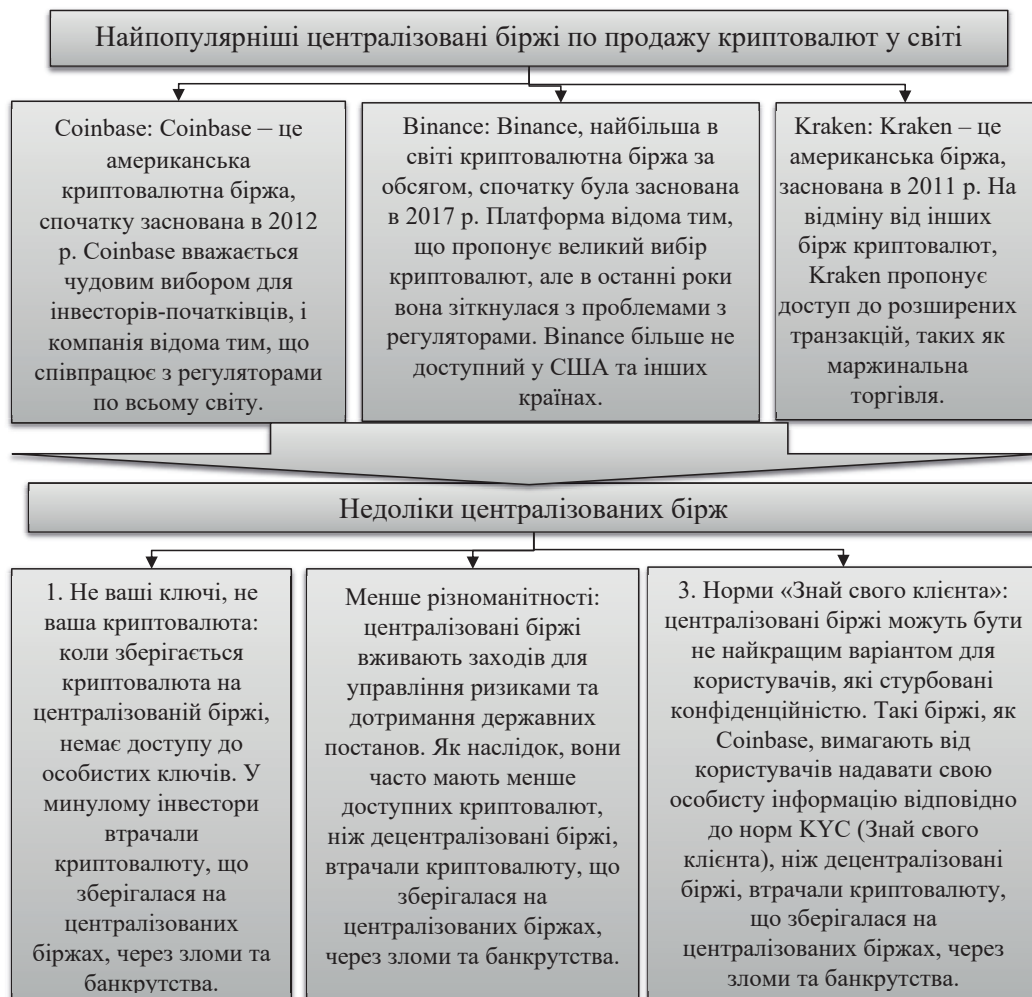
Загальнодоступні записи показують, що за останні кілька років хакери вкрали мільярди доларів із таких відомих бірж, як Bitfinex і Binance (WSJ, 2019). Завдяки цим централізованим точкам відмови та бажанню обмінювати токени надійним і безпечним способом, децентралізовані біржі (DEX) стали справжньою альтернативою для інвесторів. DEX полегшують обмін токенів без необхідності в посередницькій біржі, яка б діяла як зберігач їхніх криптовалют. Це призвело до більшої різноманітності токенів, що торгуються, і спонукало до більш активної участі в екосистемі криптовалют.

Коли платформа або криптовалюта є «децентралізованими», це означає, що жоден центральний орган влади – наприклад, уряд чи фінансова установа – не контролює їх. Принцип децентралізації є основою крипто-екосистеми. Криптовалюти, такі як біткойн, були розроблені таким чином, щоб бути вільними від маніпуляцій з боку урядів та інших централізованих організацій [3].

На централізованій біржі вносять свою криптовалюту на платформу, як-от: Coinbase або Binance. Ці платформи виступають посередниками для покупців і продавців. Централізовані біржі часто мають прості у використанні інтерфейси, що дозволяє користувачам легко купувати, продавати та торгувати криптовалютою. Приклади найпопулярніших централізованих бірж у світі та їх недоліків представимо на рис. 1.

Крім того, ці платформи зазвичай співпрацюють з регуляторами, щоб дотримуватися останніх законів про криптовалюту, і часто пропонують функції, яких немає на децентралізованих біржах, наприклад, підтримку клієнтів. Щоб скористатися централізованою біржею, зазвичай потрібно внести свою криптовалюту на рахунок біржі. Оскільки децентралізація є таким важливим принципом у світі криптовалют, багато інвесторів вирішують використовувати децентралізовані біржі для торгівлі криптовалютою. Децентралізовані біржі стали невід'ємною частиною багатьох екосистем блокчейнів. Децентралізовані біржі дозволяють користувачам здійснювати однорангові операції з криптовалютою, зберігаючи контроль над своїми закритими ключами. Коли використовується децентралізована біржа, немає необхідності вносити свою криптовалюту на рахунок біржі – натомість можливо підтвердити транзакцію, використовуючи

гаманець із самоохороною, як-от: MetaMask або Coinbase Wallet. На відміну від бірж, таких як Coinbase, на децентралізованих біржах ціни не визначаються центральним органом. Натомість протокол використовує автоматизовані алгоритми маркет-мейкера для автоматичного визначення ціни. Тим часом ліквідність забезпечують інші інвестори в криптовалюту.

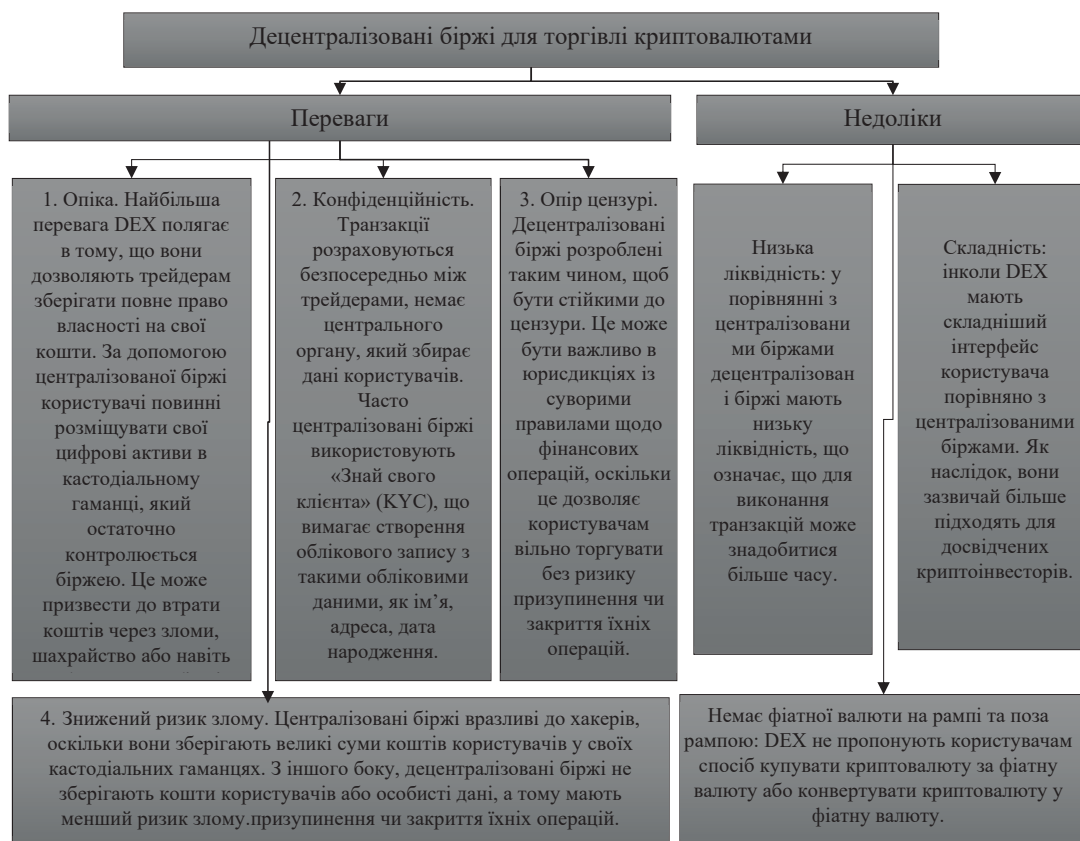


**Рис. 1. Найпопулярніші централізовані біржі по продажу криптовалют у світі та їх недоліки**

*Джерело:* розроблено автором.

Децентралізована біржа (DEX) – це тип біржі криптовалют, яка працює без центрального органу. Це означає, що він не контролюється жодним суб'єктом, таким як установа чи організація. Натомість біржова платформа покладається на протокол для полегшення торгівлі та підтримки її цілісності. На децентралізованій криптобіржі ліквідність залежить від кількості токенів, заблокованих у пулі ліквідності. Кожен пул ліквідності складається з однієї торгової пари, причому обидва криптоактиви надаються постачальниками ліквідності. Щоб стимулювати збільшення ліквідності, постачальники отримують винагороду токенами, які накопичуються з комісії за транзакції на торговій платформі. Завдяки смарт-контрактам і автоматизованим маркет-мейкерам (АММ) пули ліквідності залишаються автономними та автоматично коригуються для підтримки належних цін на токени.

Децентралізовані біржі можна порівняти з централізованими біржами, які контролюються посередником і часто вимагають від користувачів вносити свої кошти в кастодіальний гаманець біржі. Ця централізація створює кілька суттєвих недоліків, таких як вразливість до хакерських атак, шахрайства та інших видів неналежного управління з боку біржі. З іншого боку, децентралізовані біржі пропонують трейдерам більшу безпеку та автономію. Багато DEX наразі не підтримують обміни фіат-крипто, в основному через брак технологій або регуляторні блокування [5]. Представимо переваги та недоліки децентралізованої біржі для торгівлі криптовалютами на рис. 2.



**Рис. 2. Переваги та недоліки децентралізованої біржі для торгівлі криптовалютами**

Джерело: розроблено автором.

Децентралізована біржа дозволяє користувачам торгувати між двома криптовалютами за допомогою прямих однорангових транзакцій, не покладаючись на третю сторону. Це досягається за допомогою смарт-контрактів, які є самовиконуваними контрактами, у яких закодовані умови угоди для транзакції. Коли користувач хоче здійснити торгівлю на децентралізованій біржі, він створює торгове замовлення та транслює його в мережу. Потім це замовлення зіставляється з іншим користувачем, який хоче торгувати протилежною стороною замовлення та смарт-контракт автоматично виконує угоду та оновлює баланси обох користувачів. Однією з незручностей більшості децентралізованих бірж є те, що їх важко використовувати під час переходу з фіатної валюти на криптовалюту. Є кілька децентралізованих бірж, які дозволяють користувачам торгувати своїми BTC на криптовалюту в інших блокчейнах. З моменту створення біткойн-мейнчейн мав лише один актив – BTC. Це на відміну від багатьох інших провідних блокчейнів, таких як Ethereum, який має тисячі цифрових активів, випущених на додаток до свого рідного токена ETH. Оскільки біткойн є єдиним активом на своєму базовому рівні, по суті, немає потреби в DEX. Однак існують децентралізовані біржі, які дозволяють користувачам надсилати й отримувати BTC на інші блокчейни. Якщо потрібно обміняти BTC на інший криптоактив, потрібно буде перенести його в інший блокчейн. Деякі з цих блокчейнів є багаторівневими рішеннями, спеціально розробленими для забезпечення додаткової функціональності та масштабованості мережі. Наприклад, Stacks – це рівень, який переносить смарт-контракти та децентралізовані програми (dApps) на біткойн.

Популярність децентралізованих криптобірж (DEX) продовжує зростати. За останні 12 місяців більше ніж 720 млрд дол. торгувалися на DEX. Крім того, у 2023 р. було проведено принаймні 20 нових раундів фінансування для DEX – вірна ознака того, що інституційні інвестори бачать у цих платформах великий потенціал. Зростання популярності DEX також відображається на їхніх доходах. Зараз існує близько 370 децентралізованих криптобірж. На десять найкращих DEX припадає більше 3/4 загального обсягу торгів DEX. UniSwap (включаючи V2, V3, Arbitrum One, Polygon і Optimism) становить більше половини (55 %) загального обсягу DEX, що робить цей протокол найбільшим DEX на цей момент [4].

Стає очевидним, що особливо великі DEX фіксують пристойний дохід, незважаючи на ведмежий ринок. З січня 2023 р. цифри загалом зростають, хоча й різними темпами. Це ознака того, що ринок в цілому, здається,

відновлюється. Розглядаючи більш тривалий період, бачимо, що, подібно до інших секторів у криптопросторі, DEX не врятувався від ведмежого ринку. Але наступний рис. 3 відображає загальні заблоковані вартості (TVL) у DEX та показує (незважаючи на значні втрати), що ці платформи все ще мають хороші позиції.

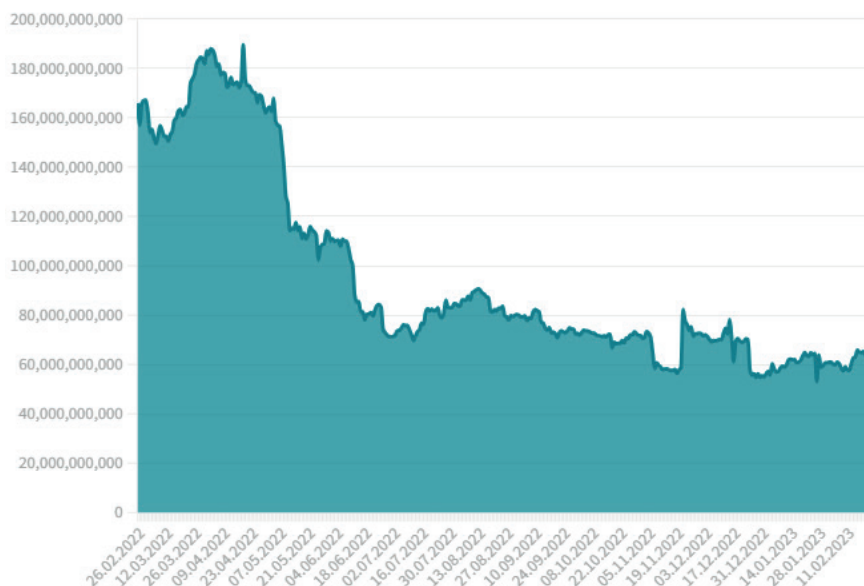


Рис. 3. Загальні заблоковані вартості на DEX

Джерело: DEX Stats 2023.

Останніми роками децентралізовані біржі стали невід'ємною частиною криптосфери. Про це свідчать, серед іншого, дані, представлені в цьому аналізі, які демонструють здоровий розвиток цих платформ. На цьому тлі не варто забувати про наявні проблеми – наприклад, за останні роки користувачі втратили понад 600 млн дол. через уразливість контрактів DEX. Крім того, загальний розвиток дуже позитивний. Можна припустити, що в майбутньому децентралізовані платформи стануть ще більш важливими.

Зараз ринок криптовалют переживає період волатильності з коливаннями вартості основних криптовалют, таких як Bitcoin, Ethereum і Dogecoin. На ринку також спостерігається зростання кількості альткоїнів або альтернативних криптовалют з унікальними функціями та варіантами використання. Очікується, що дохід на ринку криптовалют досягне 51,5 млрд дол. США в 2024 р. Очікується, що річний темп зростання доходу (CAGR 2024–2028) складе 8,62 %, що призведе до прогнозованої загальної суми 71,7 млрд дол. США до 2028 р.

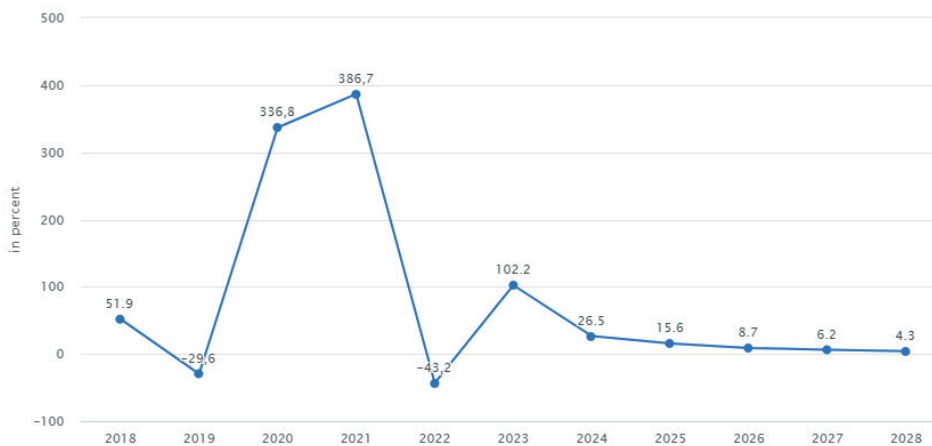


Рис. 4. Динаміка та прогноз доходів ринку криптовалюти в світі

Примітки: у наведених даних використовуються поточні обмінні курси та відображаються вплив на ринок російсько-української війни.

Джерело: Statista Market Insights.

Середній дохід на одного користувача на ринку криптовалют становить 61,8 дол. США в 2024 р. З точки зору глобального порівняно, що найвищий дохід досягнутий у Сполучених Штатах (23 220,00 млн дол. США у 2024 р.). Очікується, що кількість користувачів на ринку криптовалют до 2028 р. становитиме 992,50 млн користувачів. У 2024 р. проникнення користувачів становитиме 10,76 %, а до 2028 р. очікується 12,39 %.

Кілька факторів зростання сприяють зростанню криптовалютного ринку, включно з підвищенням рівня прийняття та застосування криптовалют окремими особами та установами, зростаючим інтересом до платформ децентралізованого фінансування (DeFi) і потенціалом криптовалюти як захист від інфляції та політичної нестабільності. Крім того, розвиток технології блокчейн і все більш широке використання криптовалют для транскордонних транзакцій також сприяють зростанню ринку.

Незважаючи на те, що впровадження DEX поступово зростає, важливо зазначити, що воно розвивається відносно повільними темпами. Дослідники активно досліджують стратегії, щоб прискорити впровадження та зробити DEX більш зручними та доступними [7]. Для багатьох із них переважаючий зсув у бік централізації викликає серйозне занепокоєння [8]. Наприклад, деякі з них спостерігають зміну поведінки трейдерів, які перемикаються між DEX та CEX у відповідь на нові лістинги токенів [9] або тенденцію до монополізації окремих CEX в цілому [10]. Домінування невеликої кількості бірж у обробці значної частини транзакцій підкреслює важливість вивчення механізмів підтримки децентралізованої екосистеми [11].

Очікується, що ринок криптовалют продовжить розвиватися в найближчі роки. Зростаюче впровадження криптовалют підприємствами та окремими особами, а також постійний розвиток DeFi та інших платформ на основі блокчейну, ймовірно, сприятимуть цьому зростанню. Однак ринок також може відчувати волатильність і корекції, як це характерно для будь-якого ринку, що розвивається та швидко розвивається.

**Висновки.** Децентралізовані біржі є невід'ємною частиною торгівлі криптовалютою. З DEX користувачам не потрібно переходити за межі мережі або покладатися на централізовану організацію для відповідального управління своїми власними коштами. Кожна платформа відкриває новий канал для ліквідності та корисності капіталу, заснованого на біткойнах. Наразі біткойн DEX обмежені міжланцюжковими свопами, оскільки основний ланцюг має лише BTC як єдиний токен. Однак це може змінитися після схвалення Таго – запропонованого протоколу, який дозволить розробникам випускати альтернативні активи безпосередньо в блокчейні біткойна. Ці активи також можна буде передавати через Lightning Network для дешевого, майже миттєвого розрахунку. Якби це сталося, розробка DEX для біткойн-активів була б необхідною.

Хоча децентралізовані біржі мають багато переваг, вони також можуть мати деякі недоліки, такі як нижча ліквідність, вищі комісії за торгівлю та менша кількість торгових пар. Вони також можуть мати повільніші розрахунки за транзакціями та бути складнішими у використанні, ніж централізовані біржі. Незважаючи на ці недоліки, багато користувачів усе ще обирають використання децентралізованих бірж через переваги більшої безпеки, конфіденційності та автономності.

### Література:

1. Рубанов П. М. Аналіз розвитку світового ринку криптовалют. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-46>
2. Rubanov P. M. Analiz rozvytku svitovoho rynku kryptovaliut. [analysis of the development of the world cryptocurrency market.] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-46>. [in Ukrainian].
3. Литвиненко К.О. Вплив криптовалют на світову фінансову систему. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-1-2017/11.pdf>
4. Lytvynenko K.O. Vplyv kryptovaliut na svitovu finansovu systemu [impact of cryptocurrencies on the world financial system]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-1-2017/11.pdf> [in Ukrainian].
5. Лісничук О.А., Копотун А.М., Переваги та недоліки використання криптовалюти на підприємствах: сучасний досвід та перспективи розвитку. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталый розвиток економіки»*. 2019. № 1 (42). С. 84-91.
6. Lisnichuk O.A., Kopotun A.M., Perevahy ta nedoliky vykorystannia kryptovaliuty na pidpriemstvakh: suchasnyi dosvid ta perspektyvy rozvytku. [Advantages and disadvantages of using cryptocurrency in enterprises: modern experience and prospects for development.] *Mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychy zhurnal «Stalyi rozvytok ekonomiky»*. 2019. № 1 (42). S. 84-91. [in Ukrainian].
7. Statista Market Insights. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/digital-assets/cryptocurrencies/worldwide#key-players>
8. DEX Stats 2023 — Аналіз поточного стану децентралізованих криптовалютних бірж. URL: <https://medium.com/tastycrypto/dex-stats-2023-analyzing-the-current-state-of-decentralized-crypto-exchanges-26014a07638>



6. Alamsyah, Andry, Gede Natha Wijaya Kusuma, and Dian Puteri Ramadhani. 2024. «A Review on Decentralized Finance Ecosystems» *Future Internet* 16, no. 3: 76. URL: <https://doi.org/10.3390/fi16030076>
7. Heimbach, L., Wang, Y., & Wattenhofer, R. (2021). Behavior of liquidity providers in decentralized exchanges (arXiv:2105.13822). arXiv. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2105.13822>
8. Vidal-Tomás, D., Briola, A., & Aste, T. (2023). FTX's downfall and Binance's consolidation: The fragility of centralised digital finance. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 625, 129044. URL: <https://doi.org/10.1016/j.physa.2023.129044>
9. Aspris, A., Foley, S., Svec, J., & Wang, L. (2021). Decentralized exchanges: The “wild west” of cryptocurrency trading. *International Review of Financial Analysis*, 77, 101845. URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101845>
10. Vidal-Tomás, D., Briola, A., & Aste, T. (2023). FTX's downfall and Binance's consolidation: The fragility of centralised digital finance. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 625, 129044. URL: <https://doi.org/10.1016/j.physa.2023.129044>
11. Sai, A. R., Buckley, J., Fitzgerald, B., & Gear, A. L. (2021). Taxonomy of centralization in public blockchain systems: A systematic literature review. *Information Processing & Management*, 58(4), 102584. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102584>

Отримано: 05 червня 2024 р.

Прорецензовано: 18 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 21 червня 2024 р.

e-mail: yulia.shulyk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3055-615X>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-69-80

Шулик Ю. В. Стан та перспективи розвитку фондового ринку України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 69–80.

УДК: 336.76

JEL- класифікатор: G23, G28

**Шулик Юлія Віталіївна,**кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту,  
Національний університет «Острозька академія»

## СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

У статті розглянуто стан фондового ринку України, оцінено інституційні заходи, інфраструктуру ринку, визначено чинники впливу на нього. Відзначено скорочення обсягів торгів, торгівельних майданчиків, кількості акціонерних товариств. Направленість ринку на продаж облігацій внутрішньої державної позики призводить до обслуговування фондовим ринком потреб державної влади, а не розвитку приватного сектору та інвестиційно-привабливих галузей економіки. Визначено перспективи, виклики фондового ринку України.

**Ключові слова:** фондовий ринок, цінні папери, обсяг торгів, оператори, індекс.

**Yuliia Shulyk,**Candidate of Economic Sciences, Associated Professor of Finance, Accounting and Auditing Department,  
The National University of Ostroh Academy

## STATE AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE STOCK MARKET IN UKRAINE

In this article, the author analyzes the current state and development prospects of Ukraine's stock market. A developed stock market ensures the economic growth of a country. For its functioning, institutional measures, market infrastructure, investment opportunities (market breadth), available resources and investment objects, and market trends are essential. The author notes a decrease in the number of market organizers in Ukraine and a reduction in the volume of exchange contracts from 2014 to 2022. The growth in trading in 2023 was driven by an increase in military domestic government bonds. Domestic government bonds have averaged 93.2% of all exchange contracts over the past ten years, reflecting the status of Ukraine's stock market as a sector serving state needs for resource mobilization rather than fostering the economic development of industries, the private sector, and investment expansion.

The main factors influencing the state of Ukraine's stock market include the war, its impact on the economy, and institutional factors. Collaboration with international organizations, integration into the European Union, opening Ukraine's market to foreign issuers, and the development of mobile applications and electronic trading platforms contribute to the development of Ukraine's stock market. However, the prolongation of military actions, significant infrastructure damage, environmental harm, and the overall deterioration of the economy worsen the market's development prospects. The presence of significant investment potential in the country, mechanisms for privatizing state enterprises, adherence to international standards, and readiness for market reforms can drive changes in the post-war period.

**Keywords:** stock market, securities, trading volume, operators, index.

**Постановка проблеми.** Фондовий ринок – важлива складова кожної фінансової системи країни, яка активно впливає на розвиток економіки. Український фондовий ринок за тридцять років незалежності проходить періоди формування, кілька фінансових криз, визначення напрямків інтеграції держави, і, безперечно, вплив війни ще з 2014 р. та введення воєнного стану з 2022 р., що значно впливають на стан, можливості розвитку ринку. Як приклад ролі фондового ринку, у 2022 р. за допомогою організованого фондового ринку вдалось залучити 315 млрд грн облігаціями внутрішньої державної позики, а у 2023 р. – 401,8 млрд грн, 3,7 млрд дол. США та 735,8 млн євро [13]. Розвинений фондовий ринок може значно реформувати та надати стимул для відновлення України, тому варто проаналізувати його стан та перспективи розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження фондового ринку України спрямовані на дослідження проблемних аспектів функціонування ринку у період війни, напрямів регулювання та пошуку шляхів повосенного розвитку (О. Другов, Д. Вавженяк), на визначення можливостей застосування нових деривативів, наприклад, газових деривативів (Є. Бублик), на дослідження ринку державних облігацій (З. Пестовська, К. Шевцова). Зважаючи на сучасні зміни в економічній та політичній ситуації,

дослідження спрямоване на виявлення актуальних проблем та перспектив розвитку фондового ринку України.

**Мета дослідження:** здійснити аналіз стану та визначити перспективи розвитку фондового ринку України.

**Виклад основного матеріалу.** Без ефективного фондового ринку неможливо ефективно розвивати економіку країни, забезпечувати потік коштів та знаходити додаткові фінансові інструменти для бізнесу, розвитку галузей.

Для розвинутого фондового ринку необхідними є інституційні заходи, інфраструктура ринку, можливості для вкладення коштів інвесторами – широта ринку, наявність ресурсів та об'єктів для інвестування, ринкові тенденції й ін.

Для забезпечення діяльності фондового ринку в Україні діє Національна Комісія з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР/Комісія), завданням якої є регуляторна діяльність ринку, ліцензійна діяльність та сертифікація спеціалістів, реєстрація емісій, інспекції, моніторинг професійних учасників, правозастосування, аналіз ринку й ін.

Відзначасмо, що за 2015–2020 рр. відбувалось поступове приведення законодавства України до вимог Європейського Союзу про ринок капіталу, про захист інвесторів, були враховані міжнародні стандарти функціонування ринку цінних паперів щодо розкриття інформації з урахуванням рекомендацій IOSCO (Міжнародна організація комісій з цінних паперів). У 2020–2022 рр. НКЦПФР розпочала зміни і для організації ринку: було заплановано створення єдиного регуляторного центру для учасників фінансово-банківського сектора, який встановлює спільні правила та сприяє розвитку фондового ринку через заснування першого фінансового хабу. До кінця 2023 р. Україна мала намір запустити Український міжнародний фінансовий центр, до складу якого мали увійти п'ять ключових інституційних установ (консультаційна рада, бюро зв'язків з інвесторами, арбітражний центр, універсальна біржа та фінансово-інфраструктурний холдинг) [4]. Ідеєю створення центру є реалізація фінансового холдингу для здійснення торгів і розрахунково-клірингової діяльності. Передбачалось залучити у власність холдингу, крім держави (49 %), стратегічних приватних інвесторів (31 %) та міжнародних фінансових організацій (20 %). На 2024–2025 рр. планувалось первинне публічне розміщення акцій Національного інвестиційного фонду, Укрзалізниці, Національного аграрного фонду, Укрпошти, енергокомпаній й ін. [14].

Проте повномасштабне вторгнення РФ до України зупинило важливі зміни. Для стабілізації ситуації Комісія на позачерговому засіданні 24 лютого 2022 р. прийняла рішення призупинити всі операції на ринку цінних паперів, а також забезпечити безпеку даних (депозитарні установи та адміністратори управителі ФФБ/ФОН, недержавних пенсійних фондів передали копії оригінальних інформаційних масивів системи до Національного депозитарію України, до Комісії для подальшого зберігання отриманої інформації) [10]. С. Шишков порушує питання щодо невідомості НКЦПФР на початку повномасштабного вторгнення, особливо в порівнянні з НБУ, відсутньої комунікації з учасниками ринку та безпідставною зупинкою роботи усього ринку, що позначилось на зниженні довіри інвесторів, вкладників, на іміджі України на міжнародному рівні [16]. Пом'якшення регулювання відбулось влітку 2022 р., що було пов'язано з розміщенням військових ОВДП.

Важливим фактором, крім регулювання, є інфраструктура для організованого ринку. У табл. 1 відображено тенденцію скорочення кількості організаторів ринку та обсяги біржових контрактів на них. Так, з 2014 р. до 2018 р. ринок скоротився на половину (з 10 до 5 майданчиків), а з 2023 р. функціонують лише ПФТС, «ПЕРСПЕКТИВА» та «Українська біржа». Також скорочення відбулось і в обсягах біржових контрактів – з 629 млрд грн у 2014 р. до 206 млрд грн у 2017 р. та відновленню у зв'язку з воєнними ОВДП у 2023 р. до 436 млрд грн.

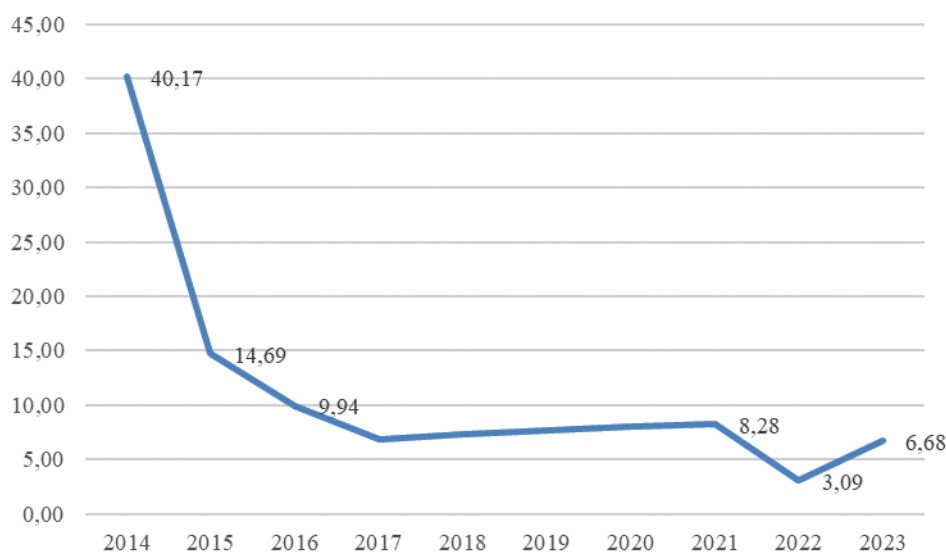
Хоча у 2021 р. та 2023 р. відбулось поживлення торгівлі на фондовому ринку України, проте його частка залишається низькою, без тенденцій повернення до передвоєнного стану (рис. 1). Якщо частка обсягів біржових контрактів з цінними паперами у 2014 р. становила 40,17 % до ВВП України, то у 2023 р. – 6,68 %. Отже, участь на фондовому ринку України в економіці України залишається досить низькою.

Таблиця 1

**Обсяг біржових контрактів з цінними паперами на організаторах торгів в Україні  
у 2014–2023 роках, млрд грн**

| Роки | Кількість операцій на ринку | ПФТС   | ПЕРСПЕКТИВА | УБ    | УМВБ | ІННЕКС | УФБ  | КМФБ | Універсальна | ССФБ | ПФБ   | УМФБ | Усього |
|------|-----------------------------|--------|-------------|-------|------|--------|------|------|--------------|------|-------|------|--------|
| 2014 | 10                          | 99,91  | 496,10      | 8,59  | 0,26 | 0,03   | 0,46 | 9,96 | -            | 1,27 | 12,74 | 0,12 | 629,43 |
| 2015 | 10                          | 53,62  | 224,46      | 6,69  | 0,12 | 0,01   | 0,30 | 3,57 | -            | 1,41 | 0,59  | 0,01 | 290,77 |
| 2016 | 9                           | 95,02  | 136,30      | 3,54  | 0,02 | 0,00   | 0,02 | 1,74 | 0,25         | 0,06 | -     | -    | 236,95 |
| 2017 | 8                           | 64,34  | 127,43      | 13,41 | 0,00 | 0,15   | 0,00 | 0,08 | 0,40         | -    | -     | -    | 205,80 |
| 2018 | 5                           | 112,52 | 127,32      | 20,99 | 0,03 | 0,00   | -    | -    | -            | -    | -     | -    | 260,87 |
| 2019 | 6                           | 114,76 | 186,36      | 3,84  | 0,00 | 0,00   | 0,00 | -    | -            | -    | -     | -    | 304,97 |
| 2020 | 4                           | 131,53 | 201,46      | 2,41  | 0,01 | -      | -    | -    | -            | -    | -     | -    | 335,41 |
| 2021 | 4                           | 221,54 | 217,11      | 13,29 | 0,01 | -      | -    | -    | -            | -    | -     | -    | 451,96 |
| 2022 | 4                           | 83,97  | 61,24       | 15,42 | 0,00 | -      | -    | -    | -            | -    | -     | -    | 160,64 |
| 2023 | 3                           | 274,68 | 146,98      | 14,77 | 0,00 | -      | -    | -    | -            | -    | -     | -    | 436,43 |

Джерело: складено авторкою на основі [2].



**Рис. 1. Співвідношення обсягів біржових контрактів з цінними паперами на організаторах торгів до ВВП України у 2014–2023 рр., %**

Джерело: складено авторкою на основі [2; 3].

Скорочення кількості операторів фондового ринку не призвело до значних втрат на ринку, оскільки в усі досліджувані роки (2014–2023 рр.) відбувалась консолідація торгівлі цінними паперами двома організаторами: «ПЕРСПЕКТИВА» та «ПФТС» (рис. 2).

Також відповідно до інформації НКЦПФР обсяг торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу на вторинному ринку зростає від 98 % у 2018 р. до 99,95 % у 2022 р. А за 2023 р. обсяг торгів на поза організованому ринку капіталу склав 925,11 млрд грн, що на 460,81 млрд грн більше порівняно з показником минулого року [3].

З 2021 р. ПФТС (Перша Фондова Торгова Система) є найбільшою біржею цінних паперів України. Біржа є кореспондованим членом Світової Федерації Фондових Бірж.



**Рис. 2. Частка обсягу біржових контрактів з цінними паперами організаторами торгів на фондовому ринку України у 2014–2023 рр., %**

*Джерело:* складено авторкою на основі [2].

Разом з тим, у 2024 р. ПФТС та «Українська біржа» перебувають у стані позбавлення ліцензії на здійснення діяльності через порушення ліцензійних умов. У зв'язку з воєнним станом НКЦПФР в листопаді 2022 р. запровадила пруденційні нормативи для всіх професійних учасників, як компроміс зобов'язавши поступово, до листопада 2023 р., тримати 50 % власного капіталу у грошових коштах або в ОВДП. ПФТС та «Українська біржа» не здійснили цього і до весни 2024 р. Для ПФТС потрібно було вдвічі збільшити грошові кошти. «Українська біржа» має в акціонерах підсанкційну особу, що є додатковою підставою у ліквідації.

Акціонери фондової біржі ПФТС в кінці квітня 2024 р. на засіданні проголосували за анулювання ліцензій біржі на організацію торгів цінними паперами та фінансовими інструментами.

Анулювання ліцензій двох основних бірж вплине на доступ до фінансових послуг, а також на обсяг торгівлі ОВДП, що може призвести і до складнощів залучення ресурсів для уряду України. Разом з тим, створення нової чи забезпечення дієвості наявної, єдиної функціональної біржі, на технологічному майданчику, де б котирувались усі види цінних паперів, з підтримкою від державного регулятора, може стати поштовхом для розвитку фондового ринку України.

Основним фінансовим інструментом фондового ринку України є облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) – середній показник у структурі усіх біржових контрактів – 93,2 % за десять останніх років (у 2011 р. частка ОВДП становила 46,35 %), при цьому частка акцій в середньому становить 1,06 % торгів (у 2011 р. – 40,14 %) зі скороченням від 4,23 % у 2014 р. до 0,03 % у 2023 р. Така ж тенденція і з облігаціями підприємств – скорочення від 5,37 % частки у структурі торгів 2014 р. до 0,02 % у 2023 р. Таким чином, фондовий ринок України обслуговує державний сектор щодо залучення ресурсів до державного бюджету України, а не для економічного розвитку галузей, приватного сектору, інвестиційного розширення.

Аналіз участі бірж в продажі ОВДП за 2023 р. показав рівномірну та основну торгівлю цими цінними паперами: ПФТС – частка торгів ОВДП в загальній сумі – 95,5 %, «Українська біржа» – 89,2 %, ПЕРСПЕКТИВА – 88,8 %.

Варто відзначити розширення переліку фінансових інструментів на фондовому ринку України в останні роки (табл. 2): з 2019 р. додалися акції іноземного емітента, облігації іноземної держави, акція КІФ, облігації зовнішніх державних позик та іноземного емітента, ф'ючерсний контракт, корпоративна облігація. Зокрема, законом України «Про ринок капіталу та організовані товарні ринки» визначено 11 видів деривативних контрактів для функціонування на ринку в Україні [1].

Таблиця 2

**Обсяг біржових контрактів з фінансовими інструментами на організаторах торгівлі, млн грн,  
та частки основних цінних паперів фондового ринку України, %, за 2014–2023 рр.**

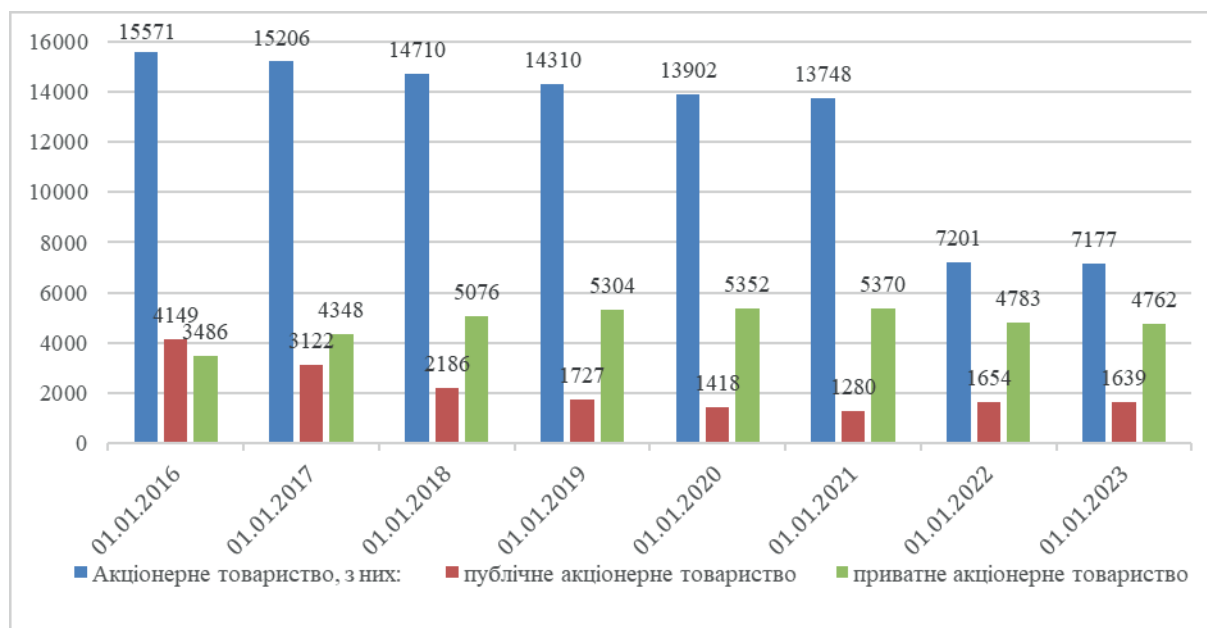
| Цінний папір                                      | Роки       |            |            |           |            |           |           |           |           |          |
|---|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
|   | 2014       | 2015       | 2016       | 2017      | 2018       | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023     |
| Акції   | 26 597,10  | 5 810,88   | 2 179,96   | 5051,56   | 1 215,95   | 337,8     | 594,13    | 591,08    | 91,75     | 109,9    |
| Облігації підприємств                             | 33 804,38  | 13 604,11  | 9 433,74   | 6120,09   | 10 267,00  | 8761,87   | 927,56    | 2395,05   | 309,19    | 103      |
| Облігація внутрішніх державних позик              | 553 291,34 | 253 319,74 | 211 257,15 | 189555,01 | 246 474,66 | 295249,47 | 328653,97 | 443756,88 | 152825,19 | 406008,7 |
| Облігації місцевої позики                         | 580,31     | 19,8       | -          | -         | -          | 5,41      | 3856,51   | 1916,04   | 61,53     | -        |
| Інвестиційні сертифікати                          | 4 252,21   | 2 170,15   | 395,3      | 51,83     | 272,01     | 331,81    | 50,85     | 15,74     | 1,49      | 11,2     |
| Деривативи  | 9 611,45   | 6 516,48   | 1 190,40   | 5018,99   | 2 641,15   | 209,54    | -         | -         | -         | -        |
| Іпотечні облігації                                | 5,61       | 0          | -          | -         | -          | -         | -         | -         | -         | -        |
| Депозитні сертифікати Національного банку України | 1 000,26   | 8 714,54   | 11 376,81  | -         | -          | -         | -         | -         | -         | -        |
| Опціонні сертифікати                              | 286,71     | 615,33     | 1 028,65   | -         | -          | -         | 59,82     | 22,15     | -         | -        |
| Державні деривативи                               | -          | -          | 91,29      | -         | -          | -         | 2,82      | -         | -         | -        |
| Акції іноземного емітента                         | -          | -          | -          | -         | -          | 25,68     | 6,95      | 104,16    | 936,6     | 7,1      |
| Облігації іноземної держави                       | -          | -          | -          | -         | -          | 44,16     | 4,09      | 228,06    | 2296,08   | 21071,7  |
| Акція КІФ   | -          | -          | -          | -         | -          | -         | 3,72      | 0,14      | 2,89      | 0,1      |
| Облігація зовнішніх державних позик               | -          | -          | -          | -         | -          | -         | 1155,28   | 2784,66   | 3819,3    | 200,3    |
| Облігація іноземного емітента                     | -          | -          | -          | -         | -          | -         | 71,36     | 109,44    | 88,28     | 121,1    |
| Ф'ючерсний контракт                               | -          | -          | -          | -         | -          | -         | 23,37     | 37,17     | 5,87      | -        |
| Фінансовий інструмент іноземного емітента         | -          | -          | -          | -         | -          | -         | -         | 0,01      | -         | -        |
| Корпоративна облігація                            | -          | -          | -          | -         | -          | -         | -         | -         | 197,88    | 8799     |
| Усього, млн грн                                   | 629 429,38 | 290 771,03 | 236 953,29 | 205802,5  | 260 870,78 | 304965,73 | 335410,42 | 451960,57 | 160636,02 | 436432,1 |
| Частка акцій, %                                   | 4,23       | 2,00       | 0,92       | 2,45      | 0,47       | 0,11      | 0,18      | 0,13      | 0,06      | 0,03     |
| Частка облігацій підприємств, %                   | 5,37       | 4,68       | 3,98       | 2,97      | 3,94       | 2,87      | 0,28      | 0,53      | 0,19      | 0,02     |
| Частка облігацій внутрішніх державних позик, %    | 87,90      | 87,12      | 89,16      | 92,11     | 94,48      | 96,81     | 97,99     | 98,18     | 95,14     | 93,03    |

Джерело: складено авторкою на основі [2].

Важливою зміною став доступ до купівлі акцій міжнародних компаній, таких як Citigroup, Coca-Cola, Amazon, Chevron Nike, Paypal, PepsiCo, P&G, Starbucks и Pfizer Inc та ін [15].

Напрямом доступу до міжнародного фондового ринку стає цифровізація фондового ринку. З 2022 р. Monobank, «Альфа-Банк», ПУМБ, Dragon Capital, ICU та ін. активізувались до розширення опцій мобільних застосунків для доступу фізичним особам до торгівлі іноземними акціями, що розширює можливості ринку та інвесторів. Першими на ринку стали застосунки Sense SuperApp «Альфа-Банку» та mono invest від Monobank. Активно розвиваються дві схеми: субброкерська та дилерська, які відрізняються роллю банку в купівлі цінних паперів. Зокрема, Monobank працює з іноземним брокером Exante (угоди здійснюються за кордоном, є потреба поповнення брокерського рахунку, який має е-ліміт), а «Альфа-Банк» купує акції компанії за кордоном та продає акції в гривнях для своїх клієнтів за ціною біржі, без ліміту, що дозволяє вільно продавати, передавати в спадщину такий актив.

Для інвестиційних вкладень в Україну інвестори мають мати привабливі об'єкти для інвестування. Важливими є інвестиційні проекти та розширення діяльності підприємств. Тому важливу роль відіграють розвиток, прибутковість та інвестиційна привабливість акціонерних товариств. Оцінка їх кількості в Україні за 2016–2023 рр. показала тенденцію до скорочення акціонерних товариств (рис. 3), на що вплинула і пандемія COVID-19, і повномасштабне вторгнення росії в Україну, захоплення та знищення майна підприємств, необхідністю релокації, зміни напрямів діяльності. Щодо видів діяльності, то в цілому найбільше акціонерних товариств займаються переробною промисловістю, оптовою та роздрібною торгівлею, фінансовою та страховою діяльністю, операціями з нерухомим майном та будівництвом.

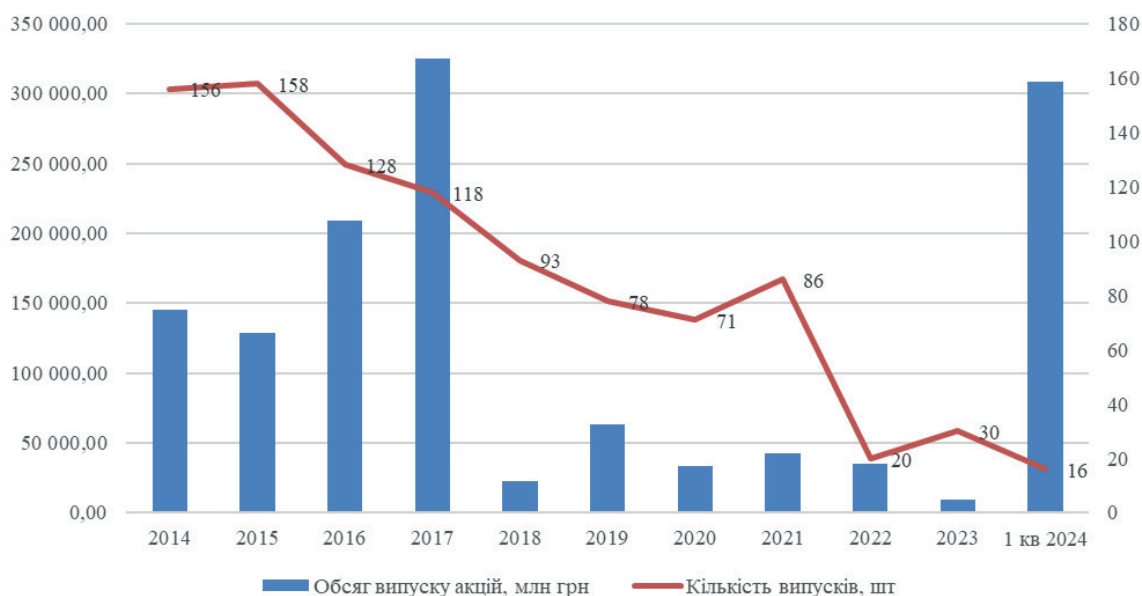


**Рис. 3.** Кількість акціонерних, публічних та приватних товариств в Україні на 1.01.2016–2023 рр.

*Джерело:* складено авторкою на основі [8].

Відповідно до оприлюдненої фінансової звітності 2023 р. компанія YouControl сформувала десятку топ-компаній за виторгом [13]. Відзначаємо, що серед десятки 7 компаній – у державній власності та більшість компаній представляють добувну промисловість та енергетику. У п'ятірку лідерів за виторгом потрапили Українська мережа супермаркетів «АТБ-Маркет» (181,1 млрд грн), Енергетична компанія D.TRADING (165,7 млрд грн), Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом» (153,8 млрд грн), Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» (138,6 млрд грн), Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг» [12]. Отже, найбільше фінансових результатів серед акціонерних товариств мають державні компанії, що також не формує конкуренції на пайові цінні папери в Україні.

Якщо звернути увагу на випуск акцій, то від 158 випусків акцій у 2015 р. відбулось скорочення до 71 у 2020 р., до 20 у 2022 р. (рис. 4). У 2014–2018 рр. значні за обсягом випуски акцій, які суттєво вплинули на загальну структуру випусків акцій, були здійснені банківськими установами, з метою збільшення статутного капіталу, відповідно до законодавчих вимог.



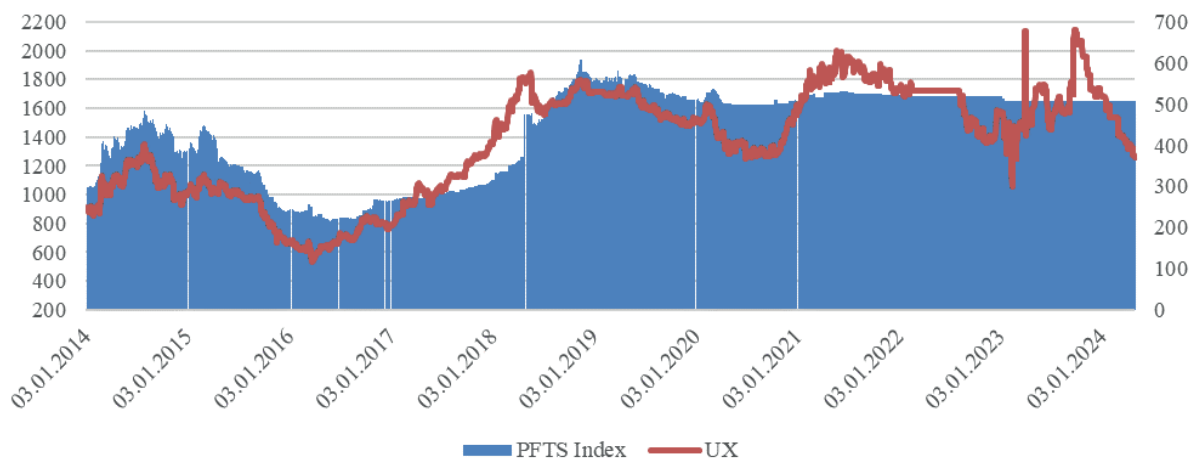
**Рис. 4. Обсяг та кількість випусків акцій, зареєстрованих Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку України за 2014–1 кв. 2024 р.**

Джерело: складено авторкою на основі [2].

2018–2023 рр. характеризувались незначними випусками акцій, і в ці роки переважали випуски приватних підприємств, без публічного розміщення акцій: ПрАТ «Л-Капітал», ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»», ПрАТ «ПРЕСА», ПрАТ СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ІНТЕР-ПОЛІС» [2].

Сплеск зростання випуску акцій відбувся у квітні 2024 р., коли було зареєстровано випуск акцій ТОВАРИСТВОМ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА» на 2 млрд грн, що показує приклад інвестиційно привабливого підприємства з масштабуванням бізнесу і за кордоном.

Для аналізу стану фондового ринку України застосовуються індекс ПФТС та індекс «Української біржі» (індекс UX). Кожна з бірж має «індексний кошик» найбільш ліквідних акцій, які в обігу. Так, в обох операторів в індексному кошику на 2024 р. акціонерні товариства: Райффайзен Банк, Центренерго, Донбасенерго, Крюківський вагонобудівний завод, Українські енергетичні машини. В індексі UX також враховується агрохолдинг МНР SE, а в індексі ПФТС – Укртелеком. Основна роль, як і визначна кількість акцій в обігу, належать Райффайзен Банку (61 495 162 580 акцій) та Центренерго (369 407 108 акцій).



**Рис. 5. Зміна індексу ПФТС та індексу UX за 2014–2024 рр.**

Джерело: складено авторкою на основі [5; 6].

Відповідно до тенденцій індексів ПФТС та UX (рис. 5) значне зниження показників прослідковувалось з кінця 2015 р. та зростанням з 2017 р., що відображає зниження операцій на фондовому ринку, що пов'язано з війною та змінами в економічній ситуації держави. Кінець 2018 р. та початок 2019 р. індекси демонстрували найбільше зростання, яке було знижене у зв'язку з пандемією COVID-19. Бачимо, стабільні показники індексу ПФТС, незважаючи на ситуацію в Україні та різкі зміни індексу UX у 2020–2024 рр.

Разом з тим, українські компанії розміщують акції на торговельних майданчиках Лондона, Франкфурта, Варшави, де можна залучити значно більше коштів, ніж у середині країни. Більшість підприємств, які виходять на ринок ЄС, представляють аграрний сектор. Особлива роль для емітентів з України належить саме Варшавській фондовій біржі, яка реалізовує національний індекс WIG-Ukraine з 2011 р., до складу формування якого входять акції українських підприємств, акції яких котируються на біржі. Найвищого рівня показник індексу отримав у листопаді 2021 р., а зі зростанням ризиків повномасштабного вторгнення, впливів війни на роботу агропідприємств, логістику їх продукції відбулась тенденція до зниження індексу (рис. 6).



Рис. 6. Зміна індексу WIG-Ukraine (Варшавської фондової біржі) за 2015–2023 рр.

Джерело: [17].

Основними чинниками, які впливають на стан фондового ринку України на сьогодні, є:

- 1) війна та її вплив на економіку:
  - зростання воєнних ризиків втрати майна та продукції бізнесу;
  - зростання інфляції та девальвація гривні;
  - зниження ВВП та вартості акцій акціонерних товариств через ризиковість, умови роботи у воєнний стан (проблеми з логістикою продукції, погіршення доступу до дешевої сировини з інших країн, блекаути, мобілізаційні процеси, ін.);
  - потреба бізнесу та фізичних осіб відкладати грошові кошти на можливі покриття збитків, непередбачувані обставини, а не в інвестування;
  - привабливість вкладень у боргові цінні папери держави, ніж у пайові папери компаній.
- 2) інституційні чинники:
  - економічна, політична нестабільність;
  - недостатній рівень розвитку інфраструктури ринку, потреба в покращенні ролі, технологічних систем торговельних майданчиків;
  - низький рівень залученості підприємств до ринку капіталів та значна роль державного сектору в економіці країни;

– низька конкурентоздатність українських підприємств, невелика кількість підприємств, які здійснюють публічне розміщення акцій;

– низька довіра іноземних інвесторів до входження на вітчизняний ринок.

Перспективи розвитку фондового ринку України на сьогодні та в післявоєнний період залишаються невизначеними. Першопричиною є затягнення військових дій, значне пошкодження інфраструктури, екології країни, економіки в цілому, потребами в податкових надходженнях до бюджетів, інше.

Важливими позитивними сторонами перспектив фондового ринку України є:

– співпраця з міжнародними структурами, інтеграція до Європейського Союзу, що сприяє приведенню правил функціонування фондового ринку до вимог міжнародних стандартів, а також ширшого залучення фінансових ресурсів;

– відкриття фондового ринку України для іноземних емітентів цінних паперів та зростання фінансової грамотності, зацікавленості фізичних осіб в інвестуванні;

– розвиток мобільних застосунків та електронних торговельних платформ, що спрощує допуск та розуміння фізичними особами можливостей інвестування;

– розширення переліку цінних паперів, зокрема деривативів в законодавстві та на практиці;

– наявність широкого інвестиційного потенціалу держави, значного ресурсу державних підприємств, які готові до приватизаційних механізмів, а дія міжнародних стандартів, допуску до міжнародного ринку сприятимуть можливостям прозорої ефективної приватизації цих підприємств;

– розширення вимог до прозорості фондового ринку для захисту інвесторів та споживачів фінансових послуг.

Для відновлення економіки України фондовий ринок може стати значним рушієм прозорого залучення коштів для приватного бізнесу в післявоєнний період, зокрема для великих підприємств з прифронтових територій. За даними Національного банку України сума готівки, яка перебувала в обігу в Україні на 1 січня 2024 р. становила 764,4 млрд грн. Тому, крім іноземних інвесторів, ринку варто орієнтуватись та будувати комунікацію з внутрішнім ринком, що дозволить розширити широту та структуру фондового ринку України.

Щодо регулювання фондового ринку, далі залишаються питання прозорості регулювання, достатньої комунікації від НКЦПФР з учасниками на ринку. Також викликом залишається врегулювання функціонування цифрових активів.

Приклад активного розвитку фондового ринку – польський фондовий ринок (Варшавська фондова біржа – стала однією з лідерів на ринку ЄС). Ринок Польщі отримав значну підтримку від держави, прозоре регулювання та захист інвесторів, а також пенсійна реформа додала поштовху до ресурсів на ринку [7]. Роберт Квітковський, ексдиректор із розвитку Варшавської біржі, відзначає, що Україна має потенціал, що сільськогосподарські компанії, приватизація великих державних компаній можуть дати значний поштовх для змін на ринку.

Пенсійна реформа та зростання ролі недержавних пенсійних фондів запровадять значні зміни на ринку капіталів, що залучить додаткові ресурси та розширить широту фондового ринку України. Проте, зважаючи на кількість загиблих, травмованих через війну, для державної влади та недостатності коштів на соціальні допомоги, така реформа стає ще більшим викликом для реалізації.

Одним з напрямків розвитку фондового ринку України є розширення діяльності інвестиційних фондів та недержавних пенсійних фондів. В період повоєнного відновлення України саме інвестиційні фонди можуть стати рушіями залучення коштів до будівельного, логістичного та іншого промислового сектору економіки України. Обсяг випусків інвестиційних сертифікатів та акцій інвестиційних фондів у 2023 р. відображають тенденції до розширення можливостей цього сектору (табл. 3).

Таблиця 3

**Обсяг випусків цінних паперів інвестиційних фондів України та їх кількість за 2018–2023 рр.**

| Показник  | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Обсяг випусків інвестиційних сертифікатів пайових інвестиційних фондів, млрд грн                | 5,94    | 12,95   | 5,05    | 7,53    | 1,37    | 30,10   |
| Обсяг випусків акцій корпоративних інвестиційних фондів, млрд грн                               | 16,6    | 25      | 38,52   | 50,90   | 19,00   | 23,78   |
| Кількість внесених в ЄДРІСІ корпоративних інвестиційних фондів та пайових інвестиційних фондів: | 2451*   | 140     | 244     | 331     | 70      | 92      |
|   | 621     | 107     | 208     | 294     | 63      | 78      |
|   | 1830    | 33      | 36      | 37      | 7       | 14      |

\*З початку реєстрації за станом на 31.12.2018.

Джерело: складено авторкою на основі [2].

Співпраця з інвестиційними фондами Європейського Союзу також сприятиме додатковим ресурсам та впровадженням міжнародних стандартів діяльності в Україні.

**Висновки.** Фондовий ринок України сконцентрований на обслуговування державних потреб для залучення ресурсів, а не для економічного розвитку галузей, приватного сектору та інвестиційного розширення. Концентрація ОВДП в середньому становить 93,2 % усіх біржових контрактів за десять останніх років. В цілому спостерігається скорочення обсягу біржових контрактів та кількості організаторів ринку в Україні. Війна, її вплив на економіку та інституційні фактори (недостатній рівень розвитку інфраструктури ринку, низький рівень залученості підприємств до ринку капіталів, значна роль державного сектору в економіці країни, низька конкурентоздатність українських підприємств й ін.) негативно впливають на перспективи фондового ринку.

Наявність широкого інвестиційного потенціалу держави, приватизаційні механізми державних підприємств, дія міжнародних стандартів, співпраця з міжнародними структурами, розвиток мобільних застосунків та електронних торговельних платформ, готовність до реформ на ринку можуть стати рушіями змін в післявоєнний період.

Важливими питаннями залишаються підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та вихід їх на ринок капіталу, активізація інвестиційних фондів для відновлення економіки України та забезпечення безпеки інвестиційної діяльності. Без завершення військових дій лише невелика кількість підприємств готова до масштабування та високі воєнні ризики знижують вартість українських підприємств та погіршують для них доступ до ресурсів.

Попри війну, на регуляторі (НКЦПФР) залишається важлива роль в комунікації з учасниками ринку, вирішенні питань щодо функціонування торговельних майданчиків, зокрема і з діяльністю єдиної універсальної біржі, яка може бути складовою Українського міжнародного фінансового центру.

#### Література:

1. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#n2290> (12 травня 2024 р.).

Zakon Ukrainy «Pro rynku kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#n2290> (12 travnya 2024 r.). [Law of Ukraine «On Capital Markets and Organized Commodity Markets» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#n2290> (May 12, 2024)]. [In Ukrainian].

2. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (10 травня 2024 р.).

Analitychni dani shchodo rozvytku fondovoho rynku. Natsional'na komisiya z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku Ukrainy. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (10 travnya 2024 r.). [Analytical data on the development of the stock market. National Securities and Stock Market Commission of Ukraine. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (May 10, 2024)]. [In Ukrainian].

3. Валовий внутрішній продукт України з 2012 по 2023 рр. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (15 травня 2024 р.).

Valovyy vnutrishniy produkt Ukrainy z 2012 po 2023 rr. Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (15 travnya 2024 r.). [Gross domestic product of Ukraine from 2012 to 2023. Ministry of Finance. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (May 15, 2024)]. [In Ukrainian].

4. В Україні з'явиться перший фінансовий хаб. Financial club. URL: <https://finclub.net/ua/news/holova-nktspfr-predstavyyv-proiekt-ukrainskoho-finansovoho-khabu.html> (1 травня 2024 р.).

V Ukraini z'yavyt'sya pershyy finansovyy khab. Financial club. URL: <https://finclub.net/ua/news/holova-nktspfr-predstavyyv-proiekt-ukrainskoho-finansovoho-khabu.html> (1 travnya 2024 r.). [The first financial hub will appear in Ukraine. Financial club. URL: <https://finclub.net/ua/news/holova-nktspfr-predstavyyv-proiekt-ukrainskoho-finansovoho-khabu.html> (May 1, 2024)]. [In Ukrainian].

5. Історія значень Індексу українських акцій по днях. Українська біржа. URL: <https://www.ux.ua/ua/index/stat/dailyhistory.aspx?code=UX> (12 травня 2024 р.).

Istoriya znachen' Indeksu ukrayins'kykh aktsiy po dnyakh. Ukrayins'ka birzha. URL: <https://www.ux.ua/ua/index/stat/dailyhistory.aspx?code=UX> (12 travnya 2024 r.). [History of values of the Index of Ukrainian shares by day. Ukrainian stock exchange. URL: <https://www.ux.ua/ua/index/stat/dailyhistory.aspx?code=UX> (May 12, 2024)]. [In Ukrainian].

6. Індекс ПФТС. ПФТС. <https://pfts.ua/trade-info/indexes/shares-indexes> (12 травня 2024 р.).

Indeks PFTS. PFTS. <https://pfts.ua/trade-info/indexes/shares-indexes> (12 travnya 2024 r.). [PFTS index. PFTS. <https://pfts.ua/trade-info/indexes/shares-indexes> (May 12, 2024)]. [In Ukrainian].

7. Квітковський Р. Чому Польща змогла побудувати фондовий ринок, а Україна – ні? Пояснює экс-директор із розвитку Варшавської біржі. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/pochemu-polsha-smogla-postroit-fondovyy-rynok-a-ukraina-net-obyasnyayet-eks-direktor-po-razvitiyu-varshavskoy-birzhi-21032021-916> (15 травня 2024 р.).

Kvitkovs'kyu R. Chomu Pol'shcha zmozhla pobuduvaty fondovyy rynok, a Ukrainyina – ni? Poyasnyuye eks-dyirektor iz rozvytku Varshavs'koyi birzhi. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/pochemu-polsha-smogla-postroit-fondovyy-rynok-a-ukraina-net-obyasnyayet-eks-direktor-po-razvitiyu-varshavskoy-birzhi-21032021-916> (15 travnya 2024 r.).

rynok-a-ukraina-net-obyasnyayet-eks-direktor-po-razvitiyu-varshavskoy-birzhi-21032021-916 (15 travnya 2024 r.). [Kvitkovskiy R. Why was Poland able to build a stock market, but Ukraine was not? The ex-director of development of the Warsaw Stock Exchange explains. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/pochemu-polsha-smogla-postroit-fondovyy-rynok-a-ukraina-net-obyasnyayet-eks-direktor-po-razvitiyu-varshavskoy-birzhi-21032021-916> (May 15 2024)]. [In Ukrainian].

8. Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання. Укрстат. URL: [https://ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU\\_2020/ks\\_opfg/ks\\_opfg\\_0120.htm](https://ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2020/ks_opfg/ks_opfg_0120.htm) (15 травня 2024 р.).

Kil'kist' yurydychnykh osib za orhanizatsiyno-pravovomu formamy hospodaryuvannya. Ukrstat. URL: [https://ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU\\_2020/ks\\_opfg/ks\\_opfg\\_0120.htm](https://ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2020/ks_opfg/ks_opfg_0120.htm) (15 travnya 2024 r.). [Number of legal entities by organizational and legal forms of management. Ukrstat. URL: [https://ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU\\_2020/ks\\_opfg/ks\\_opfg\\_0120.htm](https://ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2020/ks_opfg/ks_opfg_0120.htm) (May 15, 2024)]. [In Ukrainian].

9. НКЦПФР пропонує професійним учасникам ринку створити нову біржу. НКЦПФР попередила ринок про ризик втрати ліцензій біржами ПФТС і УБ і запропонувала розглянути опцію створення нової біржі URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/983047.html> (15 травня 2024 р.).

NKTSPFR proponuye profesiynym uchashnykam rynku stvoryty novu birzhu. NKTSPFR poperedyla rynek pro ryzyk vtraty litsenzii birzhamy PFTS i UB i zaproponuvala roz'hlyanuty optsiyu stvorennya novoyi birzhi URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/983047.html> (15 travnya 2024 r.). [NCCPFR offers professional market participants to create a new exchange. The NCCPFR warned the market about the risk of the PFTS and UB exchanges losing their licenses and offered to consider the option of creating a new exchange URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/983047.html> (May 15, 2024)]. [In Ukrainian].

10. Рішення НКЦПФР №136 від 24.02.2022 “Про тимчасове обмеження проведення операцій на ринках капіталу” URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/24.02.2022.pdf> (12 травня 2024 р.).

Rishennya NKTSPFR №136 vid 24.02.2022 “Pro tymchasove obmezhenya provedennya operatsiy na ryinkakh kapitalu” URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/24.02.2022.pdf> (12 travnya 2024 r.). [Decision of the NCCPFR No. 136 dated 24.02.2022 «On the temporary restriction of operations on the capital markets» URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/24.02.2022.pdf> (May 12, 2024)]. [In Ukrainian].

11. Татарин Н. Б. Фінансовий ринок України: аналіз сучасного стану, загрози, проблеми та перспективи / Наталія Богданівна Татарин, Даниїла Михайлівна Половко // *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 78–88.

Tataryn N., Polovko D. (2023) Finansovy rynek Ukrainy: analiz suchasnoho stanu, zahrozy, problemy ta perspektyvy [Financial market of Ukraine: analysis of the current state, threats, problems and prospects]. Galician economic journal (Tern.), vol. 83, no 4, pp. 78-88 [in Ukrainian]. [In Ukrainian].

12. Топ-10 українських компаній за виторгом минулого року: «АТБ», «ДТЕК» та «Енергоатом». Рубрика. URL: <https://rubryka.com/2024/03/12/top-10-ukrayinskyh-kompanij-za-vytorgom-mynulogo-roku-atb-dtek-ta-energoatom/> (16 травня 2024 р.).

Top-10 ukrayins'kykh kompaniy za vytorhom mynuloho roku: «ATB», «DTEK» ta «Enerhoatom». Rubryka. URL: <https://rubryka.com/2024/03/12/top-10-ukrayinskyh-kompanij-za-vytorgom-mynulogo-roku-atb-dtek-ta-energoatom/> (16 travnya 2024 r.). [Top-10 Ukrainian companies by sales last year: «ATB», «DTEK» and «Energoatom». Heading. URL: <https://rubryka.com/2024/03/12/top-10-ukrayinskyh-kompanij-za-vytorgom-mynulogo-roku-atb-dtek-ta-energoatom/> (May 16, 2024)]. [In Ukrainian].

13. У 2023 році уряд залучив від продажу ОВДП на аукціонах 566 млрд грн в еквіваленті, а загалом упродовж воєнного стану – майже 818 млрд грн в еквіваленті. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2023-rotsi-uryad-zaluchiv-vid-prodaju-ovdp-na-auksionah-566-mlrd-grn-v-ekvivalenti-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu--mayje-818-mlrd-grn-v-ekvivalenti> (15 травня 2024 р.).

U 2023 rotsi uryad zaluchyv vid prodazhu OVDP na auksionakh 566 mlrd hrn v ekvivalenti, a zahalom uprodovzh voyennoho stanu – mayzhe 818 mlrd hrn v ekvivalenti. Natsional'nyy bank Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2023-rotsi-uryad-zaluchiv-vid-prodaju-ovdp-na-auksionah-566-mlrd-grn-v-ekvivalenti-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu--mayje-818-mlrd-grn-v-ekvivalenti> (15 travnya 2024 r.). [In 2023, the government raised UAH 566 billion equivalent from the sale of OVDP bonds at auctions, and in general during martial law – almost UAH 818 billion equivalent. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2023-rotsi-uryad-zaluchiv-vid-prodaju-ovdp-na-auksionah-566-mlrd-grn-v-ekvivalenti-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu--mayje-818-mlrd-grn-v-ekvivalenti> (May 15, 2024)]. [In Ukrainian].

14. Український міжнародний фінансовий центр за участі держави можуть запустити у 2023 році. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2020/11/12/55495074/> (1 травня 2024 р.).

Ukrayins'kyu mizhnarodnyy finansovyy tsentr za uchasti derzhavy mozhut' zapustyty u 2023 rotsi. Minfin. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2020/11/12/55495074/> (1 travnya 2024 r.). [The Ukrainian International Financial Center may be launched in 2023 with the participation of the state. Ministry of Finance. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2020/11/12/55495074/> (May 1, 2024)]. [In Ukrainian].

15. Цінні папери іноземних емітентів, допущених до обігу в Україні Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/register/litsenzuvannia-ta-reestratsiia/tsp-inozemnykh-emitentiv/> (15 травня 2024 р.).

Tsinni papery inozemnykh emitentiv, dopushchenykh do obihu v Ukraini Natsional'na komisiya z tsinnykh paperyv ta fondovoho rynku. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/register/litsenzuvannia-ta-reestratsiia/tsp-inozemnykh-emitentiv/> (15 travnya 2024 r.). [Securities of foreign issuers admitted to circulation in Ukraine National Securities and



Stock Market Commission. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/register/litsenzuvannia-ta-reestratsiia/tsp-inozemnykh-emitentiv/> (May 15, 2024). [In Ukrainian].

16. Шишков С.Є. Наслідки впровадження воєнного стану для ринків капіталу України. *Український соціум*. 2022, № 1 (80). С. 63–86.

Shyshkov S.YE. Naslidky vprovadzhennya voyennoho stanu dlya rynkiv kapitalu Ukrayiny. *Ukrayins'kyu sotsium*. 2022, № 1 (80). S. 63–86. [Shishkov S.E. Consequences of the introduction of martial law for the capital markets of Ukraine. *Ukrainian society*. 2022, No. 1 (80). P. 63–86].

17. WIG Ukraine (WIGUA). Investing.com. URL: <https://www.investing.com/indices/wig-ukraine-chart> (12 травня 2024 р.). [In English].



Отримано: 04 червня 2024 р.

Прорецензовано: 19 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 23 червня 2024 р.

e-mail: l.yurchishena@donnu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5904-0758>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-81-86

Юрчишена Л. В. Оцінка фінансової гнучкості закладів вищої освіти. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 81–86.

УДК: 336.61

JEL-класифікація: I21, I22, I23

**Юрчишена Людмила Вікторівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри фінансів і банківської справи,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

## ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ГНУЧКОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Фінансова гнучкість впливає на здатність закладів вищої освіти (ЗВО) забезпечувати фінансову стійкість в умовах невизначеності та кризи. Фінансова гнучкість є результатом прийняття правильних рішень університетським менеджментом та потребує оцінки. Метою статті є оцінка фінансової гнучкості ЗВО на основі інтегрального показника і кореляції індикаторів фінансової гнучкості. У статті здійснено практичну апробацію методики оцінки фінансової гнучкості ЗВО на основі інтегрального показника для класичних, політехнічних, педагогічних та інших ЗВО. Визначено середні значення інтегрального показника фінансової гнучкості в цілому для ЗВО за 2018–2022 рр., що становить 0,22, відносно типової групи ЗВО (класичні – 0,21, політехнічні – 0,23, педагогічні та ін. – 0,21) та окремо за роками. Визначено кореляцію індикаторів на інтегральний показник фінансової гнучкості.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, гнучкість, університети, інтегральний показник.

**Liudmyla Yurchyshena,**

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance and Banking,

Vasyl' Stus Donetsk National University

## EVALUATION OF FINANCIAL FLEXIBILITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Financial flexibility affects the ability of higher education institutions (HEIs) to ensure financial stability in conditions of uncertainty and crisis. Financial flexibility results from sound decision-making by university management and requires thorough assessment. This article aims to evaluate the financial flexibility of HEIs based on an integral indicator and the correlation of financial flexibility indicators.

The integral indicator of financial flexibility includes groups of sensitivity, responsiveness, maneuverability, and cost-effectiveness indicators. This indicator is calculated as the average value of these factors. It comprises seventeen indicators, excluding those requiring managerial data for calculation, such as the share of administrative expenses to total income, the share of utility costs to fixed expenses, and a group of indicators responding to the price factor.

The article tests the methodology for assessing the financial flexibility of HEIs based on the integral indicator for classical, polytechnic, pedagogical, and other institutions. To eliminate the scale effect and standardize the calculated HEI indicators to a comparable panel sample, normalization was conducted, and the logarithm of the indicators was calculated to unify the data. The average value of the integral financial flexibility indicator for HEIs from 2018–2022 was determined to be 0.22, relative to the typical group of HEIs (classical – 0.21, polytechnic – 0.23, pedagogical and others – 0.21) and separately by years. Using the «Data Analysis» add-in in Microsoft Excel, the correlation of the indicators with the integral financial flexibility indicator was determined. The results of the correlation analysis showed that the degree of association between indicators of financial flexibility and the integral indicator is insignificant and does not exceed 0.6.

**Keywords:** financial stability, flexibility, universities, integral indicator.

**Постановка проблеми.** Трансформація вищої освіти обумовлена зміною умов функціонування та державною політикою у сфері освіти і науки. Українські університети стикаються із фінансовим тиском, скороченням фінансових ресурсів, що потребують гнучких та адаптивних змін, що впливають не лише на організацію їх діяльності, а й на фінансовий стан. Фінансова гнучкість проявляється через здатність ЗВО відновлюватися і функціонувати, створювати та реалізовувати ціннісні пропозиції, впроваджувати бізнес-моделі їх просування, генерувати грошові потоки, диверсифікувати доходи, оптимізувати та стримувати витрати в умовах невизначеності та адаптації до нових або невизначених умов функціонування [1]. В умовах невизначеності, ЗВО гнучко організують освітні процеси, надають додаткові освітні послуги, здійснюють наукові дослідження та реалізують проекту діяльність. Проблема теоретико-методологічно обґрунтування та оцінки фінансової гнучкості для ЗВО є актуальною і потребує подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження щодо проблеми фінансової гнучкості представлені в наукових публікаціях таких вчених: О. А. Лактіонова [1; 9], А. Гамба, О. Триантіс [2], М. Яу Менса, Р. Вернер [3], Р. Іслам [4], М. Ван, Л. Дбюрі [5], М. Хак, Р. Моутуші [6], Р. Фаленбрах, К. Рагет, Р. Штульц [7], М. Яу Менса, Р. Вернер [8]. Однак наукові публікації щодо фінансової гнучкості ЗВО є досить обмеженими і потребують подальших досліджень, що обумовлено мінливими умовами зовнішнього середовища та змінами бізнес-моделі функціонування ЗВО.

**Мета дослідження:** оцінити фінансову гнучкість закладів вищої освіти на основі інтегрального показника і кореляції індикаторів фінансової гнучкості.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінка фінансової гнучкості здійснено за методикою [1], яка охоплює групи показників чутливості, оперативності, маневреності та економічності, що входять до інтегрального показника, який розраховується за формулою:

$$I_{\text{фг}} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum x_n}{n}, \quad (1)$$

$x_n$  –  $n$ -й показник фінансової гнучкості;

$n$  – кількість показників, що оцінюються.

Розрахунок інтегрального показника фінансової гнучкості містить сімнадцять показників, окрім тих, що потребували управлінської інформації, упущено такі, як частка адміністративні витрати до загальних доходів, частка комунальних витрат до постійних витратах, група індикаторів реакції на ціновий фактор.

Для усунення ефекту масштабу та приведення розрахованих показників ЗВО до порівнюваної панельної вибірки здійснено їх нормування із дотриманням умови: для показників, збільшення яких призводить до зростання фінансової гнучкості, застосовано мінімальне значення (формула 1); для показників, збільшення яких призводить до зниження гнучкості, застосовано максимальне значення (формула 2).

$$F_i = \frac{F_i - F_{\min_i}}{F_{\max_i} - F_{\min_i}}, \quad (1)$$

$$F_i = \frac{F_i - F_{\max_i}}{F_{\min_i} - F_{\max_i}}, \quad (2)$$

де  $F_i$  – нормалізоване значення окремого показника;

$F$  – фактичне значення показника;

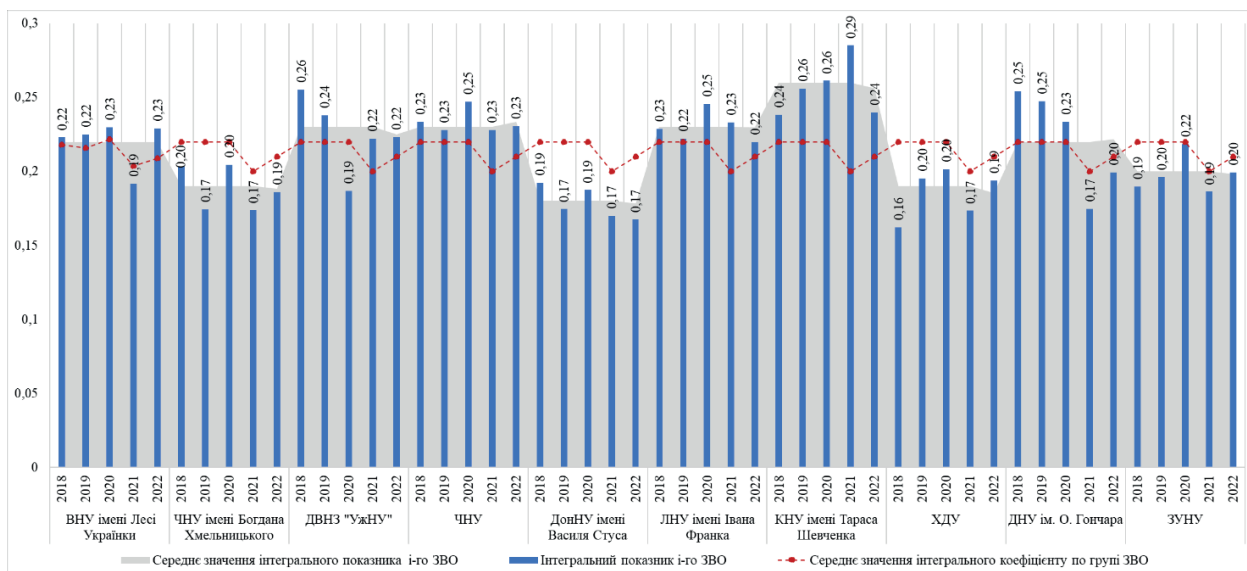
$F_{\min_i}$  – мінімальне значення  $i$ -го показника за заданої вибірки ЗВО;

$F_{\max_i}$  – максимальне значення  $i$ -го показника за заданої вибірки ЗВО [9].

Інформаційною базою оцінки фінансової гнучкості є дані фінансової звітності, що оприлюднена на сайті або отримана на запит від ЗВО. Вибірка охоплює центральні та регіональні класичні, політехнічні, педагогічні, інші типи ЗВО.

Оцінку інтегрального показника фінансової гнучкості здійснено в розрізі типів ЗВО, років, визначення середнього значення в цілому для ЗВО та відносно групи по окремим рокам. В якості показника масштабу взято контингент здобувачів ЗВО на 01.10 відповідного року [10], при визначенні інтегрального показника здійснено логарифмування показників, розраховано десятковий логарифм для приведення даних до єдиного масиву.

Результати розрахунку інтегрального показника фінансової гнучкості класичних ЗВО за 2018–2022 рр. представлено на рис. 1.

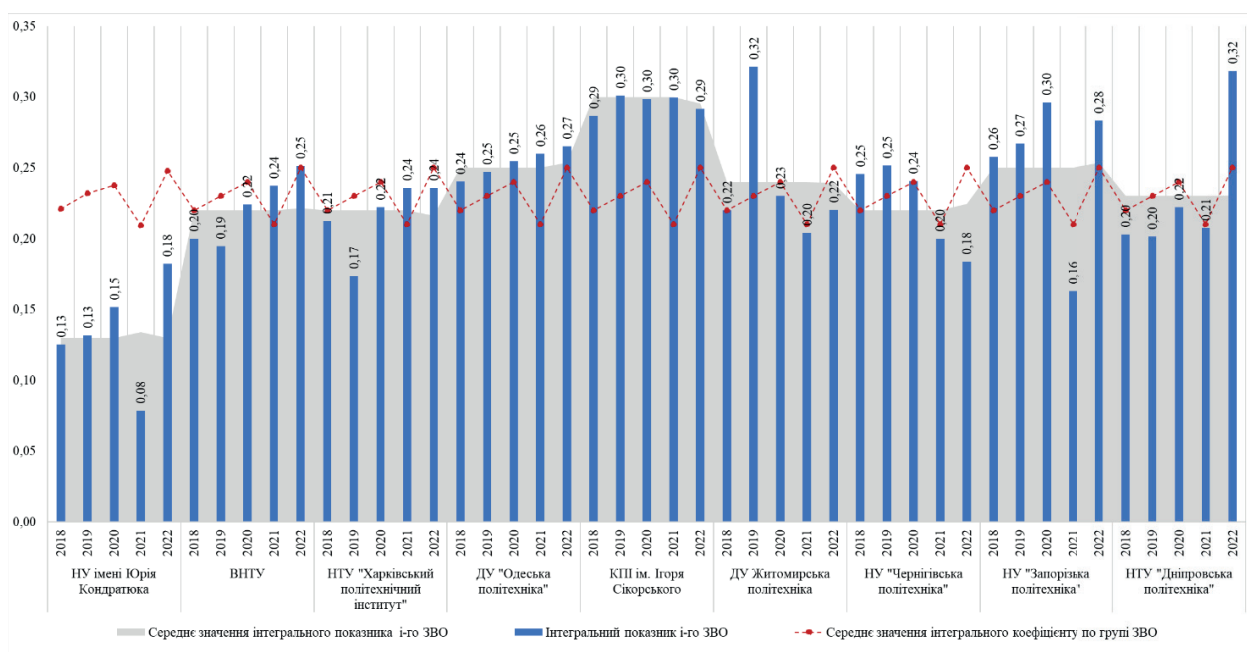


**Рис. 1. Інтегральний показник фінансової гнучкості класичних ЗВО**

Джерело: розраховано і побудовано автором.

Середнє значення інтегрального показника для класичних університетів за 2018–2022 рр. становить 0,21, при мінімальному – 0,16 і максимальному – 0,29; в розрізі років: 2018–2020 рр. – 0,22, 2021 р. – 0,20, 2022 р. – 0,21. Припустимо, що ЗВО із значенням вище середнього є більш фінансово гнучкими, порівняно з іншими. До фінансово гнучких ЗВО відносяться ЧНУ, ЛНУ імені Івана Франка, КНУ імені Тараса Шевченка. Неоднозначний рівень фінансової гнучкості за 2018–2022 рр. притаманний для ДВНЗ «УжНУ» та ВНУ імені Лесі Українки, зниження якої спостерігалось у 2020 р. до рівня 0,19 та 2021 р. до 0,19 для зазначених ЗВО. Недостатній рівень фінансової гнучкості спостерігається у ЧНУ імені Богдана Хмельницького, ДонНУ імені Василя Стуса, ХДУ, ЗУНУ протягом всього досліджуваного періоду, винятком є ЗУНУ у 2020 р.

Значення інтегрального показника фінансової гнучкості для політехнічних ЗВО (рис. 2) суттєво коливається в межах від 0,08 до 0,32 при середньому значенні 0,23. В розрізі років: 2018 р. – 0,22, 2019 р. – 0,23, 2020 р. – 0,24, 2021 р. – 0,21, 2022 р. – 0,25.



**Рис. 2. Інтегральний показник фінансової гнучкості політехнічних ЗВО**

Джерело: розраховано і побудовано автором.

Такі тенденції обумовлені тим, що у вибірку включено відмінні за масштабом та конкурентними позиціями ЗВО. Стійкі позиції відносно показника фінансової гнучкості демонструє: КПІ імені Ігоря Сікорського 0,29–0,30, ДУ «Одеська політехніка» 0,24–0,27, ВНТУ 0,19–0,25. Для інших ЗВО характерним є суттєві коливання значення показника фінансової гнучкості протягом 2018–2022 рр., при цьому кризовими періодами є для НУ імені Юрія Кондратюка 2021 р. – 0,08, НТУ «Харківський політехнічний інститут» 2019 р. – 0,17, НУ «Чернігівська політехніка» 2022 р. – 0,18, НУ «Запорізька політехніка» 2021 р. – 0,16.

Високий рівень фінансової гнучкості, що притаманний політехнічним університетам, обумовлений незначним середнім щорічним приростом контингенту на 2,4 % із врахуванням нарощування контингенту на 61,2 % за 2018–2022 рр. у ДУ Житомирська політехніка. Значна частка бюджетного фінансування у взаємозв'язку із збільшенням контингенту, фінансуванням витрат на навчання 1-го студента-бюджетника позитивно вплинули на фінансову гнучкість ЗВО.

Для педагогічних та інших ЗВО (рис. 3) середнє значення інтегрального показника за 2018–2022 рр. становить 0,21, при мінімальному 0,14 та максимальному 0,33. Середнє значення по роках становить: 2018 р. – 0,22, 2019 р. – 0,23, 2020 р. – 0,20, 2021 р. – 0,20, 2022 р. – 0,21.



**Рис. 3. Інтегральний показник фінансової гнучкості педагогічних та інших типів ЗВО**

*Джерело:* розраховано і побудовано автором.

Нестійкі, але стрімкі коливання до зростання фінансової гнучкості притаманні для ВТЕІ КНТЕУ із максимальним значенням 0,33 у 2020 р., 0,30 у 2022 р., збільшення фінансової гнучкості характерно для УМСФ з 0,23 у 2018 р. до 0,28 у 2022 р. Для більшості ЗВО зниження інтегрального показника фінансової гнучкості характерно у 2021 р.: НУВГП – 0,14, ПНПУ імені К. Д. Ушинського – 0,16, ХНПУ імені Г. Сковороди – 0,18, КДПУ – 0,16, ДДПУ імені І. Франка – 0,17, УГСП – 0,18, КНЕУ імені В. Гетьмана 0,15, НУХТ – 0,17.

Отримане сукупне середнє значення інтегрального показника фінансової гнучкості за 2018–2022 рр. становить 0,22, тому, враховуючи той факт, що до вибірки увійшли різні за типом, масштабом і конкурентними позиціями ЗВО (рис. 4), середнє значення для типових ЗВО коливається в межах 0,21–0,23, можна припустити, що ЗВО із значення показника вище 0,22 є фінансово гнучкими.

Негативний вплив на фінансову гнучкість ЗВО зумовлюють скорочення контингенту здобувачів, наявний дефіцит, від'ємне значення чистого руху грошових коштів від операційної діяльності, зменшення коефіцієнта чистого поповнення грошових коштів, зменшення фінансових результатів, зростання частки витрат на персонал до загальних витрат та коливанням інших показників.

Фінансова гнучкість ЗВО залежить від індикаторів реакції на ціновий фактор, адже розрив між вартістю навчання студента-бюджетника, контрактника та індикативною собівартості суттєво впливають на їх доходи. Зміна масштабу неоднозначно впливає на інтегральний показник, а тому для ЗВО показник масштабу не є визначальним чинником, більш впливовими є структура і вартість навчання. Ці показники впливають на рівень доходів ЗВО, тому скорочення темпів приросту приватного фінансування при одночасному зростанні бюджетного призводять до збільшення інтегрального показника, що підтверджує значущість цінових індикаторів.

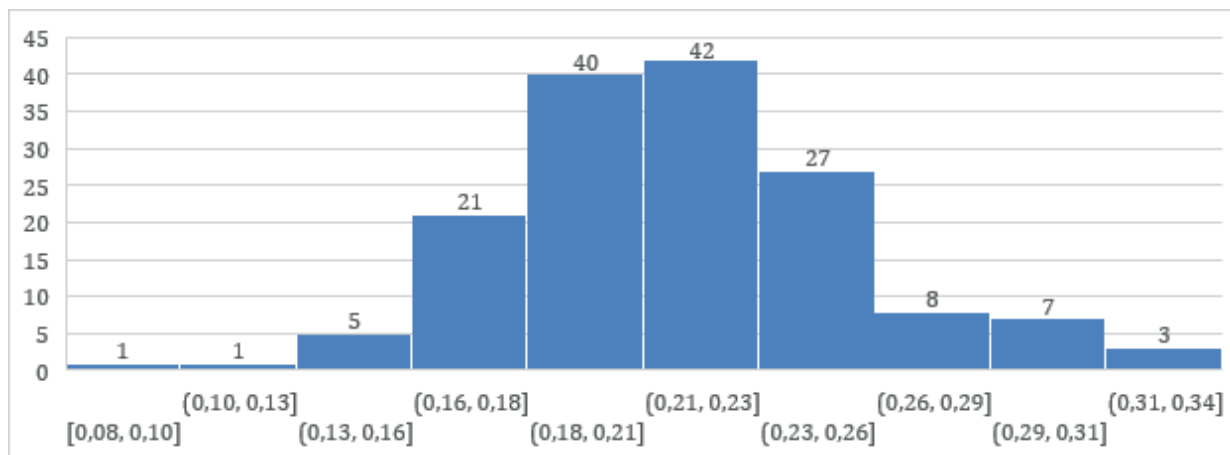


Рис. 4. Значення інтегрального показника фінансової гнучкості ЗВО за 2018–2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором.

За допомогою надбудови «Data Analysis» Microsoft Excel визначено кореляцію між інтегральним показником фінансової гнучкості та показниками, що застосовувалися для його розрахунку за 2018–2022 рр. (рис. 5).

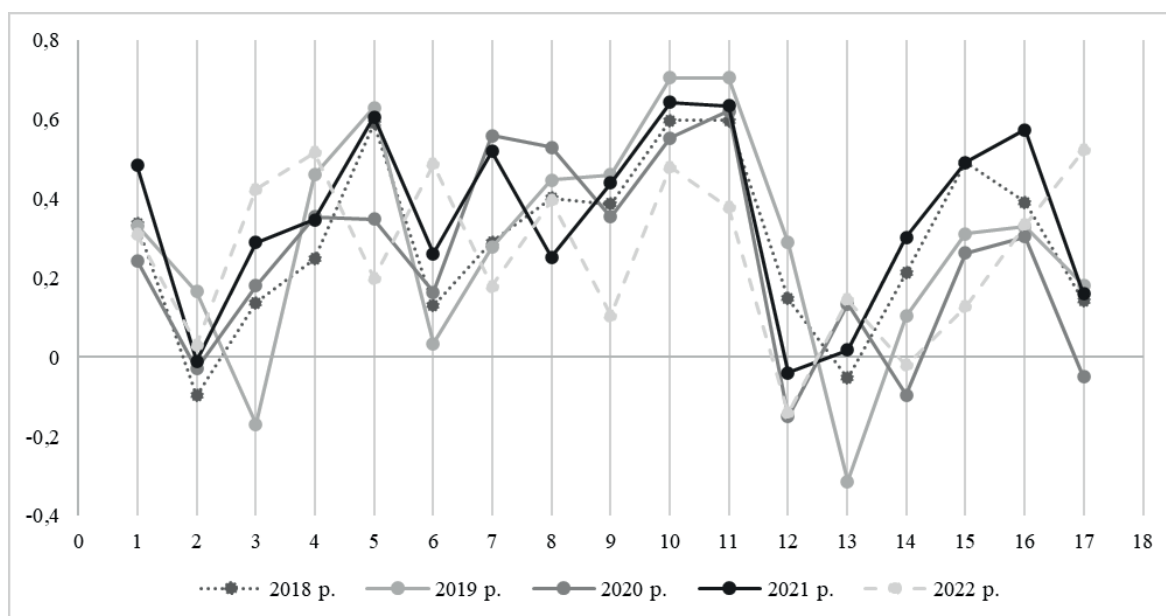


Рис. 5. Кореляція індикаторів фінансової гнучкості з інтегральним показником

Джерело: побудовано і розраховано автором.

Результати кореляційного аналізу показали, що ступінь зв'язку індикаторів фінансової гнучкості та інтегрального показника є незначними (рис. 5), і становить не більше 0,6. Суттєвий кореляційний зв'язок спостерігається у таких показників, як відношення чистих активів до активів (0,63–0,20), показник масштабу (0,48–0,24), відношення чистого руху коштів від операційної діяльності до зобов'язань (0,53–0,25), коефіцієнт загальної (0,71–0,48) та абсолютної ліквідності (0,38–0,71). Спостерігаються коливання кореляційних зв'язків між показниками в динаміці, що впливає на фінансову гнучкість ЗВО та є проявом чутливості до наслідків Covid-19 та повномасштабної війни в Україні.

Слабкий негативний кореляційний зв'язок виявлено для показників частки приватного (-0,31–0,15) і бюджетного (-0,04–0,29) фінансування, частки витрат на персонал до загальних витрат (-0,17–0,42) відносно інтегрального показника.

**Висновки.** Оцінка показників фінансової гнучкості для вибірки університетів свідчить про недостатній рівень фінансового менеджменту в ЗВО, які із розширенням автономії не здійснюють середньострокове

планування фінансових ресурсів, свідченням є різкі коливання показників, наявність дефіциту бюджету, значна частка витрат на оплату праці, наявність від'ємного чистого грошового потоку тощо. Найбільш вагомим індикатором, що впливає на фінансову гнучкість і стійкість університетів, є обсяг і структура контингенту, який в період пандемії значно скоротився в регіональних ЗВО. Враховуючи те, що фінансування українських ЗВО прив'язано до контингенту, це суттєво вплинуло на їх фінансове забезпечення. Зазначені тенденції порушують фінансову рівновагу ЗВО та знижують рівень фінансової гнучкості.

Фінансова гнучкість ЗВО є комплексним показником, що визначається кількісними та якісними індикаторами, здатністю університетського менеджменту приймати рішення щодо формування затребуваних ціннісних пропозицій та впроваджувати бізнес-моделі їх просування в умовах адаптації до змін. Фінансова гнучкість проявляється через поведінкові фактори, а саме: ефективність університетського менеджменту в частині прийняття рішень, здатності взаємодіяти із стейкхолдерами для комерціалізації діяльності, академічна репутація, ірраціональність очікувань, мотивація потенційних здобувачів, регіональний фактор, ефект масштабу та ін. Подальші дослідження потребують розробки концептуального підходу до забезпечення фінансової стійкості ЗВО із врахування гнучких, адаптивних фінансових рішень.

### Література:

1. Yurchyshena L., & Laktionova O. Financial flexibility of universities in adaptation to Covid-19 challenges. *International Scientific and Practical Conference «Sustainable Development in the Post-Pandemic Period» (SDPPP-2021)*. November 9-10, 2021. Vol. 126. (Tallinn, Estonia). <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112608003>
2. Gamba, A., & Triantis, A. (2008). The Value of Financial Flexibility. *Forthcoming Journal of Finance*, 63 (5). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01397.x>
3. Mensah, Yaw M. & Werner, R. (2003). Cost efficiency and financial flexibility in institutions of higher education. *Journal of Accounting and Public Policy*. 22 (4), 293-323. [https://doi.org/10.1016/S0278-4254\(03\)00036-X](https://doi.org/10.1016/S0278-4254(03)00036-X)
4. Islam, M. R. (2023) How to Achieve Financial Flexibility: the Role of Corporate Governance. *Journal of the Knowledge Economy* <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01182-3>
5. Islam, R., Wang, M., & Dewri, L. (2019). Financial Flexibility – A Synthesis of Literature Review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 9, 245–256. <https://doi.org/10.5296/ijafr.v9i1.13195>
6. Islam, R., Haque, Z., & Moutushi, R. H. (2022). Earnings quality and financial flexibility: A moderating role of corporate governance. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2097620>
7. Fahlenbrach, R., Rageth, K., & Stulz, R. M. (2020). How Valuable Is Financial Flexibility when Revenue Stops? Evidence from the COVID-19 Crisis. *The Review of Financial Studies*, 34 (11), 5474–5521. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa134>
8. Yaw, M. & Robert, W. (2003). Cost efficiency and financial flexibility in institutions of higher education. *Journal of Accounting and Public Policy*, Elsevier, 22(4), 293–323.
9. Лактіонова, О. А. (2016). Гнучкість фінансової системи: методологія, оцінка та вектори забезпечення. Вінниця. 400 с.
10. Laktionova, O. A. (2016). Hnuchkist finansovoi systemy: metodolohiia, otsinka ta vektory zabezpechennia [Flexibility of the financial system: methodology, assessment and support vectors]. Vinnytsia. 400 s. [in Ukrainian].
10. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Кількість здобувачів вищої, фахової передвищої освіти. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/> (2024, квітень, 24).
- Reiestr subiektiv osvitnoi diialnosti. Kilkist zdobuvachiv vyshchoi, fakhovoi peredvyshchoi osvity [Register of subjects of educational activity. The number of graduates of higher, professional pre-higher education]. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/educators/> (2024, kviten, 24).[in Ukrainian].

**ОБЛІК,  
АНАЛІЗ ТА АУДИТ**

---

Отримано: 26 травня 2024 р.

Прорецензовано: 12 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 16 червня 2024 р.

e-mail: yuliya.sudyn@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-0741-5597>

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-88-93

Біла Ю. А. Новітня парадигма обліку: лінгвістичний підхід. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 88–93.

УДК: 657.81

JEL-класифікація: H83, M41

**Біла Юлія Анатоліївна,***кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Західноукраїнський національний університет***НОВІТНЯ ПАРАДИГМА ОБЛІКУ: ЛІНГВІСТИЧНИЙ ПІДХІД**

З огляду на наявність символів і правил як основних лінгвістичних атрибутів, бухгалтерський облік може бути визначений як мова та досліджений на основі теорій і методів, що застосовуються у вивченні й удосконаленні мови. Функції бухгалтерського обліку, згідно з лінгвістичним підходом, слід доповнити комунікаційною, яка передбачає забезпечення процесу обміну інформацією та адресне задоволення інтересів стейкхолдерів. Відмінність цієї функції від інформаційної полягає у створенні зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами з метою детального вивчення запитів та найбільш ефективного їх виконання. Інтерпретація гіпотези Сепіра – Ворфа підтверджує, що бухгалтерський облік є мовою, володіння якою дозволяє оцінити ситуацію, зрозуміти процеси формування фінансових показників та прийняти ефективніші управлінські рішення.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік як мова, лінгвістична теорія бухгалтерського обліку, облікова семіотика, гіпотеза Сепіра – Ворфа.

**Yuliya Bila,***PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Accounting and Audit,  
West Ukrainian National University,***THE NEWEST PARADIGM OF ACCOUNTING: LINGUISTIC APPROACH**

Language serves as a unique tool for communication, coordination, and organization across all spheres of public activity, including production, services, households, education, science, and culture. Recognizing accounting as the universal language of business, not only formally but also through the utilization of linguistic tools and the activation of linguistic relativism, can lead to the formation of a new architecture in the accounting paradigm and enhance the information-communication system of an enterprise. The aim of this article is to outline the conceptual principles of the modern accounting paradigm through the utilization of a linguistic approach.

Taking into account symbols and rules as fundamental linguistic attributes, accounting can be defined as a language and explored based on theories and methods applied in the study and enhancement of language. The functions of accounting, considering the linguistic approach, should be supplemented by communicative functions, which involve facilitating the process of information exchange and addressing the interests of stakeholders. The distinctiveness of this function from informational lies in establishing feedback with stakeholders to thoroughly understand their inquiries and execute them most effectively. The interpretation of the Sapir-Whorf hypothesis confirms that accounting is a language, the mastery of which enables the evaluation of situations, comprehension of processes of financial indicator formation, and adoption of more efficient managerial decisions.

The linguistic toolkit and linguistic relativism of accounting as a language deepen the conceptual foundations of forming a modern accounting paradigm and stimulate its development towards establishing communication links with users and shaping an accounting worldview, thereby providing a broader information base for making managerial decisions.

**Keywords:** accounting as language, linguistic theory of accounting, accounting semiotics, Sapir-Whorf hypothesis.

**Постановка проблеми.** Актуальні виклики розвитку глобального бізнесу зумовлюють трансформацію інформаційної системи бухгалтерського обліку в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Передумовою змін є процеси віртуалізації, накопичення великого обсягу інформації та розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Такі умови спричиняють необхідність комплексної перебудови інформаційної системи підприємства з метою максимального задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів. Особливої уваги потребує вирішення питання асиметрії інформації у комунікаційному аспекті розвитку бухгалтерського обліку. Визнання останнього універсальною мовою бізнесу не лише формально, а з використанням лінгвістичного інструментарію та активізацією лінгвістичного релятивізму сприятиме формуванню нової архітекtonіки у парадигмі бухгалтерського обліку.

Концептуальні аспекти семіотики обліку як універсальної мови бізнесу можуть бути розвинені у випадку активації лінгвістичної перспективи розвитку фінансової та нефінансової звітності. Семантика, синтаксис та прагматика бухгалтерського обліку у практичній діяльності підприємств недостатньо досліджені вченими через класичні елементи облікової системи (рахунки, методи бухгалтерського обліку, нормативні правила, принципи та функції). У цьому контексті лінгвістичний релятивізм передбачає відповідність між володінням обліковою мовою та вмінням вирішувати нестандартні питання в управлінні компанією. Тому вивчення лінгвістичного підходу до формування новітньої парадигми обліку є актуальним і цінним для підприємств усіх сфер діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Інтерес до вивчення бухгалтерського обліку із застосуванням лінгвістичного підходу підтверджується значною кількістю зарубіжних наукових праць та окремими вітчизняними дослідженнями. А. Белкаоуї (A. Belkaoui) розглядає бухгалтерський облік як мову та вивчає його з допомогою теорій і методів, що використовуються у мовознавстві, а саме гіпотези лінгвістичного релятивізму Сапіра – Ворфа (Sapir–Whorf hypothesis), соціолінгвістики та психолінгвістики [1]. Р. Блумфілд (R. Bloomfield), досліджуючи комунікаційний аспект обліку, зазначає, що люди комунікують через бухгалтерські звіти шляхом виокремлення рахунків зі стандартного списку, комбінуючи їх відповідно до жорстких правил подвійного запису та надають словесну інформацію у фінансові звіти згідно з гнучкими правилами презентації [2]. Автор наголошує на строгості правил ведення бухгалтерського обліку та відносній гнучкості у поданні нефінансової інформації в інтегрованій звітності. У публікації [3] С. Девідсон та ін. (Davidson S. et al) зі співавторами вивчають проблематику обліку як комунікаційного компонента, що реалізується через текстовий аналіз фінансової інформації, яка має на меті задовольнити запити конкретного користувача. М. МакКлур (M. McClure) встановлює структурну та функціональну аналогію між обліком та природною мовою на основі формування еквівалентності між проводкою та реченням. Використовуючи цю аналогію, науковець розглядає синтаксичну структуру обліку та класи облікових дієслів [4]. Схожі дослідження проводить Н. Макінтош (N. Macintosh), який розглядає бухгалтерську звітність як розповідь з текстовими характеристиками та якісними ознаками, що може бути вдосконалена з допомогою методології семіології, лінгвістики та теорії літератури [5]. У своїх працях Д. Макдональд (D. McDonald) [6] та Т. Джайн (Jain T.) [7] підтверджують, що бухгалтерський облік є мовою, та наводять аргументи щодо облікових символів, правил їх комбінування та принципів подачі інформації.

Одним із перших серед вітчизняних дослідників над лінгвістичним підходом до розвитку бухгалтерського обліку працював С. Легенчук. Науковець вказував на необхідність підвищення наукової суворості щодо термінології у контексті визнання бухгалтерського обліку мовою, а також підтвердив важливість використання лінгвістичних інструментів та гіпотези Сапіра – Ворфа [8].

У своїх дослідженнях М. Козлова окреслила проблему ігнорування у вітчизняному науковому просторі визнання обліку мовою та розглянула семантику, синтаксис і прагматику бухгалтерського обліку з використанням мультидисциплінарного підходу (лінгвістика, філософія, логіка, прагмалінгвістика, бухгалтерський облік). На думку науковиці, «бухгалтерський облік як мова – це система знаків, що мають певне значення й використовуються для акумулювання, трансформації та передачі облікової інформації користувачам» [9].

Науковий доробок зазначених та інших авторів підтверджує актуальність і важливість теми дослідження. Однак залишаються недостатньо вивченими питання застосування лінгвістичного інструментарію у процесі формування теоретичних аспектів новітньої парадигми обліку.

**Мета дослідження:** визначити концептуальні основи облікової парадигми з допомогою використання лінгвістичного підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Використання лінгвістичного підходу можливе за умови обґрунтування положення, що бухгалтерський облік можна вважати мовою. Згідно з визначенням, поданим у глумачному словнику, мова – це «сукупність довільно відтворюваних загальноприйнятих у межах даного суспільства звукових знаків для об'єктивно існуючих явищ і понять, а також загальноприйнятих правил їх комбінування у процесі вираження думок» [10]. У такому трактуванні виділяються дві складові мови: символи та граматичні правила. Тому сприйняття обліку як мови базується на ідентифікації облікових символів та правил.

Д. Макдональд визначив, що числа та слова, дебет та кредити, можуть розглядатись як загальноприйняті символи, що є унікальними для бухгалтерської дисципліни [6]. Вважаємо, що слова у бухгалтерському обліку є елементами традиційної мови як засобу комунікації, так само і числа є елементами окремо існуючої цифрової системи. Дебет і кредит – це методичні прийоми для відображення інформації. Загальноприйнятими знаками для об'єктивно існуючих явищ і понять у бухгалтерському обліку можна

вважати рахунки. Кожен із них має свою назву та відповідає певному об'єкту господарської діяльності. План рахунків є так званим алфавітом бухгалтерського обліку як мови, оскільки рахунки в ньому систематизовані та розміщені у певному усталеному порядку.

Щодо правил комбінунання символів Т. Джайн зазначає, що граматичні правила мови посилаються на синтаксичні конструкції, які існують у будь-якій мові. Водночас такі правила також існують і у бухгалтерії. Вони складають загальний набір процедур, використовуваних для створення та поширення облікових даних, формалізуючи структуру бухгалтерського обліку так само, як граматики формалізує внутрішню структуру природної мови [7]. На наш погляд, роль облікових граматичних правил виконують міжнародні та вітчизняні стандарти, методичні рекомендації та інші нормативні акти, що регулюють функціонування бухгалтерського обліку.

З огляду на наявність символів і правил як основних атрибутів, бухгалтерський облік може бути визначений як мова і досліджений на основі теорій та методів, що застосовуються у вивченні й удосконаленні мови.

Одним із розділів науки про мову є синтаксис, що вивчає способи поєднання й розміщення слів у мові. У контексті бухгалтерського обліку С. Кузнецова та А. Кузнецов визначають кореспонденцію рахунків як спосіб встановлення логічного взаємозв'язку між ними [11]. Вважаємо, оскільки рахунки визначені як символи (літери), то подвійний запис як метод бухгалтерського обліку виконуватиме функцію такого розділу мови, як словотвір (формування слів у мові, а також способи їх створення). Цей висновок підтверджується тим, що слово, як і проведення в обліку, є одиничним елементом і не дозволяє створити цілісного інформаційного повідомлення. Бухгалтерським синтаксисом можна вважати узагальнення інформації у регістрах та звітності. Такий підхід дозволяє формувати повідомлення для користувачів, тоді коли кореспонденція – це лише спосіб творення окремої господарської операції.

Семантика як розділ мовознавства вивчає лексичні значення мовних одиниць та зміни цих значень [10]. Рахунки бухгалтерського обліку деталізуються з допомогою синтетичних та аналітичних субрахунків, що відкриваються для класифікації облікової інформації щодо конкретного об'єкта. Відповідно аналітичні й синтетичні субрахунки розглядатимуться як елементи бухгалтерської семантики.

Орфографія у лінгвістичному аспекті є системою загальноприйнятих норм написання слів, притаманних певній мові [10]. В обліковому контексті регулювання правил ведення бухгалтерського обліку здійснюється з допомогою Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, Міжнародних стандартів фінансової звітності, Методичних рекомендацій та інших нормативних документів. Слід зауважити, що, оскільки норми відрізняються у кожній країні, мова бухгалтерського обліку не є універсальною у глобальному масштабі.

Важливою складовою семіотики (вчення про знаки) є прагматика, яка досліджує сприйняття знака пізнаючим суб'єктом [10]. В аспекті визнання бухгалтерського обліку мовою прагматичною складовою вважаємо забезпечення інтересів внутрішніх і зовнішніх користувачів інформації, а також трансформацію методології у результаті зміни запитів стейкхолдерів. Тут ключовим аспектом є здійснення комунікації та задоволення інформаційних потреб.

Згідно з дослідженням М. Козлової, у сучасних умовах відбувається зміна пріоритетів відповідно до збільшення кількості користувачів інформації та зміни їх запитів (рис. 1). Погоджуємося з авторкою, що у сучасних умовах домінантною є прагматична складова, яка передбачає суб'єктну орієнтацію інформації як вихідного продукту системи обліку. Зокрема, інтегрована звітність як узагальнений результат обробки даних повинна бути орієнтована на користувача.

У зазначеному контексті при формуванні інтегрованої звітності доцільно взяти до уваги стандарти AA1000, розроблені Інститутом соціальної та етичної звітності [11]. Один із трьох зазначених стандартів (The AA1000 Stakeholder Engagement Standard, 2015) присвячений зв'язкам зі стейкхолдерами та містить конкретні рекомендації щодо формування взаємодії з ними.

Вважаємо, що комунікаційний аспект як елемент прагматики є ключовим у розвитку новітньої облікової парадигми і зумовлює необхідність розширення функцій бухгалтерського обліку. Здебільшого вчені виділяють такі функції: інформаційну, аналітичну, оцінювальну та контрольну [11]. Вважаємо, що з огляду на лінгвістичний підхід функції бухгалтерського обліку слід доповнити комунікаційною, яка передбачає забезпечення процесу обміну інформацією та адресне задоволення інтересів стейкхолдерів. Відмінність цієї функції від інформаційної полягає у створенні зворотного зв'язку з зацікавленими сторонами з метою детального вивчення запитів та найбільш ефективного їх виконання.

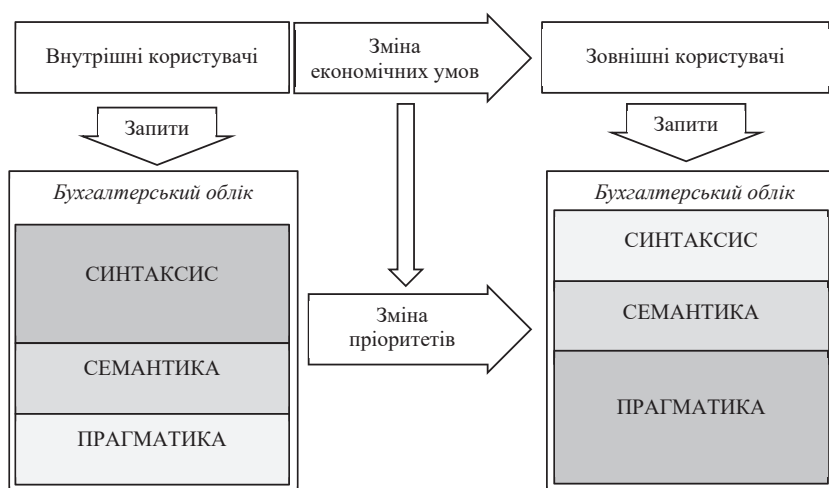


Рис. 1. Зміна значень семантичних компонентів в обліку

Джерело: [9].

Бухгалтерський облік як мова може бути проаналізований відповідно до гіпотези лінгвістичної відносності Сапіра – Ворфа, згідно з якою існує відповідність між структурою мови та світоглядом і способом пізнання реальності. А. Белкаоуї провів дослідження, що підтверджує гіпотезу у чотирьох аспектах (табл. 1, укладено на основі [1]).

Таблиця 1

## Підтвердження гіпотези Сапіра – Ворфа у контексті бухгалтерського обліку (за А. Белкаоуї)

| № з/п | Елемент гіпотези  | Інтерпретація у бухгалтерському обліку   |
|-------|---|--|
| 1     | <b>Відповідність між лексичними властивостями мови та вирішенням немовних завдань користувачами мови.</b> Користувачі, які можуть робити деякі лексичні розрізнення у мові, можуть вирішувати окремі завдання легше, ніж користувачі, які цього не роблять  | Користувачі, які роблять певні лексичні розрізнення в обліку, можуть говорити та/або вирішувати проблеми, що не можуть бути легко вирішені користувачами, котрі не роблять цього |
| 2     | <b>Взаємозв'язок між лексичними властивостями мови та немовною поведінкою користувачів мови.</b> Користувачі мови, які роблять певні лексичні розрізнення, зможуть виконувати певні немовні завдання краще та швидше, ніж користувачі, які цього не роблять | Користувачі, які роблять певні лексичні розрізнення в обліку, можуть виконувати немовні завдання легше або повніше, ніж ті, котрі цього не роблять                               |
| 3     | <b>Взаємозалежності між граматичними характеристиками та мовною поведінкою.</b> Користувачі однієї мови, які використовують певні граматичні правила, мають схильність до світогляду, відмінного від мовників іншої мови                                    | Користувачі, які володіють правилами обліку (граматичними), мають схильність до різних стилів управління або акцентів, ніж ті, котрі цього не роблять                            |
| 4     | <b>Взаємозв'язок між граматичними характеристиками та немовною поведінкою.</b> Носії певної мови класифікують об'єкти відповідно до граматичної структури своєї мови  | Методи бухгалтерського обліку можуть полегшувати або ускладнювати поведінку управлінців щодо користувачів  |

Джерело: укладено на основі [1].

Інтерпретація гіпотези Сапіра – Ворфа підтверджує, що бухгалтерський облік є мовою, володіння якою дозволяє краще і швидше вирішувати завдання, притаманні бізнесу. Згідно з четвертою субгіпотезою (див. табл. 1), техніка бухгалтерського обліку може змінювати фінансову ситуацію на підприємстві, тобто оперування обліковою політикою та методикою обліку дозволяє коригувати фінансовий стан підприємства. Менеджер, якому не відома мова обліку, отримує дані від бухгалтерської служби у вигляді управлінських та фінансових звітів, інформаційних повідомлень. Бухгалтеру надається прерогатива у виборі облікової політики, методики обліку та право на професійне судження щодо ситуацій з альтернативними варіантами вибору (способи списання активів, оцінка за первісною чи справедливою вартістю, порядок розподілу доходів і витрат, порядок обліку окремих об'єктів тощо). Це дозволяє впливати на фінансові результати та фінансовий стан компанії. Звідси можна зробити висновок, що керівництво, яке володіє знаннями з бухгалтерського обліку, може краще оцінити ситуацію, зрозуміти процеси формування фінансових показників та прийняти ефективніші управлінські рішення.

На рис. 2 відображено інтеграцію лінгвістичного інструментарію та лінгвістичного релятивізму з метою визначення концептуальних засад новітньої парадигми обліку, орієнтованої на комунікаційний аспект розвитку та формування облікового світогляду, який дає варіативніший спектр інформації для реалізації цілей менеджменту.



**Рис. 2.** Лінгвістичний підхід до розвитку облікової парадигми

Джерело: розроблено автором.

**Висновки.** Визнання бухгалтерського обліку мовою підтверджується наявністю в ньому необхідних лінгвістичних атрибутів: символів та правил їх використання. Згідно з методом аналогії, якщо об'єкт має подібні ознаки, то можна дійти висновку про схожість інших характеристик. Вважаємо, що бухгалтерський

облік є мовою з унікальними лінгвістичними складовими (символи, алфавіт, словотвір, синтаксис, семантика, орфографія, прагматика). Облікова прагматика відображає корисність інформації для зовнішніх та внутрішніх користувачів та є базою для виокремлення комунікаційної функції бухгалтерського обліку. Гіпотеза Сапіра – Ворфа як елемент лінгвістичного релятивізму у бухгалтерському обліку реалізується через визнання того, що користувачі, які роблять певні лексичні розрізнення в обліку, можуть вирішувати проблеми, що не можуть бути легко вирішені користувачами, котрі не роблять цього. Тому знання бухгалтерського обліку є засобом кращої оцінки ситуації, ефективнішого керівництва та стратегічного бачення розвитку бізнесу.

Подальші наукові пошуки будуть спрямовані на створення моделі взаємозв'язку між лінгвістичним підходом та формуванням інтегрованої звітності, яка містить нефінансову інформацію.

### Література:

1. Belkaoui A. Accounting and language. *Journal of Accounting Literature*. 1989. 8(1). 281-292.
2. Bloomfield, R. J. (2008). Accounting as the Language of Business. *Accounting Horizons*. 22 (4). 433–436. <https://doi.org/10.2308/acch.2008.22.4.433>.
3. Davidson, S., Schindler J. S., Stickney C. P., Weil R. L. (1977). *Accounting, the language of business*. Glen Ridge, Horton. 111 p.
4. McClure, M. (1983). *Accounting as a language: a linguistic approach to accounting*. University of Illinois. 466 p.
5. Macintosh, N. B. (2002). A linguistic approach to understanding accounting: a «wild card» possibility. *Queen's University*. P. 1-41.
6. McDonald, D. (1972). *Comparative accounting theory*. Addison-Wesley Publishing Co. 112 p.
7. Jain, T. N. (1973). Alternative methods of accounting and decision making: A psycholinguistic analysis. *The Accounting Review* (January). 95-104.
8. Легенчук С. Ф. Лінгвістичний підхід у розвитку бухгалтерського обліку. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series* 19, 2012, С. 169-171.
9. Lehenchuk, S. F. (2012). Lnhvistychnyi pidkhdid u rozvytku bukhhalterskoho obliku [Linguistic approach in the development of accounting]. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series*. 19. 2012. С. 169-171.
9. Козлова М. Бухгалтерський облік як мова: семантика, синтаксис і прагматика. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. 429-440. <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/94>
10. Kozlova, M. (2013). Bukhhalterskyi oblik yak mova: semantyka, syntaksys i prahmatyka [Accounting as a language: semantics, syntax and pragmatics]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*. 2013. 13. 429-440 <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/94> [in Ukrainian].
10. УКРЛІТ.ORG. Публічний електронний словник української мови. URL: <http://ukrlit.org/slovyk> (дата звернення: 10.01.2024)
- UKRLIT.ORG. Publichnyi elektronnyi slovyk ukrainskoi movy [Public electronic dictionary of the Ukrainian language]. URL: <http://ukrlit.org/slovyk> [in Ukrainian].
11. Кузнецова С. А., Кузнецов А. А. Чи є бухгалтерський облік універсальною мовою бізнесу: кейс для фінансового управлінського контролю. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2017. 2(23). 175-180.
11. Kuznetsova, S. A., Kuznetsov A. A. (2017). Chy ye bukhhalterskyi oblik universalnoi movoiu biznesu: keis dlia finansovoho upravlinskoho kontroliu [Is accounting the universal language of business: a case for financial management control]. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2(23). 175-180 [in Ukrainian].
12. AccountAbility's AA1000 Series of Standards. 2018. URL: <http://www.accountability.org/standards/>

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

|  |   |
|--|---|
| <b>Угоднікова Олена Ігорівна</b><br>СУЧАСНА ПАРАДИГМА РЕГІОНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ У РОЗВИТКУ СКЛАДНИХ<br>СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ..... | 4 |
|--|---|

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

|  |    |
|--|----|
| <b>Губарєв Руслан Валерійович</b><br>НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ІНСТРУМЕНТАРІЮ<br>ЛОГІСТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ .....                                | 11 |
| <b>Мальований Геннадій Олексійович</b><br>МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З ПЕРЕРОБКИ<br>ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ .....                           | 17 |
| <b>Харчук Юлія Юрївна, Харчук Олександр Анатолійович</b><br>УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ<br>НА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ..... | 25 |

### ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

|   |    |
|---|----|
| <b>Бірюк Дмитро Олександрович</b><br>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ<br>ФІНАНСОВО-ЦИФРОВОГО ПРОСТОРУ .....   | 36 |
| <b>Дем'янчук Ольга Іванівна, Оніщенко Анастасія Олександрівна</b><br>АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ<br>ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ .....  | 41 |
| <b>Котух Євген Володимирович, Коробчинський Максим Володимирович, Рябокінь Марина Валеріївна,<br/>Блюма Олексій Валерійович, Денисюк Олександр Мирославович</b><br>МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ ПРОГНОЗУВАННЯ РУХУ КОШТІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ<br>З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ..... | 47 |
| <b>Ліснічук Оксана Андріївна</b><br>КРИПТОВАЛЮТА І ПЛАТФОРМА ДЛЯ СТВОРЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ ОНЛАЙ-СЕРВІСІВ .....   | 62 |
| <b>Шулик Юлія Віталіївна</b><br>СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ .....  | 69 |
| <b>Юрчишена Людмила Вікторівна</b><br>ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ГНУЧКОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....   | 81 |

### ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

|   |    |
|---|----|
| <b>Біла Юлія Анатоліївна,</b><br>НОВІТНЯ ПАРАДИГМА ОБЛІКУ: ЛІНГВІСТИЧНИЙ ПІДХІД ..... | 88 |
|---|----|

## CONTENT

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

|  |   |
|--|---|
| <b>Olena Uhodnikova</b><br>MODERN PARADIGM OF REGIONAL MARKETING IN THE DEVELOPMENT OF COMPLEX<br>SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS ..... | 4 |
|--|---|

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

|   |    |
|---|----|
| <b>Ruslan Gubarev</b><br>DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATION OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES<br>BASED ON THE TOOLS OF THE LOGISTICS MECHANISM .....                          | 11 |
| <b>Hennadii Mal'ovanyi</b><br>METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR DEVELOPING ENTERPRISE STRATEGIES FROM RECYCLING<br>SOLID WASTE REVENUES .....  | 17 |
| <b>Yulia Kharchuk, Alexander Kharchuk</b><br>ADMINISTRATIVE CULTURE OF THE HEADS OF LOCAL GOVERNMENT BODIES AND ITS IMPACT<br>ON THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES ..... | 25 |

### ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ ТА КРЕДИТ

|  |    |
|--|----|
| <b>Dmytro Biryuk</b><br>MODERN APPROACHES TO ENSURING FINANCIAL SYSTEM STABILITY IN A CHANGING FINANCIAL<br>AND DIGITAL LANDSCAPE .....  | 36 |
| <b>Olha Demianchuk, Anastasia Onishchenko</b><br>ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY:<br>THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS .....   | 41 |
| <b>Yevgen Kotukh, Maksym Korobchynskiy, Maryna Riabokin, Oleksiy Blyuma, Oleksandr Denysiuk</b><br>METHODS AND TOOLS FOR FORECASTING THE CASH FLOW OF LOCAL BUDGETS USING ARTIFICIAL<br>INTELLIGENCE ..... | 47 |
| <b>Oksana Lisnichuk</b><br>CRYPTOCURRENCY AND A PLATFORM FOR CREATING DECENTRALIZED ONLINE SERVICES .....  | 62 |
| <b>Yuliia Shulyk</b><br>STATE AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE STOCK MARKET IN UKRAINE .....   | 69 |
| <b>Liudmyla Yurchyshena</b><br>EVALUATION OF FINANCIAL FLEXIBILITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS .....  | 81 |

### ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

|  |    |
|--|----|
| <b>Yuliya Bila</b><br>THE NEWEST PARADIGM OF ACCOUNTING: LINGUISTIC APPROACH ..... | 88 |
|--|----|

Наукове видання

**НАУКОВІ ЗАПИСКИ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
«ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»  
СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА»**

*Науковий журнал (щоквартальник)*

№ 33(61)

**Наукові** записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). 96 с.

**Scientific** notes of Ostroh Academy National University, «Economics» series: scientific journal. Ostroh : Publishing NaUOA, June 2024. № 33(61). 96 p.

**Головний редактор** *О. І. Дем'янчук*

**Заступник головного редактора** *Ю. В. Шулик*

**Відповідальний редактор** *Н. В. Іванчук*

**Комп'ютерна верстка** *Н. О. Крушинської*

**Художнє оформлення обкладинки** *К. О. Олексійчук*

**Коректор** *А. О. Самсонюк*

**Коректор англomовних текстів** *Р. Т. Шулик*

Ідентифікатор медіа – R30-04860

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 11,16. Наклад 100 пр. Зам. № 23–24.

Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура «Times New Roman».

Оригінал-макет виготовлено у видавництві

Національного університету «Острозька академія»,

Україна, 35800, Рівненська обл., м. Острог, вул. Семінарська, 2.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи РВ № 1 від 8 серпня 2000 року.

Виготовлено ФОП Свиначук М. В.

Тел. (+38068) 68 35 800, e-mail: 35800@ukr.net.