

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

# ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР

Рекомендовано до поширення в мережі «Інтернет» вченою радою ТВСП "Черкаське навчально-наукове відділення Львівського національного університету імені Івана Франка", протокол № 5 від 21 грудня 2023 року. При використанні матеріалів, опублікованих у журналі, посилання на «Фінансовий простір» обов'язкове

**ЗАСНОВНИК:**

Львівський національний  
університет імені Івана Франка,  
79000, Україна, м. Львів, вул.  
Університетська, 1

**ВИДАВЕЦЬ:**

ТВСП "Черкаське навчально-наукове відділення  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка".  
18028 м. Черкаси, вул. В'ячеслава Чорновола, 164

**No 4 (52) 2023**

**ISSN 2304-1692**

**THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL**

# **Financial Space**

---

Recommended for online publication by the Academic Council of Cherkasy Educational – Scientific Department of Ivan Franko National University of Lviv by protocol No 5 of Desember 21, 2023.

In case of reprinting of materials published in the journal, the reference to «Financial Space» is required.

---

**FOUNDER:**

Ivan Franko National University of Lviv  
79000 Lviv, Universytetska st., 1

**PUBLISHER:**

Cherkasy Educational–Scientific Department of Ivan Franko  
National University of Lviv  
18028 Cherkasy, V. Chornovol str., 164

# Редакційна КОЛЕГІЯ

**Головний редактор:** БАРАНОВСЬКИЙ Олександр Іванович 

д.е.н., професор, професор кафедри банківської справи та фінансових технологій Університету банківської справи

**Заступник головного редактора:** ПАНТЕЛЄЄВА Наталія 

Миколаївна д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та обліку Черкаського навчально-наукового інституту Університету банківської справи

**Відповідальний секретар** ЧЕПЕЛЮК Ганна Миколаївна 

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Черкаського навчально-наукового інституту Університету банківської справи

**АНДРІЙВ Василь Михайлович** 

д.юр.н., професор кафедри трудового права та соціального забезпечення Київського національного університету ім. Т. Шевченка

**БАГОРКА Марія Олександрівна** 

д.е.н., завідувач кафедри маркетингу Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

**ВИРВІЦКА Магдалена** 

доктор наук, професор, професор факультету інженерії менеджменту Познанського політехнічного університету

**ГРАБІНСЬКА Барбара** 

PhD., ад'юнкт кафедри фінансів Краківського економічного університету

**ГРАСІС Яніс** 

д. юр. н., доцент, декан юридичного факультету Ризького університету ім. Страдіня

**ДМИТРЕНКО Ірина Миколаївна** 

д.е.н., професор Національного центру обліку та аудиту, Національної академії статистики, обліку та аудиту

**ДУНСЬКА Маргарита** 


д.е.н., професор, заступник декана факультету бізнесу, менеджменту та економіки Латвійського університету

**ЗАЙНАЛОВ Жажонгир Расулович** 

д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, Самаркандський інституту економіки і сервісу

**КУЗНЕЦОВА Анжела Ярославівна** 

д.е.н., професор, ректор Університету банківської справи

**МІЩЕНКО Світлана Володимирівна** 

д.е.н., професор, професор кафедри банківської справи та фінансових технологій Університету банківської справи

**МИКОЛЕНКО Віктор Андрійович** 

д. юр. н., професор кафедри управління в сфері цивільного захисту, Черкаського інституту пожежної безпеки імені Героїв Чорнобіля


**МОСКАЛЕНКО Сергій Іванович** 

д. юр. н., доцент, професор кафедри права та правового регулювання авіаційної діяльності, Кіровоградської льотної академії

Національного авіаційного університету

**ПАШКЯВІЧЮС Арвідас** 

д.соц.н., професор, завідувач кафедри фінансів економічного факультету Вільнюського університету

**ПРОКОПЕНКО Наталія Семенівна** 

д.е.н., професор, проректор Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет», радник податкової служби I рангу

**РОГОВА Наталія Василівна** 

к.е.н., доцент, заступник директора Інституту післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**СЕМБІЄВА Ляззат Миктибеківна** 

д.е.н., професор, професор кафедри державного аудиту Євразійського національного університету ім. Л.М. Гумільова

**СМОВЖЕНКО Тамара Степанівна** 

д.е.н., професор Інституту підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка»

**ХАБЕР Йозеф Антоні** 

PhD, професор Школи бізнесу Познані

Адреса Редакційної колегії:

Черкаський навчально-науковий інститут  
ЛНУ імені Івана Франка

вул. В'ячеслава Чорновола, 164, м. Черкаси,  
18028

тел.: (050) 640-38-84,

email: fp@cibs.ubs.edu.ua

## Фінансовий простір

міжнародний науково-практичний журнал

# Editorial Board

## EDITORIAL OFFICE

Cherkasy Educational-Scientific Department of  
Ivan Franko National University of Lviv

18028 Cherkasy, V. Chornovol str., 164


tel. (050) 640-38-84,  
email: fp@cibs.ubs.edu.ua

# Financial Space

international scientific and practical journal

**Editor in Chief** Alexander BARANOVSKY 

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Finance technologies, Banking University

**Deputy Editor** Nataliia PANTIELIEIEVA 

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance and Audit, Cherkasy Educational-Scientific Institute of Banking University

**Executive Secretary** Hanna CHEPELIUK 

Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Audit, Cherkasy Educational and Scientific Institute of Banking University

**Vasyl ANDRIYIV** 

Doctor of Law, Professor of the Department of Labor Law and Social Security, Kyiv National University named after T. Shevchenko

**Maria BAGORKA** 

Doctor of Economics, Head of the Department of Marketing, Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University

**Magdalena WYRWICKA** 

Doctor of Science, Professor, Professor of the Faculty of Management Engineering, Poznan Polytechnic University

**Barbara HRABINSKA** 

PhD, Associate Professor, Department of Finance, Krakow University of Economics

**Janis GRASIS** 

Doctor of Law, Associate Professor, Leading Researcher, Dean of the Faculty of Law of the Stradin University of Riga

**Irina DMITRENKO** 

Doctor of Economics, Professor of the National Center for Accounting and Auditing, National Academy of Statistics, Accounting and Auditing

**Margarita DUNSKA** 

Doctor of Economics, Professor, Deputy Dean of the Faculty of Business, Management and Economics of the University of Latvia

**Djaxongir ZAYNALOV** 

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Samarkand Institute of Economics and Service

**Anzhela KUZNYETSOVA** 

Doctor of Economics, Professor, Rector of Banking University

**Svetlana MISHCHENKO** 

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of, Banking and Finance of Banking Technologies and Business of the Banking University

**Victor MYKOLENKO** 

Doctor of Law, Professor of the Department of Civil Defense Management, Cherkasy Heroes of Chernobyl Fire Safety Institute

**Sergey MOSKALENKO** 

Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Law and Legal Regulation of Aviation Activities, Kirovohrad Flight Academy of the National Aviation University

**Arvidas PASHKIAVICHUS** 

Doctor of Social Sciences, Professor, Head of Department of Finance Faculty of Economics University of Vilnius

**Natalia PROKOPENKO** 

Doctor of Economics, Professor, Vice Rector of the Private higher educational institution «European University», Adviser of the Revenue Service of the 1st rank

**Nataliya ROGOVA** 

Ph. D. in Economics, Associate Professor, Deputy Director of Institute of Continuing Education, Taras Shevchenko National University of Kyiv

**Lyzzat SEMBIEVA** 

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of State Audit of the Eurasian National University named after L.M. Gumilev

**Tamara SMOVZHENKO** 

Doctor of Economics, Professor, Lviv Polytechnic National University

**Anthony Joseph HABER** 

Ph. D., Professor of School of Business, Poznan

# СМІСТ / Contents

<b>Возняк Галина Василівна, Стасишин Андрій Васильович</b> КРИЗИ: ПРИЧИНИ, ТИПИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	<b>7</b>
<b>Voznyak Halyna, Stasyshyn Andrii</b> CRISISES: CAUSES, TYPES AND CONSEQUENCES FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES	<b>23</b>
<b>Задорожна Анна Володимирівна</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ОСНОВІ AGILE-ПІДХОДІВ	<b>26</b>
<b>Zadorozhna Anna</b> SOME ASPECTS OF IMPROVING BUSINESS COMMUNICATIONS BASED ON AGILE APPROACHES	<b>34</b>
<b>Герасименко Олена Вікторівна</b> ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА	<b>37</b>
<b>Herasymenko Olena</b> IMPROVING THE MECHANISM FOR CREATING COMMON VALUES OF THE STATE, BUSINESS AND SOCIETY	<b>44</b>
<b>Пшик Богдан Іванович, Лапішко Зоряна Ярославівна, Адамик Марія</b> ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІНЯ ЕНДАВМЕНТ-ФОНДОМ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ	<b>46</b>
<b>Pshyk Bogdan, Lapishko Zoriana, Adamyk Mariya</b> IMPROVING THE MANAGEMENT PROCESSES OF AN ENDOWMENT FUND: THE FINANCIAL ASPECT	<b>60</b>
<b>Дубик Вікторія Яківна, Ситник Наталія Степанівна, Стасишин Андрій Васильович</b> ОПТИМІЗАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ РЕФОРМУВАННЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	<b>63</b>
<b>Dubyk Viktoriia, Sytnyk Natalia, Stasyshyn Andrii</b> OPTIMIZATION LEVERS OF REFORMING CUSTOMS POLICY IN UKRAINE	<b>71</b>
<b>Мишишин Орест Якович, Борщук Ірина Володимирівна</b> ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ	<b>73</b>
<b>Myshchshyn Orest, Borshchuk Iryna</b> MAIN ASPECTS OF DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE BANKING SECTOR IN UKRAINE	<b>80</b>
<b>Грудзевич Уляна Ярославівна, Сідельник Олена Петрівна, Нагорнюк Оксана Петрівна</b> ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	<b>82</b>
<b>Grudzevych Uljana, Sidelnyk Olena, Nahornyuk Oksana</b> PROBLEMS AND DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE	<b>92</b>

# SMICT / Contents

<b>Приймак Світлана Вікторівна, Кравець Марія</b> ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ	<b>95</b>
<b>Priymak Svitlana, Kraviets Maria</b> ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF FINANCIAL RESULTS MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL BUSINESS	<b>105</b>
<b>Крушинська Алла Вікторівна, Ткачук Наталія Миколаївна, Кравчук Роман Васильович</b> ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ	<b>107</b>
<b>Krushynska Alla, Tkachuk Nataliia, Kravchuk Roman</b> FEATURES AND PROSPECTS OF CRYPTOCURRENCY DEVELOPMENT IN UKRAINE	<b>116</b>
<b>Смолінська Софія Дмитрівна, Гнаткович Оксана Дмитрівна</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	<b>118</b>
<b>Smolinska Sofia, Hnatkovich Oksana</b> SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AT THE PRESENT STAGE	<b>125</b>
<b>Yasinovska Iryna</b> FEATURES AND ORGANIZATION OF PROJECT FINANCING	<b>127</b>
<b>Ясіновська Ірина Фантинівна</b> ОСОБЛИВОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ	<b>135</b>
<b>Сич Ольга Анатоліївна, Пасінович Ірина Ігорівна</b> ПОВОЄННА ВІДБУДОВА МІСТ: ДОСВІД БОСНІЇ ТА ГЕРЦЕГОВИНИ ДЛЯ УКРАЇНИ	<b>137</b>
<b>Sych Olga, Pasinovych Iryna</b> CHALLENGES OF POST-WAR CITY RECONSTRUCTION: THE EXPERIENCE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA FOR UKRAINE	<b>148</b>
<b>Гончарук Світлана Марківна, Хмизовець Василина Володимирівна</b> СТАН І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ І АУДИТУ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	<b>151</b>
<b>Honcharuk Svitlana, Khmyzovets Vasylyna</b> STATUS AND WAYS OF IMPROVING ACCOUNTING AND AUDITING OF ENTERPRISE ASSETS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION	<b>159</b>
<b>Назаркевич Ігор Богданович, Комаров Сергій Володимирович</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТОК КРЕДИТНОГО РИНКУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	<b>161</b>
<b>Nazarkevych Ihor, Komarov Serhii</b> IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS AND TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF THE CREDIT MARKET IN THE POST-WAR PERIOD	<b>168</b>

УДК 339.7

## КРИЗИ: ПРИЧИНИ, ТИПИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

**ВОЗНЯК Галина Василівна**

*Старший науковий співробітник, доктор економічних наук  
провідний науковий співробітник, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.  
Долішнього НАН України»  
професор кафедри економіки та публічного управління  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2001-0516>*

**СТАСИШИН Андрій Васильович**

*доцент, кандидат економічних наук  
декан факультету управління фінансами та бізнесу  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0788>*

**Анотація.** В статті визначено сутність «кризи», обґрунтовано причини її виникнення. Визначено та охарактеризовано типи крих. Особлива увага приділена фінансово-економічним кризам. Виявлено особливості прояву криз для місцевого економічного розвитку. Значна увага приділена кризовим аспектам, обумовленим пандемією та війною в Україні. Детерміновано наслідки кризи для місцевого економічного розвитку.

Наголошено, що за останні п'ятнадцять років Україна пережила кілька кризових періодів поспіль. Широкомасштабне вторгнення росії в Україну посилює економічну нестабільність, загострило проблеми в системі державних та місцевих фінансів. Війна росії проти України неабияк підірвала поступ громад, загострила проблеми багаторівневого управління, посилює територіальні асиметрії. Аргументовано, що динамічні зміни в усіх сферах життєдіяльності територіальних громад потребують миттєвих відповідних стратегічних і тактичних рішень. В цьому сенсі вдосконалення інструментів бюджетної політики дасть змогу органам місцевого самоврядування бути фінансово спроможними виконувати власні і делеговані повноваження та забезпечувати власний поступ. Доведено, що доречними в цьому сенсі є: зміна механізму горизонтального вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів; перегляд механізмів адміністрування майнових податків; створення стимулів для відновлення економіки через, наприклад, зниження ставок за кредитами, що дозволить наповнити економіку «дешевими» грошима. Послаблення фінансової нестабільності неможливо досягти лише заходами чи інструментами бюджетної чи фіскальної політики, потрібна їх координація та узгодженість.

**Ключові слова:** криза, типи криз, публічні фінанси, місцевий розвиток, територіальні громади, нестабільність, фінансова політика, війна, доходи, видатки



Постановка проблеми. Російсько-українська війна, пандемія, рекордна інфляція, масова міграція тощо дедалі частіше змушують експертів та аналітиків вести мову про кризи, причини, що їх обумовлюють та напрацьовувати інструменти антикризового регулювання. Не секрет, що сучасні кризи мають значний вплив на розвиток соціально-економічних систем різних рівнів, змінюючи закономірності поступу. Криза як форма прояву фінансово-економічної нестабільності, обумовлена різними шоками часто-густо призводить до зростання боргів, погіршення фінансового стану, посилення асиметрій публічних фінансів, обвалу ринку іпотечних цінних паперів, як наслідок - уповільнення темпів економічного зростання, прискорення інфляції, тощо. Кризові ситуації є перманентним явищем у багатьох країнах світу [1]. Україна не виняток.

Тривожні тенденції в системі публічних фінансів в Україні продукують негативні явища в фінансово-економічній діяльності громад, загострюють ризики економічного зростання та створюють перешкоди для формування та реалізації їх економічного потенціалу. Окрім того, зазначене актуалізує питання: з одного боку, забезпечення стійкості публічних фінансів, з іншого – коригування фінансової/бюджетної політики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження кризових явищ у фінансовій науці ведуться довший час та є предметом наукових пошуків як вітчизняних (Туган-Барановський М., Геєць В., Кизим М., Мочерний С., Барановський О., Петрик О., Лютий І. і ін.), так і зарубіжних (Сміт А., Мальтус Т., Шумпетер Й., Шпітгофф А., Мізес Ф., Кондратьєв М., Даймонд Д., Геффернан Ш., Кіндлебергер К. і ін.) вчених.

Попри значний доробок з окресленої

проблематики, питання з'ясування природи кризи, типів, причин виникнення та особливостей впливу на розвиток територіальних в умовах нестабільності не є довершеними, а тому потребують додаткового вивчення та обговорення.

Метою статті є поглиблення теоретичних основ дослідження природи фінансово-економічних криз, їх типів, обґрунтування особливостей впливу на розвиток територіальних громад.

Виклад основних результатів. Аналізуючи різні підходи до розуміння сутності «кризи», можна погодитись з тим, що: а) криза – це проблема з високою ймовірністю негативних наслідків; б) криза – це природній процес життєдіяльності системи; в) криза - це фаза розвитку системи, яка характеризується значним розладом, порушенням рівноваги та має негативні наслідки; г) економічна криза - це негативне явище, обумовлене різними чинниками, що проявляється у погіршенні соціально-економічного стану (спад виробництва, банкрутство підприємств, зростання безробіття, погіршення добробуту населення); д) фінансова криза - це різке погіршення стану фінансової системи, що унеможливорює нею виконання своїх функцій. Окрім того, криза завжди є наслідком шоків та уразливості.

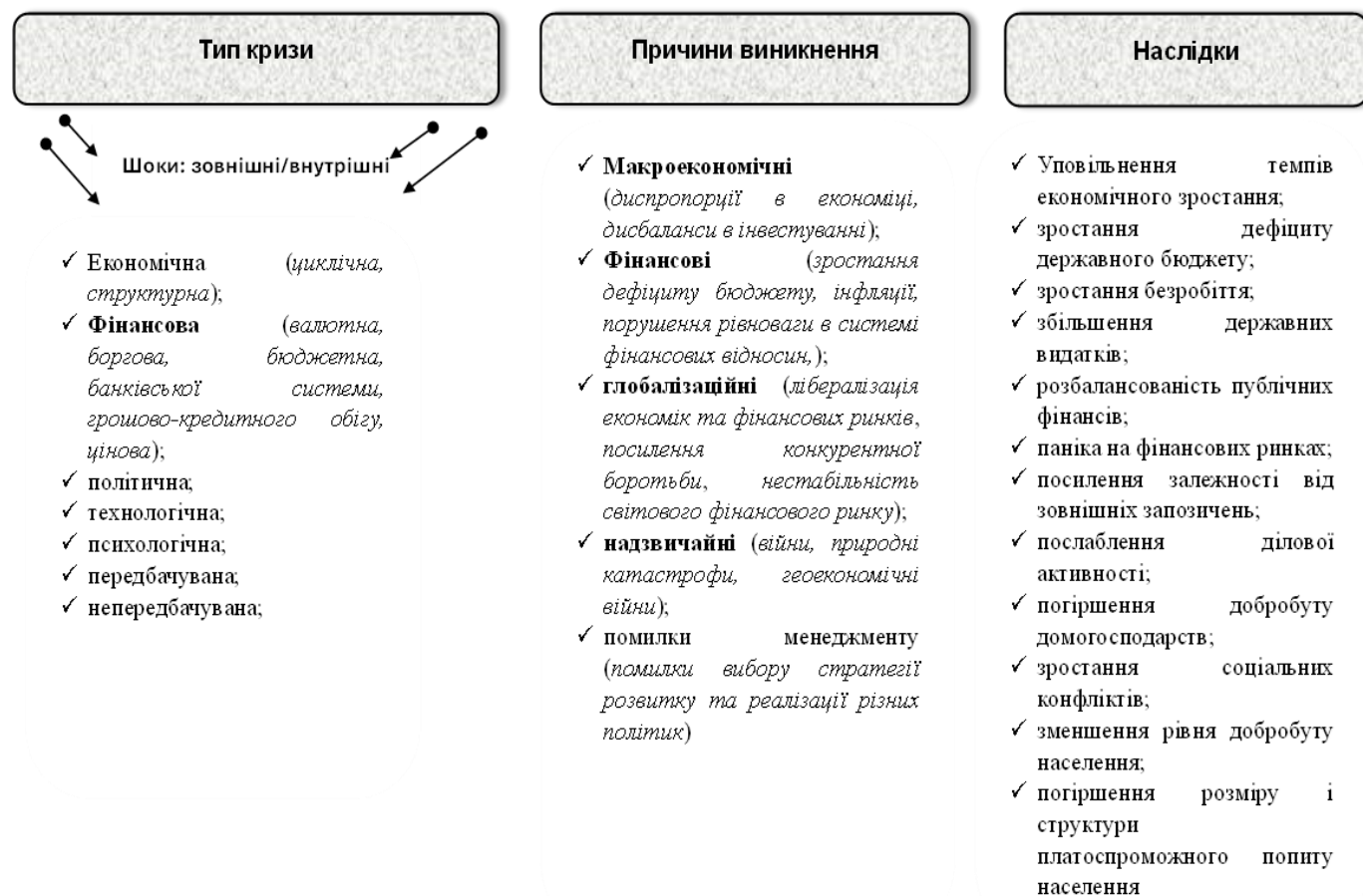
Узагальнення теоретичних розвідок з даної проблематики, свідчить про відсутність усталеного концепту кризи, природи виникнення чи типології чинників, які її обумовлюють. Низка дослідників правомірно доводять, що криза - це порушення рівноваги в економіці, різної природи, яке призводить до зміни грошової і фіскальної політики, появи нових продуктів чи методів виробництва, зміни споживчих уподобань людей, зміни цін



на нафту та інші види сировини і т. д., що призводить до порушення рівноваги попиту і пропозиції [2]. Існує думка, яку поділяють зарубіжні вчені, що криза - це звичне і неминуче явище ринкової економіки, до якого потрібно заздалегідь бути готовим та вміти нівелювати негативні прояви та впливи [3].

Варто, звернути увагу на типи криз,

адже різні типи криз потребують різних підходів до антикризового регулювання (рис.1). Окрім того, якщо є розуміння природи (чи характеру) кризи, напрацьовуються механізми її послаблення, вироблення антикризових заходів, прогнозування наслідків, зрештою, диверсифікуються інструменти та способи управління кризами.



**Рис. 1.** Кризи: типи, причини та наслідки

*Джерело: запропоновано авторами*

У фінансовій науці прийнято розрізняти два підходи до типології криз: з позиції часу і з позиції змісту [4]. З позиції часу розглядають кризу як явище із трьома і більше фазами – передкризова (це час до настання події та проведення підготовчих заходів, в тому числі дослідження середовища та управління потенційними проблемами), кризова (настання тригерної події та завданих нею втрат і збитків) і посткризова

(оцінювання наслідків та вирішення проблем). Недоліком такої класифікації є те, що, зазвичай, складно встановити чітку межу між фазами, а отже і механізми антикризового регулювання не завжди можна чітко підібрати. З позиції змісту розрізняють кризи: раптові (через стихійні лиха, терористичні атаки, техногенні інциденти тощо), тліючі (ті що повільно розвиваються).

Загальновідомо, що, наприклад,

циклічні кризи пов'язані із циклами оновлення капіталу. Тому для уникнення їх настання уряди країн змушені вдаватися до антициклічного регулювання, а у випадку, коли настання такої кризи неминуче – вживають заходи, пов'язані із стимулюванням сукупного попиту. Якщо розглядати структурні кризи, які є наслідком структурних змін (чи диспропорцій) в економіці країни, то антикризове регулювання потребуватиме надзвичайних урядових рішень, які блокуватимуть симптоми поширення такої кризи та будуть спрямовані на максимальне усунення причин такої кризи. Що стосується системних криз (як Велика депресія, до прикладу), то вони є наслідком погіршення (чи і взагалі зупинення) функціонування механізмів та стимулів економічного розвитку країни, при цьому спостерігається повний занепад факторів виробництва. Системні реформи, законодавчі зміни в багатьох сферах економіки дозволять вийти з такої кризи. Якщо ж говорити про фінансову кризу (яку часто розуміють як різновид економічної), то прийнято пов'язувати її з порушенням рівноваги в системі фінансових відносин (або різке погіршення стану фінансової системи) під дією зовнішніх та внутрішніх чинників (тригерів), що проявляється в нестабільності банківського сектору, зниженні цінних показників, банкрутстві учасників фінансових ринків, падінні ВВП, зростанні дефіциту державного бюджету, падінні вартості національної валюти, гіперінфляції тощо, що своєю чергою чинить дестабілізуючий вплив на формування та розподіл централізованих фондів держави та унеможлиблює виконання функцій фінансовою системою. Різновидом фінансово-економічної кризи є криза інфляційна та валютна. На думку сучасних дослідників [5], причини та

перебіг їх різні. Настання валютної кризи визначається її знеціненням більш як у 25% на рік. Девальвація національної валюти та висока інфляція є наслідком високих темпів інфляції та значним рівнем доларизації економіки [5]. До слова, типовим прикладом валютної кризи в економіці України є важкі періоди 90-х, коли курс карбованця до долара складав 19,66-2,23 рази (1993-1995 рр.), що пов'язано із загальноекономічною кризою в Україні в період становлення національної економіки чи криза 2008 року, коли приріст курсу гривня/долар США складав 52%, що стало наслідком збільшення від'ємного зовнішньоторговельного сальдо, зростання зовнішнього боргу, скорочення іноземних інвестицій, кредитний бум та вплив світової фінансової кризи. На цей період припадають піки гіперінфляції (1996 рік – до 40%; 2008 рік – до 20%), що є свідченням того, що вітчизняна економіка реагує на зовнішні шоки. Якщо звернути увагу на ближчі періоди, приміром 2022-2023 рр, то слід відмітити, посилення інфляційної кризи в світі, яку обумовила монетарна підтримка економік в час пандемії Covid-19, а відтак підсилили наслідки війни росії проти України. Тобто склалася ситуація, коли різке відновлення після пандемії «вилилось» в підвищення цін виробниками, що своєю чергою призвело до зростання цін. Значні обсяги коштів почали потрапляти в економіку, що і призвело до зростання цін.

Вітчизняна та світова економічна думка у своєму арсеналі має низку пояснень причин виникнення економічних та фінансових криз. Так, існуючі теорії криз (серед яких виробнича, обмінна, монетарна теорія перенакопичення і ін.) по-різному тлумачать причини їх виникнення. До

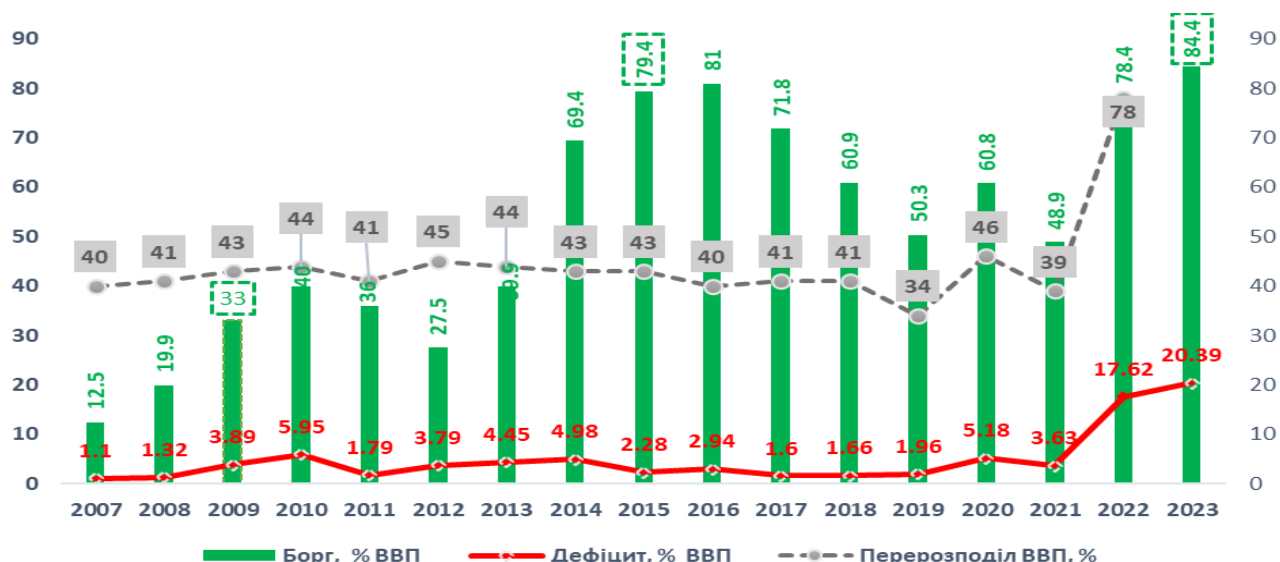
прикладу, автор теорії економічних криз М. Туган-Барановський [6] доводив, що загальноекономічна криза починається із фінансової, а подолати її можна через активізацію інвестиційної і соціальної політик. Серед чинників кризи автор виділяв помилковий розподіл національного виробництва, непропорційний розвиток галузей, та дисбаланси в інвестуванні; натомість представник австрійської школи економіки Л. фон Мізес [7] вважав, що економічна криза одночасно є і кризою державних фінансів, яку неможливо подолати без коригування бюджетної політики. Іншою причиною фінансової кризи може бути штучне «звуження» емісійними банками грошової пропозиції. Таке можливо у випадку стрімкого покращення стану банківської системи, коли має місце так звана кредитна інфляція (процентні ставки низькі, ціни зростають). Однак, для того щоб захистити свої резерви банки змушені рано чи пізно, підвищити процентну ставку, що своєю чергою, неминуче породжує кризу.

Якщо аналізувати особливості фінансової кризи, то можна підмітити, що причиною її появи часто є порушення роботи банківської системи країни. Проявляється така криза, насамперед, в падінні довіри економічних суб'єктів до банків, поширенні паніки на ринку капталів, неповерненні депозитів і т. д. Стабілізувати чи мінімізувати негативні наслідки фінансової кризи можна через підтримку платоспроможних банків інструментами ліквідності для зупинки знецінення їх активів [8]. Причиною фінансової кризи може бути і відсутність рівноваги платіжного балансу країни. Таку думку обґрунтував П. Кругман в запропонованій теорії фінансових криз, яка в науковій літературі відома як «криза

першого покоління» [9].

Слід зазначити, що якими б не були причини виникнення криз, певні ознаки їх появи можна спостерігати протягом тривалого часу. Серед таких слід виокремити: уповільнення темпів економічного зростання, зростання дефіциту державного бюджету та збільшення державних видатків, підвищення рівня безробіття, зростання волатильності на грошово-кредитному та фінансовому ринках і ін., але ключовою ознакою неминучості кризи прийнято вважати розбалансованість публічних фінансів. Високий рівень невизначеності (можемо зараз спостерігати в Україні) за «підтримки» «чорного лебедя» (деструктивна подія – пандемія/війна росії проти України) запускає маховик розвитку кризи з небаченою силою, і не має принципового значення який сектор зачепить ця подія, наслідки очевидні – втрата стабільності економічною системою.

Ведучи мову про фінансово-економічні кризи, слід зазначити, що за останні 15 років Україна пережила кілька кризових періодів поспіль: (1) 2008-2009 рр. ; (2) 2014-2015 рр. з (3) 2020 по даний час. Перший період характеризувався: стрімким зростанням індексу інфляції (до 22,3% у 2008 р.); курсу валюти (+4,4% у 2008 р до 2007 р. та +47,8% у 2009 р.) та кількості безробітних ( на 31,5% у 2008 р проти 2007 р), падіння ВВП на 15,1%. Через кризу 2008 – 2009 рр. Україна змушена була наростити державний борг (до 33% ВВП) [10]. Зараз ми можемо стверджувати, що він був не надто високим на фоні наступних періодів (рис.2), а тому Уряд замість скорочення видатків продовжував нарощувати борги. Вже у 2010 році дефіцит державного бюджету складав майже 6% ВВП, а загальний борг сягнув 40% ВВП.



**Рис. 2.** Динаміка державного боргу, дефіциту та перерозподілу ВВП через видатки бюджету за період 2007-2023 рр., % ВВП

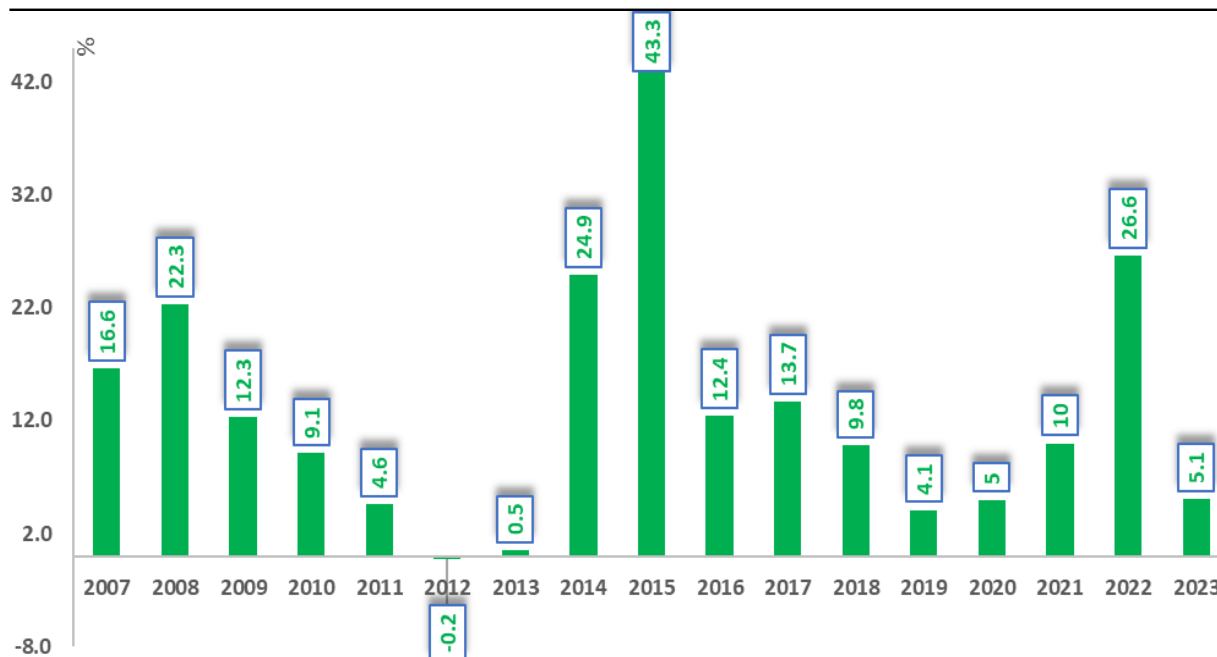
Джерело: Складено на дані: URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg>, <https://forbes.ua/money/zabagato-derzhavi-viy-na-dramatichno-posilila-rol-derzhavi-v-ukrainskij-ekonomitsi-infografika-vid-forbes-01112022-9419>

Наступні періоди Уряд стрімко накопичував борги, що, також, супроводжувалось паралельним зростанням дефіциту бюджету (з 1,1% у 2007 році до 4,98% від ВВП у 2014 році). 2014-2015 рр. – надзвичайно важкий період для України у фінансовому плані: різка девальвація національної валюти (+48,8% у 2014 р; +83,7% у 2015 р.); зростання індексу інфляції (до 24,9% у 2014 р та 43,3% у 2015 р.); падіння ВВП (-6,6% у 2014 р. і -9,8% у 2015 р.) і це на фоні анексії Криму росією та втрати територій на сході України. Недонадходження до бюджету та стрімка девальвація національної валюти обумовили зростання боргів (70-81% ВВП у 2014-2016 рр.) та видатків бюджету. Обслуговування боргу стало набагато важчим, а тому секвестр бюджету 2014 року був неминучим.

Період 2017-2020 рр. в Україні можна охарактеризувати як період відновлення та макроекономічної стабілізації. Завдяки оздоровленню банківської системи та

покращенню фіскальної дисципліни, дефіцит державного бюджету вдалося скоротити майже до 2% у 2019 році. Розпочата в 2014 році реформа децентралізації вже у 2019 році дозволила вийти на параметри перерозподілу ВВП через публічні фінанси з 45% у 2012 році на показник в 34% (рис.2). До слова, цей показник на кінець 2022 року сягнув рекордних 78%. Причина зрозуміла – війна посилює роль держави у вітчизняній економіці (зростання фінансування армії, соціальних видатків, безробіття в приватному секторі і т. д.). 2020-2021 рр. криза Covid-19, яка проявилась в надмірному обмеженні мобільності населення та падінні економічної активності бізнесу. Помітним було суттєве обмеження попиту/пропозиції товарів/робіт/послуг. Банки підтримували економіку дешевими кредитами, що своєю чергою обумовило зростання інфляції (рис.3).





**Рис. 3.** Інфляція в Україні (грудень до грудня попереднього року, %)

Джерело: складено за даними: URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#4>

Наприкінці 2020 року інфляція у світі прискорилося завдяки динамічному відновленню світової економіки після коронавірусного шоку: відкладений попит, стимулюючі монетарні та фіскальні заходи у поєднанні з розривами глобальних ланцюжків постачання спричинили зростання цін. До глобальних рухів інфляції додалося подорожчання енергоносіїв, передусім – природного газу. У листопаді 2021 темпи інфляції досягнули рекордних 4,9% у Єврозоні та 6,8% у США [11]. На фоні світового тренду помітним було зростання інфляції і в Україні (10% - 2021 р.). Ситуацію в державних фінансах України у ковідних періодах (2020 – 2021 рр.) можна вважати стримано виваженою: боргове навантаження склало 60,8 % ВВП у 2020 році та 48,9% ВВП у 2021 році; дефіцит бюджету знизився до 3,63% ВВП у 2021 році.

З лютого 2022 року широкомасштабне вторгнення росії в Україну посилює економічну нестабільність, загострило проблеми в системі державних та

місцевих фінансів. Дефіцит державного бюджету у 2022 році перевищив 17% ВВП. Таке рекордне зростання дефіциту державного бюджету (до понад 844 млрд грн, а без урахування грантів у доходах – понад 1325 млрд грн) обумовлене різким звуженням ресурсної бази (пов'язано як з падінням економічної активності, так і запровадженими Урядом податковими пільгами в перші місяці широкомасштабної війни) через наслідки війни та істотним нарощуванням видатків (більш як у півтора раза перевищили обсяги 2021 року!) для забезпечення обороноздатності та підтримки населення. Споживча інфляція сягнула рекордно високого рівня – 26,6% у 2022 році до 2021 року. За оновленими даними Державної служби статистики реальний ВВП скоротився на 28.8% у 2022 році [12] і є найглибшим падінням економіки за всю історію України. Міжнародна допомога була ключовим джерелом фінансування бюджетних потреб. У 2022 році Україна отримала понад 32 млрд дол. США міжнародної допомоги, з яких

більше 14 млрд дол. США становили гранти. Завдяки цьому вдалося профінансувати більшу частину дефіциту зведеного бюджету, а також наростити міжнародні резерви до 28.5 млрд дол. США на кінець року [13].

Що стосується вітчизняної банківської системи, то попри втрату значної частини активів у регіонах, які постраждали від війни, потрібно визнати, що на початок широкомасштабного вторгнення вона перебувала в доброму фінансовому стані: через вчасно проведену реформу, була добре капіталізована, пройшла стрес-тестування, мала достатній запас міцності, що дозволило їй «пережити» критичний етап на початку 2022 року. НБУ миттєво відреагував на зростаючі ризики відтоку валюти та капіталу (обмеживши зняття готівки на суми понад 100 тис. грн. та будь-яке зняття готівки в іноземній валюті). Для підтримки ліквідності українських банків НБУ відкрив безлімітні бланкові кредити рефінансування. З 24 лютого по 7 квітня таких кредитів було видано на 137 млрд грн. Банківські безготівкові операції не були обмежені, а НБУ разом з українськими банками зумів попередити паніку та зберегти роботу системи електронних платежів [14]. Задля збереження макроекономічної стабільності в Україні, стримування панічних настроїв та недопущення розкручування інфляційної спіралі НБУ на початку повномасштабної війни вимушено зафіксував обмінний курс гривні до долара США та запровадив низку адміністративних обмежень. Тобто стійкість банківської системи, попри зовнішні шоки та випробування, була збережена. В кінці липня 2023 року НБУ зменшив облікову ставку з 25 до 22%. Що стосувалось платіжного балансу, то його вдалося балансувати за рахунок міжнародної допомоги, що свідчило про

відсутність передумов для девальвації гривні. Золотовалютні резерви на початок 2023 року перевищили довоєнний рівень (становили майже 28 млрд грн), що стало можливим завдяки значним надходженням фінансової допомоги від міжнародних партнерів. Щодо курсу гривні, то він залишався незмінним від початку повномасштабного вторгнення, що своєю чергою, послужило «якорем» монетарної політики. Ба більше того, готівковий курс гривні на початку 2023 року дещо зміцнив свої позиції завдяки продуманій політиці НБУ який заохочував задоволення попиту на валюту за допомогою відкриття 3-місячних депозитів [15]. Іншими словами, НБУ виконав свою роботу, і навіть у розпал війни українська банківська система продовжує працювати. Фінансова система України впродовж 2023 року залишалася стабільною. З певною обережністю можемо стверджувати, що стійкість банківської системи, попри зовнішні шоки та випробування, була збережена.

Якщо проаналізувати фінансово-економічні параметри розвитку України у 2023 року, то можемо констатувати поступове відновлення економіки (ріст ВВП на рівні 5% по року); інфляція в річному вимірі склала 5,1%, що є співмірною до динаміки окремих європейських країн (Хорватія, Австрія, Словаччина [16]).

Що стосується державних фінансів, то в 2023 році фіксуємо рекордне зростання дефіциту державного бюджету (майже 21% ВВП), що пояснюється зростанням оборонних видатків (більш як у 16 разів перевищили довоєнні та зросли на 83% порівняно із 2022 роком). Також помітне збільшення прямого і гарантованого боргу до 84% ВВП. Зауважимо, що попри те, що кредитне фінансування є пільговим, тенденції в борговій політиці,

які ми зараз спостерігаємо є надто тривожними, позаяк з великою вірогідністю можуть перейти в боргову кризу.

Якщо вести мову про кризу та особливості її прояву на місцевому рівні, то варто визнати, що кризові явища супроводжують процеси розвитку територіальних громад України де-факто весь час їх становлення. Так, 2014 рік - старт низки реформ, вагома і найуспішніша серед яких реформа децентралізації. В країні було змінено територіальну організацію органів державної влади, започатковано процес об'єднання громад, з новими обов'язками та додатковими фінансовими ресурсами.

Початок 2020 року для України ознаменувався розгортанням глобального карантину, обумовленого наслідками пандемії COVID – 19 та породженням нової соціально-економічної кризи (дещо пізніше – в 2021-2022 роках, пандемія стала ключовим фактором світової енергетичної та продовольчої кризи). Нові виклики ускладнили бачення поступу на найближчу перспективу не лише на місцевому, але й на загальнодержавному та регіональному рівні. Йдеться, насамперед, про несистемний характер реакції місцевих органів влади на кризові явища, фокусування на подоланні найгостріших «точкових» проблем, надмірна орієнтація ОМС на фінансування соціальних видатків і делегованих повноважень з одночасним скороченням обсягів фінансових ресурсів економічного спрямування, що в умовах обмежених інвестиційних ресурсів послужило деструктивним чинником сталого розвитку громад. Новоутворені територіальні громади України на початку 2020 року опинились в новій системі ризиків, обумовлених

поширенням пандемії, що не могло не відобразитися на процесах формування їх фінансової та інституційної спроможності. Окрім того, фінансово-економічна криза, обумовлена пандемією COVID-19, є унікальною за своє суттю, оскільки призвела не лише до змін в поведінці людей, а й до нових трендів в розвитку економіки (цифровізації, декарбонізації, поширення електронної комерції, розвитку медицини і т. д.), послужила поштовхом до змін в системі публічного управління (формування нових пріоритетів, використання новітніх антикризових інструментів в управлінні, розвиток нових форм взаємодії з іншими суб'єктами економіки, зміни у фінансовій політиці тощо).

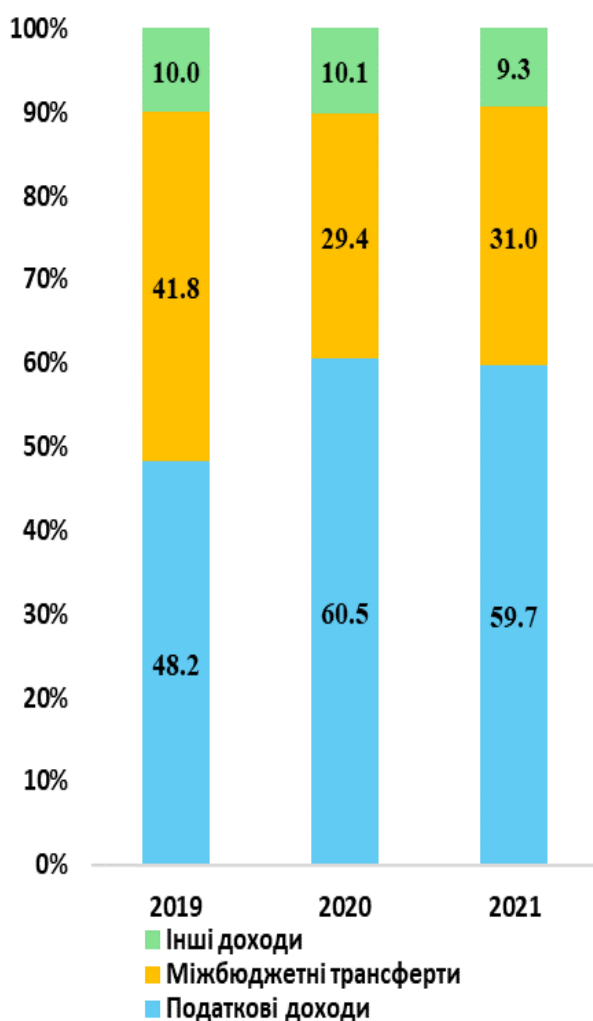
Поширення пандемії в Україні супроводжувалося відповідною реакцією державної влади та прийняттям численних управлінських рішень задля протидії захворюванню населення і підтримки бізнесу. Низка таких рішень стосувалася перерозподілу бюджетних ресурсів і безпосередньо вплинула на фінансову спроможність громад. Як наслідок реакції держави на пандемію при порівнянні 2019 та 2020 рр. спостерігалася зміна структури доходів місцевих бюджетів (рис. 4,5).

Відбулося суттєве зниження частки міжбюджетних трансфертів у доходах місцевих бюджетів (з 41,8% у 2019 р. до 29,4% у 2020 р., допандемічного рівня не вдалося досягти навіть у 2021 р. (31,0%)) та зростання питомої ваги податкових надходжень (до 60,5% у 2020 р.), хоча значних змін у структурі податкових доходів місцевих бюджетів не спостерігалось. Помітним було незначне зростання частки усіх податків (ПДФО, акцизу, податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, єдиного податку) за винятком плати за землю і деяких інших податків. Найбільш помітні

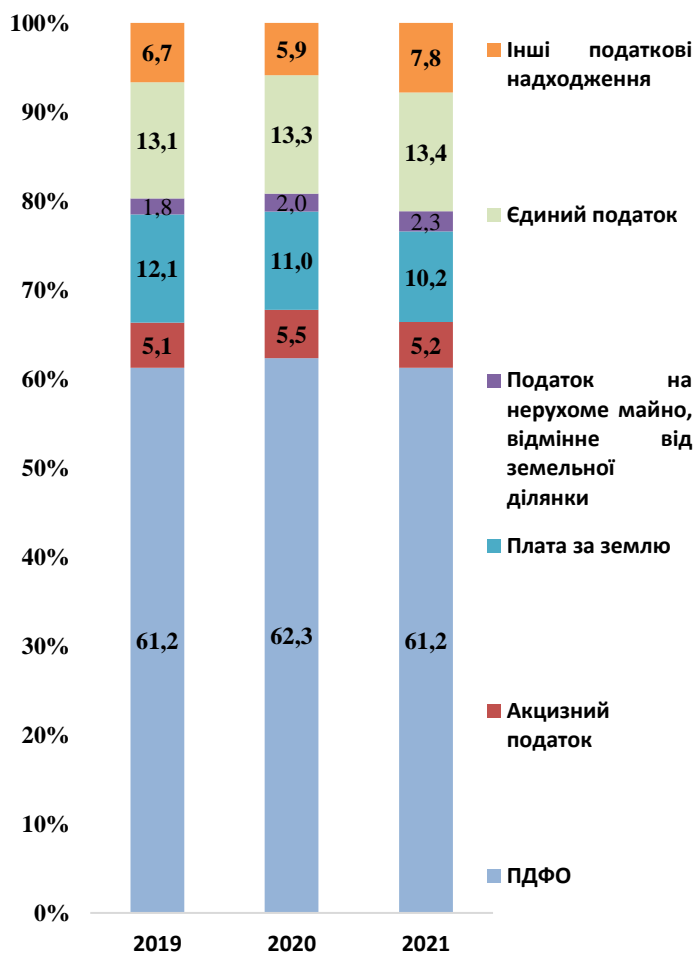


зміни відбулися у структурі міжбюджетних трансфертів, що пов'язано із скороченням обсягів трансфертів, наданих із державного до місцевих бюджетів. Зауважимо, що у 2020 р. обсяг трансфертів з державного бюджету був найнижчим з 2014 р. і становив лише 60% обсягу попереднього

року. По суті, на рівень громад було передано лише основні субвенції (освітню, медичну, субвенцію на соціально-економічний розвиток територій (у значно меншому обсязі)), щодо інших – відбувся їх перегляд та скасування надання коштів.



**Рис. 4** Структура доходів місцевих бюджетів, 2019-2021 рр., %



**Рис. 5** Структура податкових доходів місцевих бюджетів, 2019-2021 рр., %

Джерело: складено на основі даних: URL: <https://openbudget.gov.ua/>

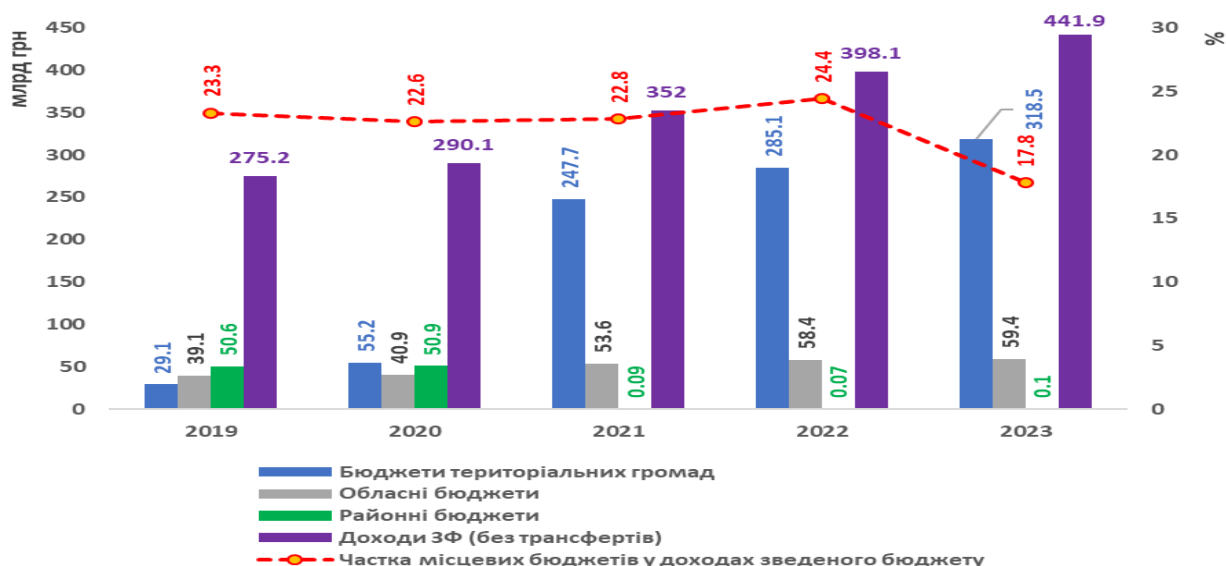
Наслідки кризи, обумовленої пандемією, для місцевого самоврядування проявилися в [17]: скороченні фінансової підтримки великих міст (зменшено обсяги міжбюджетних трансфертів економічного спрямування); сповільненні приросту податкових надходжень за основними податками через часткове звільнення від сплати місцевих податків і зборів суб'єктів підприємництва в період карантину і відсутність механізму компенсації втрат місцевих бюджетів на державному рівні; активізації органів місцевого самоврядування що до протидії поширенню пандемії та високій готовності забезпечити функціонування критичної інфраструктури, виконання базових функцій та реалізацію додаткових заходів по боротьбі з кризою COVID-19; спрямуванні власних фінансових ресурсів на фінансування соціальних послуг та боротьбу з пандемією.

Не оголотившись від попередньої кризи, українське суспільство опинилось в новій реальності - широкомасштабне вторгнення росії в Україну. Активна фаза російсько-української війни, яка розпочалась 24 лютого 2022 року спровокувала безпрецедентні наслідки для економічного поступу як України загалом, так і територіальних громад зокрема. Серед таких: втрата людського капіталу та масштабний перерозподіл трудових ресурсів всередині країни, масова міграція населення, вимушене переміщення людей з власних домівок через посилення гарячої фази війни (внутрішньо переміщених осіб), втрата помешкання, посилення загрози продовольчій безпеці та фінансовій стійкості, зупинка діяльності підприємств та підприємств-гігантів в зоні бойових дій, руйнування китичної

інфраструктури та житлового фонду, блокада морських портів, втрата доходів та засобів до існування домогосподарств і це далеко не вичерпний перелік. Війна в Україні, наслідки пандемії, рекордна інфляція [18] (за підсумками 2022 року – 26,6%, за підсумками 2023 року – 5,1% ) спровокували небачену економічну, соціальну та гуманітарну кризу, що своєю чергою посилює фінансову нестабільність та понизило стійкість територіальних громад.

Війна росії проти України, неабияк відобразилась на місцевому самоврядуванні, яке взяло на себе значний тягар проблем (від приймання людей, які втікають від війни, до вирішення безпекових завдань). Завдяки успішно проведеним впродовж останніх років реформам адміністративно-територіального устрою та децентралізації в Україні, вдалося створити передумови для формування спроможного місцевого самоврядування та територіальних громад, здатних забезпечувати і підтримувати функціонування місцевої економіки та життєдіяльність населення в надскладних умовах. До слова, перший рік війни чітко продемонстрував наскільки ОМС можуть чинити опір викликам війни і забезпечувати життєдіяльність мешканців (рис.6).

З метою стабілізації економічної ситуації та підтримки бізнесу на початку війни Урядом було запроваджено низку змін до бюджетно-податкового законодавства, які (в кінцевому підсумку) обумовили зміну структури доходів місцевих бюджетів та відобразились на обсягах надходжень низки бюджетоформуючих податків. Такі зміни проявилися у зменшенні надходжень акцизного податку на пальне, плати за землю та єдиного податку [18].

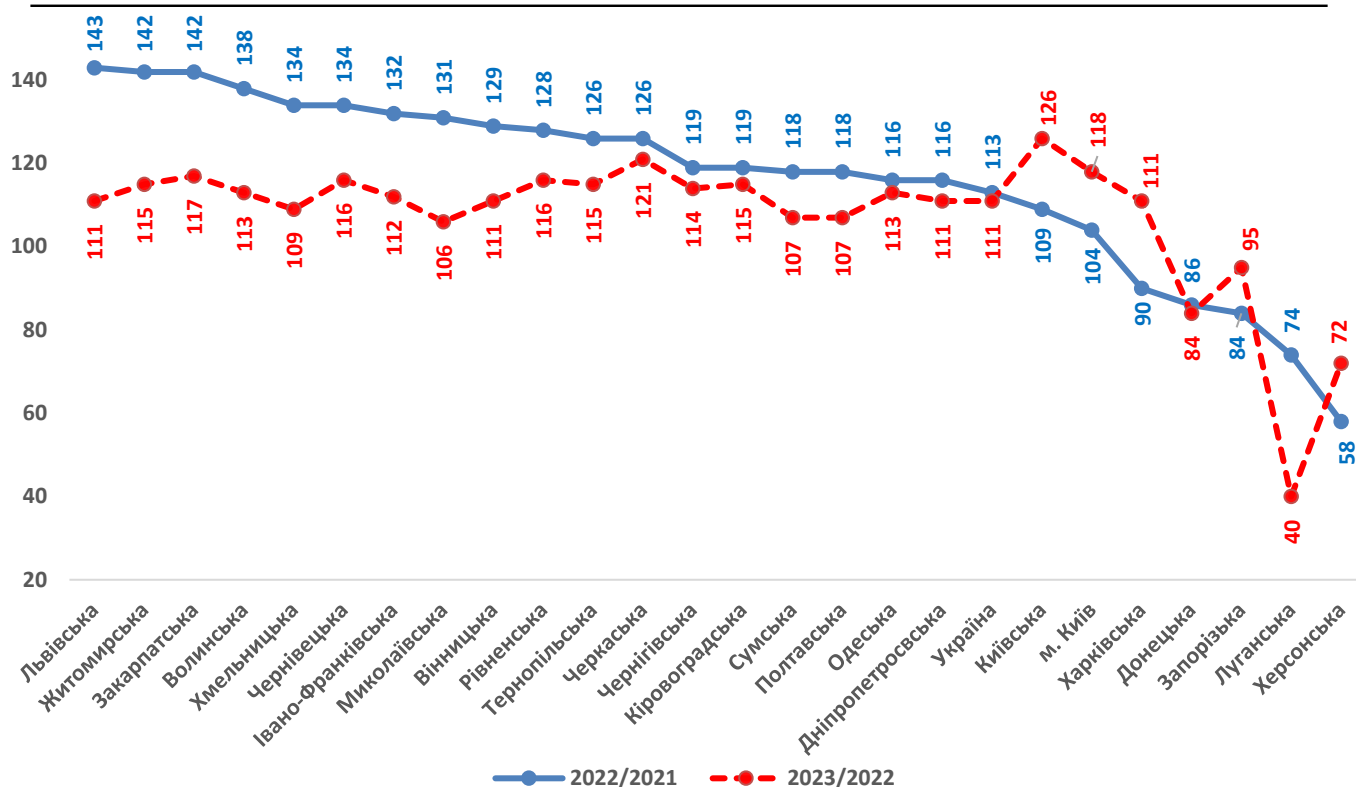


**Рис. 6** Динаміка доходів місцевих бюджетів за видами, 2019-2023 рр., %  
*Джерело: складено на основі даних: URL: <https://openbudget.gov.ua/>*

Попри низку таких бюджетно-податкових новацій, посилення безпекових ризиків та викликів війни, територіальні громади змогли у 2022 році виконати свої бюджети на рівні 2021 року, а ті громади, які не суттєво постраждали від російської агресії змогли відновити зростання (+13,8% склав приріст доходів у 2022 році до 2021 року). Забезпечити такі тенденції вдалося через значне зростання доходів з фізичних осіб (+28,3% по року до 2021 р), а найголовне - податку з доходів військовослужбовців. До прикладу, у 2022 році частка надходжень від ПДФО з доходів військовослужбовців у власних доходах Яворівської ТГ становила 83,1%, Новояворівської ТГ – 75,2%, Черкаської ТГ – 98,1%, це при тому, що 123 місцеві бюджети мали виконання плану доходів на рівні нижчому ніж 50% [19]. У листопаді 2023 року «заднім числом» було вилучено «військове ПДФО» до загального фонду держбюджету [20], що негативно позначилось на виконанні

місцевих бюджетів у четвертому кварталі 2023 року, а відтак і вплинуло підсумки по року (рис.7).

Слід визнати, що війна росії проти України неабияк підірвала поступ громад, загострила проблеми багаторівневого управління, посилила територіальні асиметрії (оскільки вже зараз чітко помітно, що такі області як Донецька, Луганська, Запорізька, Харківська, Херсонська, Миколаївська, Сумська, Дніпропетровська, Одеська суттєво потерпають від ворожого свавілля), вплинула на фінансово-економічні тенденції забезпечення добробуту населення. За час широкомасштабної війни в суспільстві сформувалось чітке розуміння того, що всі громади опинились у різному безпековому та соціально-економічному становищі, в залежності від наближення до лінії бойових дій, а отже і ризики порушення стійкості теж різні, і підходи до управління розвитком територій та забезпечення їх стійкості теж різняться.



**Рис. 7** Темпи росту доходів загального фонду місцевих бюджетів, %  
*Джерело* : складено на основі даних: URL: <https://openbudget.gov.ua/>

Нова реальність, в якій опинились громади змусила по-новому підходити до реалізації бюджетної політики місцевого самоврядування. Йдеться про те, що в умовах повномасштабної війни органи місцевого самоврядування територіальних громад, окрім додання безпекових викликів (приріст видатків на громадський порядок, безпеку і судову владу у 2022 році становив 461,1%-658,1%), зосередилися на наданні адміністративних та соціальних послуг населенню. У 2022 році темп приросту поточних видатків становив 98,1%, капітальних – 49,0%, що у значній мірі пов'язано із законодавчими обмеженнями (як то Постанову КМУ [21; 22]). Правда, у 2023 році капітальні видатки зросли у всіх регіонах, порівняно з 2022 роком. Але в порівнянні із 2021 роком додатній приріст відсутній у регіонах де ведуться бойові дії. У свою чергу, найбільший відносний приріст капітальних видатків у 2023 році був у

Чернігівській (+116,6%), Миколаївській (+116,3%) та Житомирській (+115,3%) областях.

**Висновки.** З огляду на обмежені можливості формування фінансових ресурсів територіальних громад (особливо в громадах, де ведуться бойові дії), бюджетна складова їх фінансового потенціалу має характер домінуючої, а тому вдосконалення інструментів бюджетної політики дасть змогу органам місцевого самоврядування бути фінансово спроможними виконувати власні і делеговані повноваження та забезпечувати власний поступ. В цьому плані є сенс вести мову про зміну механізму горизонтального вирівнювання податкоспроможності місцевих бюджетів [23]. Зважаючи на те, що відновлення економічного зростання територіальних громад, які зазнали фінансово-економічних потрясінь через війну, визначатиметься низкою параметрів, чільне місце серед яких

належить бюджетним чинникам, варто зазначити, що починаючи з початку 2023 року Україна стикається з проблемою фінансової неспроможності більшості територіальних громад виконувати власні та делеговані повноваження, що своєю чергою актуалізує питання відповідності вітчизняної системи міжбюджетного вирівнювання сучасним умовам розвитку територіальних громад. Нова реальність диктує необхідність перегляду чинної системи міжбюджетного вирівнювання, а отже і зміцнення фінансової стійкості територіальних громад. Аргументами в користь таких тверджень є те, що складовою розрахунків і базової і освітньої дотації є чисельність населення громади та надходження від ПДФО, які на сьогоднішній день не відповідають реальному стану (через переміщення людей, бізнесу, втрату виробничих потужностей тощо). Зважаючи на це, з великою імовірністю варто очікувати зміну структури доходних джерел наповнення місцевих бюджетів, а тому врахування у розрахунку горизонтального вирівнювання фінансової спроможності лише ПДФО втрачає сенс. Як варіант, доречно до формули розрахунку включити інші податкові надходження (окрім ПДФО чи ПНП), врахувати показники бюджету м. Києва та опиратися на реальну

чисельність населення громад.

Зважаючи на те, що вагомим джерелом наповнення місцевих бюджетів є місцеві податки та збори, доречно передати окремі функції адміністрування майнових податків на місцевий рівень (йдеться про впорядкування цифрових реєстрів майна та обліку платників податків; формування достовірної інформації щодо об'єктів оподаткування (інвентаризація), перегляд бази оподаткування на ринкових засадах, посилення співпраці податкових органів та ОМС). Питання врегулювання передачі адміністрування місцевих податків та зборів важливе для громад, позаяк на даний момент виконавчі органи громад практично не впливають на результат.

Для виходу з рецесії необхідно «оживити» економіку, для цього варто створивши стимули для її зростання. Цю функцію добре може виконувати Національний банк, знизивши ставки за кредитами та наповнивши економіку дешевими грошима. Побічним ефектом таких стимулів може бути висока інфляція, за якої ціни зростатимуть через перенасичення ринків дешевими грошима. Ситуація стабілізується, коли зростатимуть обсяги виробництва, а банки згортатимуть програми стимулювання.

### *Список використаної літератури*

1. Топ - 5 фінансових криз у світі XX та XXI. URL: <https://finbalance.com.ua/news/top-5-finansovikh-kriz-u-sviti-za-xx-xxi-st>
2. Fisman R., Gatti R. Decentralization and Corruption: Evidence across Countries. Policy Research Working Paper; No. 2290. 2000. World Bank, Washington. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/02a2d5a1-b846-5300-b562-ad52ffe3972f>
3. Шарий В. І. Антикризіві технологій як механізм реалізації цілей державного управління: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Шарий В. І. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2006. 20 с.
4. Albena Björck (2016) Crisis Typologies Revisited: An Interdisciplinary Approach.



Central European Business Review 5(3):25-37.

5. Reinhart C. This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly [Text] / C. Reinhart, K. Rogoff. Oxford and Princeton : Princeton University Press, 2009. 520 p.

6. Schwartz A. I. Real and Pseudo – Financial Crises. 2008. 124 p.

7. Krugman P. A Model of Balance-of-Payments Crises. Journal of Money, Credit and Banking. 1979. Vol. 11. No. 3. P. 311–325.

8. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg>

9. Стійкість України перед кризами: інфляція. URL: [https://ces.org.ua/resilience\\_to\\_inflation/](https://ces.org.ua/resilience_to_inflation/)

10. За даними Державної служби статистики. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

11. Інфляційний звіт. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q1.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=7)

12. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022 року. URL: <http://surl.li/fjnbrl>

13. Возняк, Г., Сороковий, Д. (2023). Виклики та орієнтири відновлення економічного зростання регіонів України. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-26>

14. За даними Євростату. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

15. Возняк Г.В., Патицька Х.О. Фінанси територіальних громад України в умовах поширення пандемії: проблемно орієнтований аналіз з урахуванням поведінкових аспектів». Економіка України. 2021. № 6. С. 78—98. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.06.078>

16. Возняк Г.В., Патицька Х.О. Бюджетні детермінанти забезпечення стійкості територіальних громад: воєнна адаптація та орієнтири повоєнного відновлення. Фінанси України. №8. 2023. С. 81-96 [https://finukr.org.ua/?page\\_id=723&aid=4997](https://finukr.org.ua/?page_id=723&aid=4997)

17. Open budget. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>

18. Закон України від 08.11.2023 3428-IX «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України»

19. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану. Постанова КМУ від 09.06.2021 р. № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text>

20. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану. Постанова КМУ від 11.03.2022 р. № 252. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-formuvannya-ta-vikonannya-miscevih-byudzhativ-u-period-voennogo-stanu-252> (дата звернення: 27.09.2023)

21. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Возняк Г.В. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2023. 557 с.

JEL Classification D81, M16

## CRISISES: CAUSES, TYPES AND CONSEQUENCES FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**VOZNYAK Halyna**

*Doctor of Economics, Professor*

*Leading Researcher, Department of Regional Financial Policy, M. Dolishniy*

*Institute of Regional Research of National Academy of Sciences of Ukraine*

*Professor of the Department of Economics and Public Administration*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2001-0516>*

**STASYSHYN Andrii**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Dean of the Faculty of Finance Management and Business*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0788>*

**Abstract.** *The article defines the essence of "crisis" and substantiates the reasons for its occurrence. The types of crises are defined and characterized. Particular attention is paid to financial and economic crises. The peculiarities of the manifestation of crises for local economic development are identified. Considerable attention is paid to the crisis aspects caused by the pandemic and the war in Ukraine. The consequences of the crisis for local economic development are determined.*

*It is emphasized that over the past fifteen years, Ukraine has experienced several crisis periods in a row. Russia's large-scale invasion of Ukraine has increased economic instability and exacerbated problems in the system of state and local finance. Russia's war against Ukraine has significantly undermined the progress of communities, exacerbated the problems of multi-level governance, and increased territorial asymmetries. It is argued that dynamic changes in all spheres of life of territorial communities require immediate strategic and tactical decisions. In this sense, improving budgetary policy instruments will allow local governments to be financially capable of fulfilling their own and delegated powers and ensuring their own progress. It has been proved that the following are appropriate in this sense: changing the mechanism of horizontal equalization of the tax capacity of local budgets; reviewing the mechanisms of property tax administration; creating incentives for economic recovery through, for example, lowering loan rates, which will allow the economy to be flooded with "cheap" money. Mitigating financial instability cannot be achieved through budgetary or fiscal policy measures or instruments alone, but requires coordination and coherence.*

**Key words:** *crisis, types of crises, public finance, local development, territorial communities, instability, financial policy, war, revenues, expenditures.*



The events of recent years in Ukraine, such as the Russian-Ukrainian war, the pandemic, mass migration, etc., are increasingly forcing experts and analysts to talk about crises, the reasons for them, and to develop anti-crisis management tools. Modern crises have a significant impact on the development of socio-economic systems at different levels, changing the patterns of progress.

The purpose of the article is to deepen the theoretical foundations of the study of the nature of financial and economic crises, their types, and to substantiate the peculiarities of their impact on the development of territorial communities.

The article defines the essence of "crisis" and substantiates the reasons for its occurrence. The types of crises are defined and characterized. Particular attention is paid to financial and economic crises. The peculiarities of the manifestation of crises for local economic development are identified. Considerable attention is paid to the crisis aspects caused by the pandemic and the war in Ukraine. The consequences of the crisis for local economic development are determined.

It is emphasized that over the past fifteen years, Ukraine has experienced several crisis

periods in a row. Russia's large-scale invasion of Ukraine has increased economic instability and exacerbated problems in the system of state and local finance. Russia's war against Ukraine has significantly undermined the progress of communities, exacerbated the problems of multi-level governance, and increased territorial asymmetries. It is argued that dynamic changes in all spheres of life of territorial communities require immediate strategic and tactical decisions. In this sense, improving budgetary policy instruments will allow local governments to be financially capable of fulfilling their own and delegated powers and ensuring their own progress. It has been proved that the following are appropriate in this sense: changing the mechanism of horizontal equalization of the tax capacity of local budgets; reviewing the mechanisms of property tax administration; creating incentives for economic recovery through, for example, lowering loan rates, which will allow the economy to be flooded with "cheap" money. Mitigating financial instability cannot be achieved through budgetary or fiscal policy measures or instruments alone, but requires coordination and coherence.

### Reference

1. Top - 5 finansovykh kryz u sviti XX ta XXI. [Top 5 financial crises in the world of XX and XXI]. Retrieved from: <https://finbalance.com.ua/news/top-5-finansovikh-kriz-u-sviti-za-xx-xxi-st> [in Ukrainian].
2. Fisman R., Gatti R. Decentralization and Corruption: Evidence across Countries. Policy Research Working Paper; No. 2290. 2000. World Bank, Washington. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/02a2d5a1-b846-5300-b562-ad52ffe3972f>
3. Sharyy V. I. (2006). Antykryzovi tekhnolohiy yak mekhanizm realizatsiyi tsiley derzhavnoho upravlinnya. [*Anti-crisis technologies as a mechanism for realizing the goals of state administration*]: Extended abstract of candidate sciences. Kyiv [in Ukrainian].
4. Albena Björck (2016) Crisis Typologies Revisited: An Interdisciplinary Approach. Central European Business Review 5(3):25-37.
5. Reinhart C. This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly [Text] / C. Reinhart, K. Rogoff. Oxford and Princeton : Princeton University Press, 2009. 520 p.

6. Tugan-Baranovs'kiy M. (1997). Periodicheskiye promyshlennyye krizisy. Istoriya angliyskikh krizisov. [*Periodic industrial crises. History of English crises.*] Moscow: Nauka-ROSSPEN [in Russian].

7. Mizes L. Ekonomicheskyy krizis i yego prichiny. Retrieved from: <https://litmir.club/br/?b=270526>.

8. Schwartz A. I. Real and Pseudo – Financial Crises. 2008. 124 p.

9. Krugman P. A Model of Balance-of-Payments Crises. *Journal of Money, Credit and Banking*. 1979. Vol. 11. No. 3. P. 311–325.

10. Derzhaavnyy borh ta harantovanyy derzhavoyu borh. Ministerstvo finansiv Ukrayiny. [*State debt and state-guaranteed debt. Ministry of Finance of Ukraine*]. Retrieved from: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg> [in Ukrainian].

11. Stiykist' Ukrayiny pered kryzamy: inflyatsiya. [*Resilience of Ukraine in the face of crises: inflation*]. Retrieved from: [https://ces.org.ua/resilience\\_to\\_inflation/](https://ces.org.ua/resilience_to_inflation/) [in Ukrainian].

12. Derzhavna sluzhba statystyky. [*State Statistics Service*]. Retrieved from: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

13. Inflyatsiynyy zvit. [*Inflation report*]. Retrieved from: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q1.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=7) [in Ukrainian].

14. Ekonomika Ukrayiny pid chas viyny: operativna otsinka, kviten' 2022 roku. [*Economy of Ukraine during the war: an operational assessment, April 2022*]. Retrieved from: <http://surl.li/fjnbri> [in Ukrainian].

15. Voznyak, H., & Sorokovyi, D. (2023). Vyklyky ta oriyentiry vidnovlennya ekonomichnoho zrostannya rehioniv Ukrayiny. [*Challenges and benchmarks for restoring economic growth in the regions of Ukraine*]. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-26> [in Ukrainian].

16. Eurostat. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat>

17. Voznyak H., Patytska Kh. Finansy terytorial'nykh hromad Ukrayiny v umovakh poshyrennya pandemiyi: problemno oriyentovanyy analiz z urakhuvannyam povedinkovykh aspektiv. [*Finances of territorial communities of Ukraine in the conditions of the spread of the pandemic: a problem-oriented analysis taking into account behavioral aspects*] *Economy of Ukrain*. (2021). 78-98. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.06.078> [in Ukrainian].

18. Voznyak H., Patytska Kh. Byudzhetni determinanty zabezpechennya stiykosti terytorial'nykh hromad: voyenna adaptatsiya ta oriyentiry povoyennoho vidnovlennya. [*Budgetary determinants of ensuring the stability of territorial communities: war adaptation and guidelines for post-war recovery*], *Finances of Ukraine*. (2023). 81-96. [https://finukr.org.ua/?page\\_id=723&aid=4997](https://finukr.org.ua/?page_id=723&aid=4997) [in Ukrainian].

19. Open budget. Retrieved from: <https://openbudget.gov.ua/> [in Ukrainian].

20. Law of Ukraine Amendments to the Budget Code of Ukraine on Ensuring Support of the State's Defense Capability and the Development of the Defense-Industrial Complex of Ukraine 3428-IX (2023, November 08).

21. Resolution of the CMU On approval of the Procedure for the exercise of powers by the State Treasury Service in a special regime under martial law № 590. (2021, June 09). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian].

22. Resolution of the CMU Some issues of formation and execution of local budgets during martial law. № 252 (2022, March 11). Retrieved from:

<https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-formuvannya-ta-vikonannya-miscevih-byudzhativ-u-period-voyennogo-stanu-252> [in Ukrainian].

23. Voznyak H. (Ed). (2023). Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostannya rehioniv i hromad Ukrayiny v umovakh nestabil'nosti: pohlyad kriz' pryzmu povedinkovoyi ekonomiky. [*Financial determinants of economic growth of regions and communities of Ukraine in conditions of instability: a view through the prism of behavioral economics*]. Lviv. [in Ukrainian].

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ОСНОВІ AGILE-ПІДХОДІВ

**ЗАДОРОЖНА Анна Володимирівна**

*доцент, кандидат фізико-математичних наук*

*доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9258-1679>*

**Анотація.** У статті досліджуються питання застосування комунікацій в ІТ-сфері та поза нею. Проведено порівняльний аналіз традиційного та Agile-підходів, зазначено істотні відмінності між ними з точки зору комунікацій. Наголошено на перевагах та можливостях, які Agile-командам надають різні програмні додатки та сервіси для організації роботи. Розглянуто реальні приклади використання Agile у бізнесі поза ІТ-сферою, а також складності, які при цьому можуть виникати.

**Ключові слова:** *Agile Manifesto, ділові комунікації, Agile, Waterfall, Scrum, онлайн-комунікації, крос-функціональні команди, ІТ-галузь, Jira Software, бізнес.*

Постановка проблеми. В основі поняття комунікації лежить установа активного спілкування між учасниками взаємодії, причому визначальним є факт обміну інформацією між ними. Тут слід також брати до уваги, що лише одним обміном інформацією спілкування не обмежується. Воно може включати формування, уточнення та розвиток інформації. Значення комунікації в функціонуванні та здобутті певних досягнень для організації/бізнесу на ринку добре свого часу зазначив Т. А. Мерфі, голова правління General Motors: "...комунікації важливіші за все...ефективні комунікації можуть забезпечити і успіх, і невдачу або, принаймні, визначити ступінь успіху" [1]. Комунікації є важливими як для організації, так і для її працівників; як для прийняття рішень, так і для їх виконання. Загалом принципи комунікації

справедливі і для сфери ІТ. Разом з тим, слід мати на увазі, що потреби ринку обумовили потребу у певній їх трансформації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню застосування Agile-менеджменту в управлінні проектами, механізмів успішності його функціонування, атрибутам гнучкого управління приділено працю [1], трансформацію ролі проектного менеджера в Agile [2]. Проте, на нашу думку, питанням ділових комунікацій з погляду Agile-менеджменту, їх відмінностям від традиційних комунікацій, використанню сучасних програмних засобів для контролю за ходом виконання проектів не було приділено належної уваги. Крім того, зроблені в праці [3] спроби поєднати гнучкий підхід та стратегічне управління для керування роботою організацій мали

початковий характер, через що постає потреба більш ґрунтовного вивчення питання ділових комунікацій із застосуванням гнучких підходів для різних сфер діяльності.

Мета статті. Дослідження ролі ділових комунікацій у функціонуванні бізнесу, їх встановленні, підтриманні та розвитку із застосуванням сучасних підходів до розробки проєктів. Розв'язання сформульованих у статті завдань здійснюватиметься із використанням методів аналізу і синтезу, а також компаративного аналізу.

Виклад основних результатів. Комунікативні процеси є важливою складовою будь-якої діяльності. І хоча ІТ-сфера потребує насамперед технічних навичок для роботи, проте не слід недооцінювати важливість і комунікативних навичок. Ситуації, у яких працівникам ІТ-сфери важливі ділові комунікації, є багато. Серед комунікативних навичок, які потрібні ІТ-спеціалісту, можна виділити такі:

- навички прослуховування співрозмовника;
- уміння чітко описувати свою роботу
- від документування вимог, яким має відповідати майбутній продукт, до складання інструкції з користування ним;
- володіння навичками усних комунікацій – від моменту спілкування із замовником та з'ясування вимог до продукту до презентації роботи програми;
- уміння спілкуватися та працювати в команді;
- володіти навичками письмової комунікації з іншими комунікаторами тощо.

У сучасній ІТ-галузі при розробці програмного продукту часто

використовують Agile-підхід (Agile software development або agile-методи) [4-7]. Це родина так званих “гнучких” процесів розробки, яка базується на відомому Agile Manifesto, що включає 4 основні ідеї та 12 принципів. Слід зауважити, що згідно із цим маніфестом акценти зміщуються в напрямку створення робочого програмного продукту, швидкої реакції на зміни, а також комунікацій. Останні розглядаються як із погляду тісної співпраці із замовником, так і з погляду роботи всередині команд. До принципів Agile Manifesto, що безпосередньо вказують на важливість комунікацій, належать принаймні такі [8]:

- щоденне спілкування замовника з розробниками впродовж усього проєкту;
- створювати проєкт повинні мотивовані особистості, які забезпечені потрібними умовами роботи, підтримкою й довірою;
- рекомендований метод передачі інформації – особиста розмова (або “вічна-віч”).

Безперечно, інші принципи також пов'язані з роботою команди та комунікаційними взаємодіями, проте не так явно. Наприклад, принцип “постійна адаптація до мінливих обставин” уже означає співпрацю замовника з командою та комунікації всередині самої команди для швидкого реагування на зміни щодо продукту, вимог до нього.

Гнучкий підхід до розробки програмного продукту дещо відрізняється від традиційного підходу. Якщо порівняти традиційний та гнучкий підходи з точки зору комунікацій, то можна побачити істотні відмінності між ними (табл. 1)..



Порівняльний аналіз комунікацій з точки зору традиційного (Waterfall) та гнучкого (Agile) підходів

Традиційний підхід	Гнучкий підхід
Особисті комунікації не є такими важливими для розробки програмного продукту.	Превалюючою має бути особиста передача інформації.
Співробітництво клієнта та керівника проєкту до початку розробки продукту.	Співробітництво з клієнтом, причому протягом усього процесу розробки.
Багато зустрічей, які можуть не сприяти вирішенню проблем із розробки програмного продукту.	Щоденні короткі зустрічі команди з мінімальною втратою часу та з користю для процесу розробки.
Зустріч із замовником наприкінці процесу розробки.	Зустрічі із замовником наприкінці кожного спринта з демонстрацією продукту.

*Джерело:* складено за [9, 10]

Гнучкий підхід до створення програмного забезпечення дозволяє:

- зменшити обсяг документації та зосередитися на самому програмному продукті;
- додавати нові зміни до вимог щодо продукту;
- швидко реагувати на зміни, навіть наприкінці розробки;
- активно залучати замовників до процесу розробки програмного забезпечення;
- приділяти увагу радше створенню цінного для бізнесу продукту, ніж слідуванню плану його розробки;
- регулярно постачати замовнику нову версію продукту, що працює;
- працювати єдиною командою, причому команди самоорганізуються;
- забезпечувати прозорість виконання робіт;
- підвищити продуктивність праці;
- посилювати контроль над ходом виконання роботи;
- створювати більш якісне та актуальне програмне забезпечення;
- досягати високого рівня задоволення клієнтів.

Хоча всі принципи Agile Manifesto є

затребуваними й надалі, проте реалізація принципу про безпосереднє спілкування та передачу інформації “віч-на-віч” змінилася. З появою потреби в онлайн-спілкуванні були розроблені інструменти для віддаленої роботи. І хоча особисте спілкування все ще залишається актуальним, інструменти для онлайн-комунікацій, такі як чати, онлайн-конференції тощо дозволяють усім учасникам процесу розробки продукту ефективно спілкуватися між собою навіть віддалено.

З погляду комунікацій члени команди при Agile спільно працюють, що дає оптимальні результати з меншою ієрархією та бюрократією. Agile означає нову філософію організації – перехід на постійний зворотний зв’язок із користувачами та швидкі зміни. Ієрархічна структура побудови організації витісняється гнучкою, у якій акцент зроблено на самоорганізацію команд, а традиційна роль менеджера проєкту модифікується в напрямку коучінгу та навчання [10–12].

Перевагами спільної роботи для команд, що дотримуються Agile, є таке:

- спільна робота команди над

проектом дозволяє вирівняти темп виконання проекту, сфокусуватися на одній меті, уникнути переробок і непорозумінь, а також скоротити терміни виконання проекту;

- обмін навичками та ідеями. Це дає можливість поглянути на проблему з різних точок зору та створити завершений та якісний продукт;

- підтримка інших працівників команди.

Усі ці переваги дають можливість підтримувати команду до моменту досягнення нею своїх цілей.

Популярні Agile-фреймворки, прикладами яких є Scrum та Kanban, є командно-орієнтованими. Вони сприяють розвитку внутрішньої комунікації команди та підвищують ефективність спілкування – із власником продукту, покупцем, командою. Якісна комунікація – це одна із запорок успіху та спільного створення проекту командою. Без ефективної комунікації команди приречені на поразку. Сильна комунікація всередині Agile-команди є важливим елементом ефективного співробітництва та спільної розробки проекту.

Самоорганізованість команд означає, що вони самі обирають способи організації їх роботи, а не за вказівкою згори, через що важливість комунікацій всередині команд набуває особливого значення. Наприклад, команди за Scrum вибирають із проранжованого за важливістю списку завдань ту їх кількість, яку виконають протягом спринту.

Scrum дозволяє гнучко організувати роботу команд, продуктивно та творчо розробляти продукти максимально можливої цінності. Він передбачає потужну внутрішню комунікацію в команді. Невеликі розміри

(5–9 осіб) Scrum-команди роблять комунікації ефективними, а продуктивність – вищою за ту, яка звичайно спостерігається у великих командах. Обов'язковою вимогою до команд є їх кросфункціональність, коли команда має всі необхідні навички, потрібні для роботи, і не залежить від осіб, які не входять до неї. Керуючи своєю роботою, команда водночас несе відповідальність за результати своєї діяльності – досягнення мети кожного зі спринтів та мети усього проекту.

Щоденні короткі зустрічі Daily Scrum сприяють виявленню “слабких” місць у роботі команди, покращанню комунікацій, швидкому прийняттю рішень. Розробники також можуть зустрічатися й на протязі дня для обговорення перепланування роботи зі спринта. Окрім того, комунікації відбуваються і під час Sprint Review. У процесі Sprint Review демонструє одержані результати зацікавленим особам, здійснюється аналіз роботи, а наприкінці зустрічі учасники наради спільно обговорюють майбутні плани. Sprint Retrospective завершує поточний спринт та передую зустрічі з планування наступного спринта. Ця нарада присвячена підвищенню якості та ефективності роботи команди, під час неї комунікують усі – власник продукту (Product Owner), скрам-майстер (Scrum Master), команда та інші зацікавлені особи. Отож, можна підсумувати, що увесь процес розробки програмного проекту супроводжується діловими комунікаціями всіх його учасників.

Для контролю за просуванням процесу розробки проектів та роботою команди використовують інструменти візуалізації, такі, наприклад, як Scrum-board (скрам-дошка). У даний час багато різноманітних функцій можна



реалізувати за допомогою додатків та сервісів для організації роботи. Одним із таких інструментів є сімейство продуктів Jira. Воно пропонує продукти для команд розробників ПЗ, IT-команд, бізнес-команд, операційних команд тощо. Вона представлена у вигляді веб-версії та десктопного додатку.

Jira Software є корисним інструментом для планування, контролю за ходом робіт і в кінцевому підсумку для створення ПЗ. Jira Software підходить для керування Agile-проектами, у тому числі за допомогою різних методик. Ключовими поняттями Jira Software є проєкт, завдання та підзавдання. Вона дозволяє:

- використовувати шаблон проєкту або створити свій власний проєкт;
- керувати проєктом, забезпечувати прозорість роботи, оптимізувати робочий процес;
- керувати завданнями – їх ієрархією, поділом на підзавдання, термінами та ін.;
- використовувати Agile-дошки;
- відслідковувати помилки;
- формувати звіти, що можуть містити як інформацію з проєкту, так і з окремих завдань;
- підтримувати інтеграцію з іншими сервісами;
- створювати дорожню карту проєкту та багато іншого.

Ще одним інструментом для організації роботи невеликих команд є хмарна платформа Trello, який надає такі можливості:

- створювати та керувати проєктами, завданнями;
- упорядковувати завдання, присвоювати їм атрибути (терміни, нагадування про завершення терміну і т. д.);
- робота з календарем;

- працювати на дошці Trello, використовувати шаблони дошок;
- контролювати хід виконання завдань та проєкту;
- підвищувати продуктивність роботи тощо.

Таким чином, застосування програмних продуктів для організації роботи та комунікації працівників IT-сфери покращує робочий процес, планування та моніторинг ходу виконання проєкту, робить можливим дистанційне спілкування, підвищує якість розробок.

Проблеми успішності використання Agile-практик для роботи над IT-проектами привернула увагу бізнесу поза IT-сферою, проте в цьому випадку під поняттям «програмний продукт» почав розглядатися будь-який продукт або послуга. Це стало особливо актуальним для бізнесу, який обирає своєю метою створення або надання актуального, привабливого для клієнта товару – товару, який швидко з'являється на ринку та відповідає вимогам покупця до якості, ціни товару та швидкості його створення. Відомі випадки застосування гнучкого підходу до керування проєктами в банківському секторі, страхуванні, фінансах, на промислових підприємствах тощо.

Одним із прикладів застосування Scrum поза IT-сферою є ресторанний бізнес [13]. Він характеризується швидкою зміною під замовлення клієнта, коротким циклом створення продукту (у даному випадку – страви) та доставки, а також невеликими вузькоспеціалізованими командами, через що стає можливим застосування Scrum. Останнє було реалізовано в ресторані “A Taste of Tuscany” у Лондоні [14], початковою проблемою якого було падіння доходів та зростання витрат на

оплату праці (з 25 % до 39 %). Окрім того, у ресторані переважав адміністративний стиль керування, що також не сприяло згуртованості роботи команди. Теорія обмежень показала, що даний ресторан ефективно функціонував тоді, коли вся увага в момент обслуговування клієнта була приділена саме цьому, а не виконанню адміністративних завдань. Ураховуючи це, для підвищення рівня обслуговування клієнтів у найбільш «гарячі» години роботи до виконання поточних завдань почали залучатися всі працівники ресторану, незалежно від того, до якої команди вони належали [14], що по суті відповідає основним принципам Agile – швидке та якісне створення продукту, співробітництво із клієнтом та командна робота. Ще одним нововведенням цього ресторану було запровадження системи преміювання, що також відповідає принципу Agile – мотивування працівників та розробка системи їх професійного розвитку. Для кожного виду діяльності в ресторані була дана оцінка середнього часу виконання, відслідковувався темп роботи кожного працівника і найбільш успішні з них ставали тренерами для інших. Отож, перебудова роботи ресторану “A Taste of Tuscany” за методикою гнучкого керування проектами Scrum дозволила суттєво покращити ці результати та сформувати командний стиль роботи.

Для банківської сфери Agile-практики дозволяють вирішувати деякі банківські проблеми, отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, надавати послуги високої якості, удосконалювати існуючі або створювати нові послуги та продукти. Серед можливостей, які можуть надавати Agile-практики банківському сектору, є такі [15]:

– вирішення гострокритичних

проблем. Завдяки існуючій в Agile практиці розв'язувати першочергові завдання з погляду клієнта (ранжування завдань у Product backlog) та швидко реагувати на зміни (використання ітерацій);

– клієнтоорієнтованість через урахування побажань клієнтів;

– характерна для Agile висока прозорість та продуктивність процесу, для чого використовують інструменти контролю за ходом виконання робіт та підвищення ступеня спілкування між всіма учасниками проекту, перенесення акценту на командну роботу;

– забезпечення якості та точності надання банківських послуг;

– урахування недоліків наданих товарів та послуг, покращення якості майбутніх продуктів;

– зростання конкурентоспроможності банку на ринку завдяки підвищенню рівня задоволеності клієнта, швидкому реагуванню на виклики ринків.

Прикладом успішного переходу на Agile-керування є ING – голландська банківська група. Ця група, змінивши свою організаційну структуру та дотримуючись гнучких принципів керування, зуміла провести цифровізацію та стати більш динамічною щодо потреб ринку та вимог клієнтів [16].

Переваги після впровадження Agile-підходу отримали страхова компанія Amerisure, промислова інженерна компанія Somabe, бразильська телекомунікаційна компанія Algar Telecom, бренд одягу Zara [16]. Усі вони потребували швидкого реагування на потреби ринку, наявності зворотного зв'язку з клієнтом та покращення результатів своєї діяльності, тому вони перебудували роботу компаній відповідно до принципів Agile – провели

реструктуризацію компаній, створили самоорганізовані команди, поширили корпоративну культуру Agile та систему інновацій, заюезпечили умови для навчання персоналу, запровадили гнучку модель управління продуктивністю та нові види ділових комунікацій.

Слід зазначити, що, попри свою привабливість, Agile-практики мають певні обмеження. Так, організаціям, які надають перевагу адміністративному стилю керування, вони не підходять, оскільки порушують саму суть гнучкого підходу керування. Також можуть виникати проблеми при реструктуризації організації та переході на роботу самоорганізованих команд, як це запроваджено в гнучкій методології. Ще одним наслідком впровадження гнучких підходів може стати сильний перегин у напрямку роботи на шкоду особистому життю працівників. Ті ж організації, які мають можливість впроваджувати свою роботу за Agile, можуть очікувати на

підвищення їх прибутків та конкурентоспроможності на ринку.

**Висновки.** Як свідчать результати нашого аналізу, специфіка ІТ-сфери обумовлює зміни у ділових комунікаціях, що супроводжують процес роботи над програмними проектами. Гнучкий підхід Agile, який набув популярності через свою ефективність, робить акцент на комунікаціях як всередині команди, так і у співпраці із замовником програмного продукту. Самоорганізованість команд, постійний зворотний зв'язок із користувачами, швидке реагування на зміни, робота на кінцевий результат – усе це є перевагами Agile. Результативність Agile сприяє його поширенню і в інших сферах бізнесу, хоча є певні обмеження. Чисельні приклади доводять, що грамотне впровадження Agile у роботу організацій, не пов'язаних з ІТ, може виводити їх з кризового стану та сприяти подальшому розвитку

#### *Список використаної літератури*

1. Галушка З. І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 47. С. 76–79. doi : <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-14>
2. Галушка З. І. Гнучкі методи управління проектами: роль проєктного менеджера. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Випуск 4(84). С. 37–43. doi : <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5>
3. Хомич О. В., Артеменко Л. П. Стратегічне Agile-управління сучасними організаціями. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6(74) С. 155–159. doi : <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-45>
4. James M. Lahiff, John M. Penrose. Business Communication: Strategies and Skills. Prentice Hall, 1997. 634 p.
5. Mehrabian A. Communication without words. Psychology Today. 1968. N 2 (9). P. 52–55.
6. Why Better Business Communication Matters and How to Improve It. URL : <https://www.accdocket.com/why-better-business-communication-matters-and-how-improve-it>
7. What is Poor Communication Costing your Team? : веб-сайт. URL : <https://www.linkedin.com/pulse/what-poor-communication-costing-your-team-scott-epp>
8. Principles behind the Agile Manifesto: веб-сайт. URL :

<http://agilemanifesto.org/principles.html>

9. What's Different about Agile Communication? : веб-сайт. URL : <https://www.dummies.com/article/business-careers-money/business/project-management/whats-different-agile-communication-245920/>

10. Schwaber K. Agile Project Management with Scrum. Microsoft Press, 2004. 175 p.

11. Коул Р., Скотчер Е. Практичний посібник для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban. Фабула, 2020. 192 с.

12. Сазерленд Д. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2016. 280 с.

13. Agile та Scrum в управлінні ресторанными проєктами : веб-сайт. URL : <https://www.restorator.ua/post/agile-and-scrum-in-restaurant-project-management>

14. The World's First Scrum Restaurant: Riccardo's "A Taste of Tuscany" in London : веб-сайт. URL : <https://agile-scrum-for-restaurants.com/the-worlds-first-scrum-restaurant-riccardos/>

15. How Can Agile Transform The Banking Industry? Retrieved from: <https://www.jile.io/blogs/agile-transformation-in-banking-industry>

16. 5 Business Agility Examples You Need to Know. Retrieved from: <https://businessmap.io/business-agility/examples>

## SOME ASPECTS OF IMPROVING BUSINESS COMMUNICATIONS BASED ON AGILE APPROACHES

**ZADOROZHNA Anna**

*PhD in Physics and Mathematics, Associate professor*

*Associate professor of the Department of Digital Economy and Business Analytics*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9258-1679>*

**Abstract.** *The article examines the issue of the use of communications in the IT sphere and outside it. A comparative analysis of traditional and Agile approaches was carried out, significant differences between them from the point of view of communications were noted. The advantages and opportunities that various software applications and services for organizing work provide to Agile teams are emphasized. Real examples of the use of Agile in business outside the IT sphere, as well as the difficulties that may arise in this case, are considered.*

**Key words:** *Agile Manifesto, business communications, Agile, Waterfall, Scrum, online communications, cross-functional teams, IT industry, Jira Software, business.*

A comparative analysis of traditional and Agile approaches was carried out, significant differences between them from the point of view of communications were noted. It is shown that the very principles of Agile not only directly, but also indirectly emphasize communication interactions.

Emphasis is placed on the opportunities that an agile approach to software development provides to developers, as well as the benefits of collaborative teams using this approach. It is noted that, although all the principles of the Agile Manifesto are still in demand, the implementation of the principle of direct communication and transfer of information “face to face” has undergone changes. It is shown, that Agile means a new organizational philosophy – a shift to

constant user feedback and rapid change. Attention is drawn to the fact that strong communication within an Agile team is an important element of effective collaboration and joint project development, and that Agile frameworks are team-oriented. It is noted, that the joint work of self-organized teams unites the team on the implementation of the IT project, since the teams themselves choose the ways of organizing their work, and not by instructions from above, due to which the importance of communications within such teams acquires special importance. This produces optimal results with less hierarchy and bureaucracy than in the case of traditional approaches. Visualization tools, such as the Scrum-board, are used to monitor the progress of the project development process and team work. The advantages and opportunities that various software applications and services for



organizing work provide to Agile teams organizations not related to IT can bring them are considered. out of a crisis state and contribute to further

It is shown that the competent development. implementation of Agile in the work of

### References

1. Halushka Z. I. Agile-menedzhment yak innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia proiektamy [Agile management as an innovative approach to project management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 47 (2020), 76–79. doi : <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14> [in Ukrainian].
2. Halushka Z. I. Hnuchki metody upravlinnia proiektamy: rol proiektnoho menedzhera [Flexible methods of project management: the role of the project manager]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 4(84) (2021), 37–43. doi : <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5> [in Ukrainian].
3. Khomych O. V., Artemenko L. P. Stratehichne Agile-upravlinnia suchasnymy orhanizatsiiamy [Strategic Agile management of modern organizations]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 6(74) (2019), 155–159. doi : <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-45> [in Ukrainian].
4. James M. Lahiff, John M. Penrose. Business Communication: Strategies and Skills. Prentice Hall, 1997. 634 p.
5. Mehrabian A. Communication without words. *Psychology Today*. 1968. N 2 (9). P. 52–55.
6. Why Better Business Communication Matters and How to Improve It. Retrieved from: <https://www.accdocket.com/why-better-business-communication-matters-and-how-improve-it>
7. What is Poor Communication Costing your Team? Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/what-poor-communication-costing-your-team-scott-epp>
8. Principles behind the Agile Manifesto. Retrieved from: <http://agilemanifesto.org/principles.html>
9. What’s Different about Agile Communication? Retrieved from: <https://www.dummies.com/article/business-careers-money/business/project-management/whats-different-agile-communication-245920/>
10. Schwaber K. Agile Project Management with Scrum. Microsoft Press, 2004. 175 p.
11. Koul R., Skotcher E. (2020) *Praktychnyi posibnyk dlia proiekt-menedzheriv iz vykorystannia Agile, Scrum, Kanban [A practical guide for project managers on using Agile, Scrum, Kanban]*. Fabula [in Ukrainian].
12. Sazerlend D. (2016) *Navchys robyty dvivchi bilshe za menshyi chas [Learn to do twice as much in less time]*. Kharkiv : Klub simeinoho dozvillia [in Ukrainian].
13. Agile ta Scrum v upravlinni restorannymy proektamy [Agile and Scrum in restaurant project management]. Retrieved from: <https://www.restorator.ua/post/agile-and-scrum-in-restaurant-project-management> [in Ukrainian].
14. The World’s First Scrum Restaurant: Riccardo’s “A Taste of Tuscany” in London. Retrieved from: <https://agile-scrum-for-restaurants.com/the-worlds-first-scrum-restaurant-riccardos/>

15. How Can Agile Transform The Banking Industry? Retrieved from:  
<https://www.jfile.io/blogs/agile-transformation-in-banking-industry>

16. 5 Business Agility Examples You Need to Know. Retrieved from:  
<https://businessmap.io/business-agility/examples>



DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.374445](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.374445)

УДК351:338.242

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТВОРЕННЯ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА

**ГЕРАСИМЕНКО Олена Вікторівна***доцент, кандидат економічних наук**доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом**Львівського національного університету імені Івана Франка*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-2572>

**Анотація.** Розглянуто шляхи вдосконалення механізму створення спільних цінностей держави, бізнесу та суспільства. Наведено ключові принципи стратегії сталого розвитку. Основна ідея концепції створення спільної цінності полягає у зміцненні взаємозв'язку між соціальним і економічним прогресом, що здатний породити нову хвилю глобального розвитку. Концепція спільних цінностей базується на тому, що ринки формуються не тільки економічними, а й соціальними потребами (якісне харчування, охорона здоров'я, житло, підтримка літніх людей, хороша екологія). З огляду на це, умови сьогодення вимагають розробки та впровадження дієвих механізмів державного регулювання, які б стимулювали підприємницьку діяльність у напрямку створення спільних цінностей держави бізнесу та суспільства.

**Ключові слова:** держава, цінності, суспільство, бізнес, управління.

**Постановка проблеми.** Протягом значного періоду часу бізнес, держава та суспільство переважно протистояли один одному. Компанії, здійснюючи свою діяльність, в першу чергу дбали про отримання прибутку, а відповідальність за суспільні потреби перекладали на державу, держава ж в свою чергу намагалася втручатися в бізнес будь-якими методами і майже не стимулювала підприємців робити власний внесок для задоволення суспільних потреб. Загалом підприємці вважали, що зосередження компанії на вирішенні соціальних проблем може завадити економічному зростанню підприємства.

Однак, розвиток суспільства передбачає зміну ролі бізнесу у вирішенні соціальних проблем,

впровадження нових моделей інноваційного розвитку, широке використання новітніх технологій та пошук абсолютно нових, дієвих бізнес-стратегій. Державний сектор також повинен відігравати життєво важливу роль у наданні та просуванні спільних цінностей у партнерствах приватного сектору. Уряди мають можливість використовувати ресурси, знання, можливості та інновації приватного сектору.

Незважаючи на те, що концепція створення спільної цінності є відносно новою бізнес-стратегією, вже досить велика частина іноземних корпорацій активно впроваджує її у стратегію власного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та**

**публікацій.** Розвиток суспільства передбачає зміну ролі бізнесу у вирішенні соціальних проблем, впровадження нових моделей інноваційного розвитку, широке використання новітніх технологій та пошук абсолютно нових, дієвих бізнес-стратегій. Державний сектор також повинен відігравати життєво важливу роль у наданні та просуванні спільних цінностей у партнерствах приватного сектору. Уряди мають можливість використовувати ресурси, знання, можливості та інновації приватного сектору.

Згідно з результатами досліджень, проведених у міжнародних компаніях, більше половини керівників усвідомлюють, що забезпечення сталого розвитку є важливою складовою розв'язання екологічних, соціальних та управлінських питань на шляху побудови моделі соціально відповідального управління та створення спільних цінностей. Також управлінці вважають сталий розвиток ефективною складовою бізнес-діяльності і стверджують, що лише сталість може зміцнити соціальну відповідальність бізнесу. Упродовж останніх десятиліть концепція сталого розвитку стала основою стратегії управління по всьому світу.

Досвід розвинених країн світу з інтеграції соціальної відповідальності в стратегію ведення бізнесу свідчить, що лише та модель корпоративного управління принесе успіх на ринку, яка побудована на засадах соціальної відповідальності, створення спільних цінностей держави, бізнесу і суспільства та слідує принципам сталого розвитку.

Впродовж різних історичних періодів у багатьох суспільствах доступ людства до різних ресурсів визначав не лише склад основної ресурсної бази споживання, але

й перелік найцінніших інтересів та потреб людини, що й зумовило формування для різних спільнот різних систем цінностей. Підтвердження даного твердження можна знайти у А. Здравомислова, В. Крауса, Ч. Морріса, М. Шелера, Р. Перрі, В. Тугаринова.

**Мета статті.** Головною метою цього дослідження є розгляд шляхів вдосконалення механізму створення спільних цінностей держави, бізнесу та суспільства.

**Виклад основних результатів.** Підґрунтям побудови механізму створення спільних цінностей мали би стати принципи стратегії сталого розвитку, ключовими з яких є [1]:

- принцип обережності – збереження сучасного стану навколишнього середовища супротивно безповоротним змінам;

- принцип «передбачати і запобігати», тобто, більш дешева та менш ризикована альтернатива ліквідації збитків навколишньому середовищу;

- принцип екологізації виробництва – перехід на екологічно безпечні технології з метою зниження рівня техногенного навантаження на довкілля;

- принцип «забруднювач платить» – зобов'язує до відшкодування повної вартості екологічного збитку;

- принцип підзвітності – обумовлює визначення компанією рівня впливу її діяльності на оточення та необхідності брати на себе відповідальність за такі дії;

- принцип гуманності – спрямований на створення оптимальних умов для інтелектуального і соціального розвитку працівників, визнання природного права кожної особистості на свободу, індивідуальність, соціальну захищеність та розвиток здібностей.

Якщо ж говорити про вдосконалення державного регулювання розвитку

підприємництва в Україні в напрямку створення спільної цінності, то шляхами вдосконалення повинні бути:

- удосконалення чинних правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність з метою усунення внутрішньо-правових суперечностей та скасування положень, які гальмують розвиток підприємництва;

- подальше провадження державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності з метою створення сприятливого підприємницького середовища;

- активізація фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки підприємництва;

- сприяння створенню інфраструктури розвитку підприємництва;

- удосконалення податкової системи, що забезпечувала б достатній обсяг надходжень платежів до бюджетів усіх рівнів, ефективне функціонування економіки країни, справедливий підхід до оподаткування всіх категорій платників податків;

- формування належного правового середовища для розвитку інноваційної та науково-технічної діяльності, підвищення мотивації підприємця до високопродуктивної і високоякісної діяльності через вдосконалення системи економічного стимулювання шляхом внесення змін до податкового, митного законодавства.

Розвиток та ефективне функціонування підприємницької діяльності, окрім того, впровадження у всі бізнес-процеси підприємства стратегії створення спільної цінності є досить тривалим процесом, який повинен здійснюватися з урахуванням економічного та правового становища країни, існуючих соціальних проблем, та інших проблем, що перешкоджають

діяльності підприємств. Аналізуючи вітчизняну законодавчу базу підприємництва можна сказати, що вплив держави на нього з одного боку доволі значний, а з іншого – недостатньо ефективний. З огляду на це, умови сьогодення вимагають розробки та впровадження дієвих механізмів державного регулювання, які б стимулювали підприємницьку діяльність.

Що ж стосується вдосконалення правового регулювання у сфері комунікацій між органами влади, бізнес-структурами та населенням, то можна виділити три основних напрями вдосконалення: запровадження механізмів відкритості та прозорості в діяльність органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування; забезпечення взаємодії місцевих органів влади з громадськістю; налагодження процесів збирання, оброблення, нагромадження, зберігання, поширення, захисту інформації та надання її споживачам.

Як показує досвід іноземних країн, активне залучення населення у процес розроблення та реалізації публічно-управлінських рішень веде до створення прозорих відносин між державою, громадськістю та бізнесом, що в свою чергу забезпечує створення спільної цінності. Протягом останніх років у розвинених країнах світу сформувалась достатньо ефективна система комунікативної взаємодії між органами влади та суспільством, що заснована на таких засадах [2]: закріплення такої взаємодії у законах; створення при органах публічного управління інститутів, що відповідальні за зв'язки з громадськістю; підтримка громадських ініціатив та об'єднань; розвиток неформальних комунікацій;

впровадження електронного урядування.

Якщо ж говорити про взаємодію органів державної влади та бізнес-структур, то ідеальна модель таких комунікацій передбачає наявність діалогу з допомогою ЗМІ та своєрідних посередників. Наприклад в США, такими посередниками виступають центри стратегічних комунікацій з наступними функціями [3]:

- рівноправний обмін інформацією між усіма учасниками комунікаційного процесу;
- організація зустрічей і переговорів з представниками державних установ для представників бізнесу;
- огляд законодавчих та політичних тенденцій;
- консультування та політичний аналіз;
- просування і захист інтересів суспільства та бізнесу в органах державної влади;
- участь у спеціалізованих виставках та конференціях, проведення семінарів і презентацій для представників державних органів.

Ключем до розв'язання в Україні проблем взаємодії між представниками бізнесу й органів державного управління, місцевого самоврядування та населення може стати запровадження та розвиток інституту GR-комунікацій.

Інструменти GR (government relations) активно використовуються у комунікаціях між владою та бізнесом в економічно розвинених країнах, де вони стали не тільки алгоритмами ефективної співпраці, а ще й інструментами прозорих взаємовідносин між бізнесом і владою [4]. GR – це суспільна чи громадська діяльність, метою якої є пошук варіантів взаємовигідної співпраці з органами державної влади, розвиток ініціатив державно-приватного партнерства, законний лобізм інтересів тих чи інших

структур чи організацій [5].

Сучасною для країн Заходу є концепція Governance (80 – 90 pp. XX ст.) та її різновиди: Good Governance (досконале або належне управління), Responsive Governance (відповідальне управління) та Democratic Governance<sup>1</sup> (демократичне управління) [6]. Ця концепція ґрунтується на: більшій увазі держави до інтересів громадянського суспільства; розширенні участі його суб'єктів у державному управлінні (громадян, громадських організацій, бізнес-структур); відкритості влади щодо громадського контролю; засадах самоорганізації та міжорганізаційних мережах, для яких характерними є взаємозалежність, обмін ресурсами, правила гри і слабка залежність від держави.

Основні інструменти реалізації принципів концепції Governance спрямовані на [6]: децентралізацію системи державного управління; партнерство з бізнес-структурами, взаємодію з громадськістю щодо надання послуг із залученням недержавних ресурсів; участь громадян у процесі вироблення політики і її реалізації, перехід від держави-опікуна до держави-партнера.

У сучасному вимірі набула поширення концепція належного врядування у форматі принципів Європейської Стратегії інновацій та належного демократичного врядування на місцевому рівні. Ця стратегія визнана доцільною до впровадження в Україні, принципи якої вже частково поширені у практичній діяльності системи публічного управління, зокрема в межах міжнародних проектів.

Аналіз та узагальнення зарубіжного досвіду щодо побудови відносин між державою і суспільством, зокрема

Канади, Нідерландів, США, дозволив визначити перспективні напрями вдосконалення механізмів комунікативної діяльності місцевих органів влади в Україні:

- посилення прозорості діяльності владних органів та наближення їх до громадян-споживачів публічних послуг;
- формування організаційно-правових умов для розвитку діалогу між владою і громадськістю;
- перехід до партнерського співробітництва;
- підвищення відповідальності державних службовців за якість надання публічних послуг;
- запровадження інтегрованих комунікативних технологій і принципів маркетингу в діяльність владних установ;
- зміцнення зв'язку професійного навчання державних службовців із процесами демократизації управління тощо.

В сучасних умовах створення спільної цінності громадська думка повинна бути в центрі формування ефективної політики держави. Необхідність реформування державних комунікацій в публічному управлінні та адмініструванні як стратегії для встановлення довіри між державою, бізнесом та суспільством зумовлює зміну відносин та активізацію участі у процесі публічного управління всіх його учасників. Саме тому для вдосконалення комунікацій в публічному управлінні та адмініструванні України необхідно зосередити свою увагу на вирішення даного питання за допомогою наступних заходів: регулярне роз'яснення органами влади цілей, завдань, принципів реалізації державної політики, висвітлення їхньої діяльності; звітування перед громадськістю про результати роботи органів влади; налагодження

партнерських стосунків між владою та всіма зацікавленими суб'єктами; толерантне ставлення влади до тих, хто має інші думки та погляди; об'єктивний аналіз впливу різних чинників, що позначаються на ефективності поширення інформації та її сприйнятті суспільством; вчасне надання органами влади актуальної, правдивої інформації, яка є потрібною та доцільною і має важливе значення для громадян; поширення інформації, наповненої змістом відповідно до реальної ситуації у зрозумілій, доступній формі, зрозумілою мовою; орієнтація діяльності органів державної влади на потреби суспільства; розроблення та реалізація комунікаційної стратегії, націленої на підтримку довгострокових стратегічних цілей державного органу; активне залучення різноманітних інституцій громадянського суспільства до робочих груп з розроблення законопроектів; широке впровадження технологій електронного уряду, що дозволяють забезпечувати прозорість та відкритість влади, зменшувати рівень корупції, підвищувати якість надання адміністративних послуг.

На сьогоднішній день для розвитку бізнесу та конкуренції в Україні, в контексті збереження цінностей суспільства у харчовій галузі, державі спільно з бізнес-структурами необхідно співпрацювати за наступними напрямками:

- забезпечити всеохоплююче спрощення процедур відкриття бізнесу та супроводу його господарської діяльності, в тому числі через поширення практики електронного врядування;
- забезпечити динамічну адаптацію національної системи технічного регулювання до норм технічних регламентів ЄС, спрощення процедур



сертифікації та визнання національних органів визначення відповідності на ринках країн ЄС;

- створити мережі міжрегіональних мобільних сучасних лабораторій для підтвердження відповідності якості товарів та вирішення спірних питань щодо рівня їх якості, забезпечення відповідного маркування товарів;

- забезпечити економічну обґрунтованість ціноутворення для товарів і послуг природних монополій шляхом запровадження належного регулювання їх діяльності;

- удосконалити процедури виявлення та припинення антиконкурентних дій;

- забезпечити належний захист внутрішнього ринку від контрафактної та контрабандної імпортової продукції.

Для створення і збереження спільних цінностей, виходячи зі Стратегії сталого розвитку [7], загалом варто зосередити свою увагу на роботі за наступними напрямками: подолання дисбалансів в економічній, соціальній та екологічній сферах; трансформація економічної діяльності, перехід на засади «зеленої економіки»; побудова мирного та безпечного, соціально згуртованого суспільства з належним врядуванням та інклюзивними інституціями; забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства; повна зайнятість населення; високий рівень науки, освіти та охорони здоров'я; підтримання довіри в належному стані, який забезпечуватиме якісне життя теперішнього і майбутніх поколінь; децентралізацію та впровадження регіональної політики, яка передбачає гармонійне поєднання загальнонаціональних і регіональних

інтересів; збереження національних культурних цінностей і традицій.

Висновки. Науковий аналіз цінностей суспільства має вагоме значення для вибору моделі державного управління, дозволяє проводити ефективну державну політику та сприяє розвитку відносин між бізнес-структурами та органами державної влади. Для держави, яка прагне розвиватися у заданому руслі, завдання пошуку нової системи орієнтирів є надзвичайно складним.

В період інноваційного розвитку та глобальних трансформацій стратегічні цілі підприємств повинні враховувати не лише розмір отриманого прибутку, але й те, яку цінність для навколишнього середовища, суспільства та держави вони можуть принести своєю діяльністю.

Основна ідея концепції створення спільної цінності полягає у зміцненні взаємозв'язку між соціальним і економічним прогресом, що здатний породити нову хвилю глобального розвитку. Концепція спільних цінностей базується на тому, що ринки формуються не тільки економічними, а й соціальними потребами (якісне харчування, охорона здоров'я, житло, підтримка літніх людей, хороша екологія).

Розвиток та ефективне функціонування бізнесу, окрім того, впровадження у всі бізнес-процеси підприємства стратегії створення спільної цінності є досить тривалим процесом, який повинен здійснюватися з урахуванням економічного та правового становища країни, існуючих соціальних проблем, та інших проблем, що перешкоджають діяльності підприємств. Аналізуючи вітчизняну законодавчу базу діяльності бізнесу, можна сказати, що вплив держави на нього з одного боку доволі значний, а з іншого – недостатньо ефективний. З огляду на це, умови

сьогодення вимагають розробки та стимулювали підприємницьку діяльність впровадження дієвих механізмів у напрямку створення спільних цінностей державного регулювання, які б держави бізнесу та суспільства.

### *Список використаної літератури*

1. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. 2017. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2746/visnyk2016-69-74.pdf>
2. Ладонько Л. С., Новікова Н. Л., Мірко Н. В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. 2020. URL: <https://epub.chnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8760/1> (дата звернення: 20.07.2024)
3. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/369737568\\_Komunikacijni\\_strategii\\_v\\_publicno\\_mu\\_upravlinni\\_ta\\_administruvanni\\_stan\\_ta\\_problemi\\_v\\_realizacii](https://www.researchgate.net/publication/369737568_Komunikacijni_strategii_v_publicno_mu_upravlinni_ta_administruvanni_stan_ta_problemi_v_realizacii)
4. Самусь О., Журба О. Цивілізований ринок GR в Україні тільки починає формуватися, вибудовується відкритий діалог між бізнесом і владою. 2020. URL: <https://yur-gazeta.com/interview/civilizovaniy-rinok-gr-v-ukrayini-tilki-pochinae-formuvatisya-vibudovuet'sya-vidkritiy-dialog-mizh-bi.html> (дата звернення: 21.07.2024)
5. Government relations vs лобізм: чим вони відрізняються? 2020. URL: <https://gracers.com/pres-centr/government-relations-vs-lobizm-chim-voni-vidriznyayutsya>
6. Бакуменко В., Попов С. Про парадигму інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. 2017. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/edu\\_43/fail/4.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_43/fail/4.pdf)
7. Стратегія Сталого Розвитку України до 2030 року. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/Sustainable-Dev-Strategy-for-Ukraine-by-2030.html>

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.374445](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.374445)

JEL Classification H79

## IMPROVING THE MECHANISM FOR CREATING COMMON VALUES OF THE STATE, BUSINESS AND SOCIETY

**HERASYMENKO Olena***PhD in Economics, Associate Professor**Associate Professor of the Department of Public Administration and Business Management  
Ivan Franko National University of Lviv**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-2572>*

**Abstract.** *Ways to improve the mechanism for creating common values of the State, business and society are considered. The key principles of the strategy of sustainable development are presented. The main idea of the concept of creating shared value is to strengthen the relationship between social and economic progress, which can generate a new wave of global development. The concept of shared values is based on the fact that markets are formed not only by economic, but also by social needs (quality nutrition, health care, housing, support for the elderly, good ecology). In view of this, today's conditions require the development and implementation of effective mechanisms of state regulation that would stimulate entrepreneurial activity in the direction of creating common values of the state, business and society.*

**Key words:** *state, values, society, business, governance.*

**Statement of the problem.** The development of society involves a change in the role of business in solving social problems, the introduction of new models of innovative development, the widespread use of the latest technologies and the search for completely new, effective business strategies. The public sector also has a vital role to play in delivering and promoting shared values in private sector partnerships. Governments have the opportunity to leverage the resources, knowledge, capabilities, and innovations of the private sector.

**The purpose of the article.** The purpose of this study is to consider the ways to improve the mechanism for creating common values of the state, business, and society.

**Summary of the main results.** The development and effective functioning of entrepreneurial activity, in addition, the implementation of the strategy of creating common value in all business processes of the enterprise is a rather long process, which should be carried out taking into account the economic and legal situation of the country, existing social problems, and other problems that hinder the activities of enterprises. Analyzing the domestic legislative framework of entrepreneurship, it can be said that the influence of the state on it, on the one hand, is quite significant, and on the other hand, it is not effective enough. In view of this, today's conditions require the development and implementation of effective mechanisms of state regulation that would stimulate entrepreneurial activity.

At present, the concept of good governance in the format of the principles of the European Innovation Strategy and good democratic governance at the local level has become widespread. This strategy is considered appropriate for implementation in Ukraine, the principles of which are already partially widespread in the practical activities of the public administration system, in particular within the framework of international projects.

In modern conditions of creating common value, public opinion should be at the center of the formation of effective state policy. The need to reform public communications in public administration and management as a strategy for establishing trust between the state,

business and society leads to a change in relations and intensification of participation in the public administration process of all its participants.

**Conclusions.** Scientific analysis of the values of society is of great importance for choosing a model of public administration, allows for effective public policy and promotes the development of relations between business structures and public authorities. For a state that seeks to develop in a given direction, the task of finding a new system of guidelines is extremely difficult. In the period of innovative development and global transformations, the strategic goals of enterprises should take into account not only the amount of profit received, but also what value they can bring to the environment, society and the state with their activities.

### Reference

1. Stahurska S. A. Problems of forming the investment strategy of the enterprise. National University of Food Technologies. 2021. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15471/1/invest%20str.pdf>
2. Makovoz O.S., Krainya D.R., Obukhovskiy O.V. Factors of the investment strategy in the system of increasing the competitiveness of the enterprise. Eastern Europe: Economy, Business and Management. 2021. No. 32. P. 70-75.
3. Galko L. R. Investment activity of the enterprise: management strategy and tactics. Economy and society. 2021. No. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727/699>
4. Stahurska S. A. Formation of an investment strategy in the context of changes in the organization. Economy and society. 2022. No. 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1558/1499>
5. L. P. Skotnikova, I. V. Ugrimova. The role of investment strategy in enterprise development. Bulletin of NTU "KhPI". 2018. No. 19. P. 19-22. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161787509.pdf>
6. Bakumenko, V. & Popov, S. (2017). *Pro paradyhmu innovatsiinoho rozvytku suspilstva: suchasni kontseptsii reformuvannia publichnoho upravlinnia [On the Paradigm of Innovative Development of Society: Modern Concepts of Public Administration Reform]*. Retrieved from: [http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo\\_1/edu\\_43/fail/4.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo_1/edu_43/fail/4.pdf) [in Ukrainian].
7. Stratehiia Staloho Rozvytku Ukrainy do 2030 roku [Strategy for Sustainable Development of Ukraine until 2030]. Retrieved from: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/Sustainable-Dev-Strategy-for-Ukraine-by-2030.html> [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.466162](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.466162)

УДК 330:341.11:336.78:336.49

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІНЯ ЕНДАВМЕНТ-ФОНДОМ: ФІНАНСОВИЙ АСПЕКТ

**ПШИК Богдан Іванович**

*доктор економічних наук, професор  
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>*

**ЛАПШКО Зоряна Ярославівна**

*кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри фінансових технологій та консалтингу  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8716-9666>*

**АДАМИК Марія**

*здобувачка наукового ступеня доктора філософії  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2987-0969>*

**Анотація.** *Обґрунтовано науковий підхід до організації формування та використання цільового капіталу, у якому комплексно поєднуються фінансові та функціональні аспекти управління ендавмент-фондами. Це створює можливості обґрунтування і оцінки ефективності фінансових рішень та інструментів їх реалізації у розрізі стадій функціонування ендавмент-фондів.*

**Ключові слова:** *ендавмент-фонд, некомерційні організації, управління, фандрайзинг, фінансування, цільовий капітал.*

**Постановка проблеми.** Впродовж останніх років в Україні спостерігається криза фінансування у сфері неприбуткової діяльності, яка проявляється в істотному скороченні обсягів бюджетного фінансування, що ставить під загрозу перспективи подальшого функціонування значної кількості некомерційних організацій (НКО), які працюють освіти, науці, культурі та інших сферах суспільної діяльності. Це зумовлює необхідність

пошуку і формування нових, альтернативних механізмів, які б забезпечували відокремлення фінансування публічних благ від бюджетного процесу, зокрема й тих, що базуються на управлінні цільовим капіталом.

Багатолітній практичний досвід зарубіжних НКО, особливо закладів вищої освіти, переконливо доводить ефективність механізмів організації та функціонування цільового капіталу у



фінансуванні різноманітних заходів та програм. А фонди цільового капіталу (ендавмент-фонди) є реально працюючими структурами, здатними забезпечити необхідну підтримку діяльності НКО на тривалу перспективу та досягнення лідерських позицій у різних напрямках суспільної діяльності. Саме тому в умовах сьогодення, особливо в період фінансової нестабільності та з огляду на необхідність і перспективи повоєнної відбудови вітчизняної економіки, постала потреба в активізації створення ендавмент-фондів і формування на цій основі ринку моделі ендавмент-інвестування в Україні.

Успішне функціонування в Україні ендавмент-фондів залежить не лише від ступеня участі держави у вирішенні даної проблеми та дії інших зовнішніх чинників. Велику роль у зазначених процесах відіграють самі НКО в ході управління їх діяльністю, що набуває особливої актуальності та своєчасності в умовах сьогодення. Від того наскільки тісно налагоджені взаємовідносини із зовнішніми донорами, ефективним є застосування технологій фандрайзингу, а також наскільки ефективним є управління фінансовими аспектами, залежить репутація ендавмент-фондів та їхніх засновників. Все це, безперечно, впливає на привабливість фондів цільового капіталу перед усіма можливими партнерами і стейкхолдерами, формує їх суспільний імідж.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням проблем управління цільовим капіталом та підвищення ефективності функціонування ендавмент-фондів

займалися такі зарубіжні вчені як Анджеліні Д., Бінфар М., Браун С., Грундман С., Джилберт Т., Діммок С., Ло А., Менсон Л., Нурмуханова Г.Ж., Ньюман Д., Роджерс Ф., Серджент Т., Тобін Дж., Уеллік Д., Хансманн Х., Янг Дж. Однак їхні теоретичні обґрунтування і прикладні розробки, розраховані на країни з розвинутою ринковою системою господарювання, не повною мірою відповідають умовам розвитку вітчизняної економіки. Адаптація в зарубіжних розробок до умов і специфіки функціонування цільового капіталу в Україні становить значний науковий і практичний інтерес і потребує спеціальних досліджень. Заслужують на увагу результати досліджень вітчизняних науковців у сфері, зокрема Гернего Ю.О., Горина В.П., Демчишака Н.Б., Дропи Я.Б., Другова О.О., Козарезенко Л.В., Козьмук Н.І., Ловінської Л.Г., Левицької С.О., Осецького В.Л., Ткачук І.Я., Шевченко Л.С.

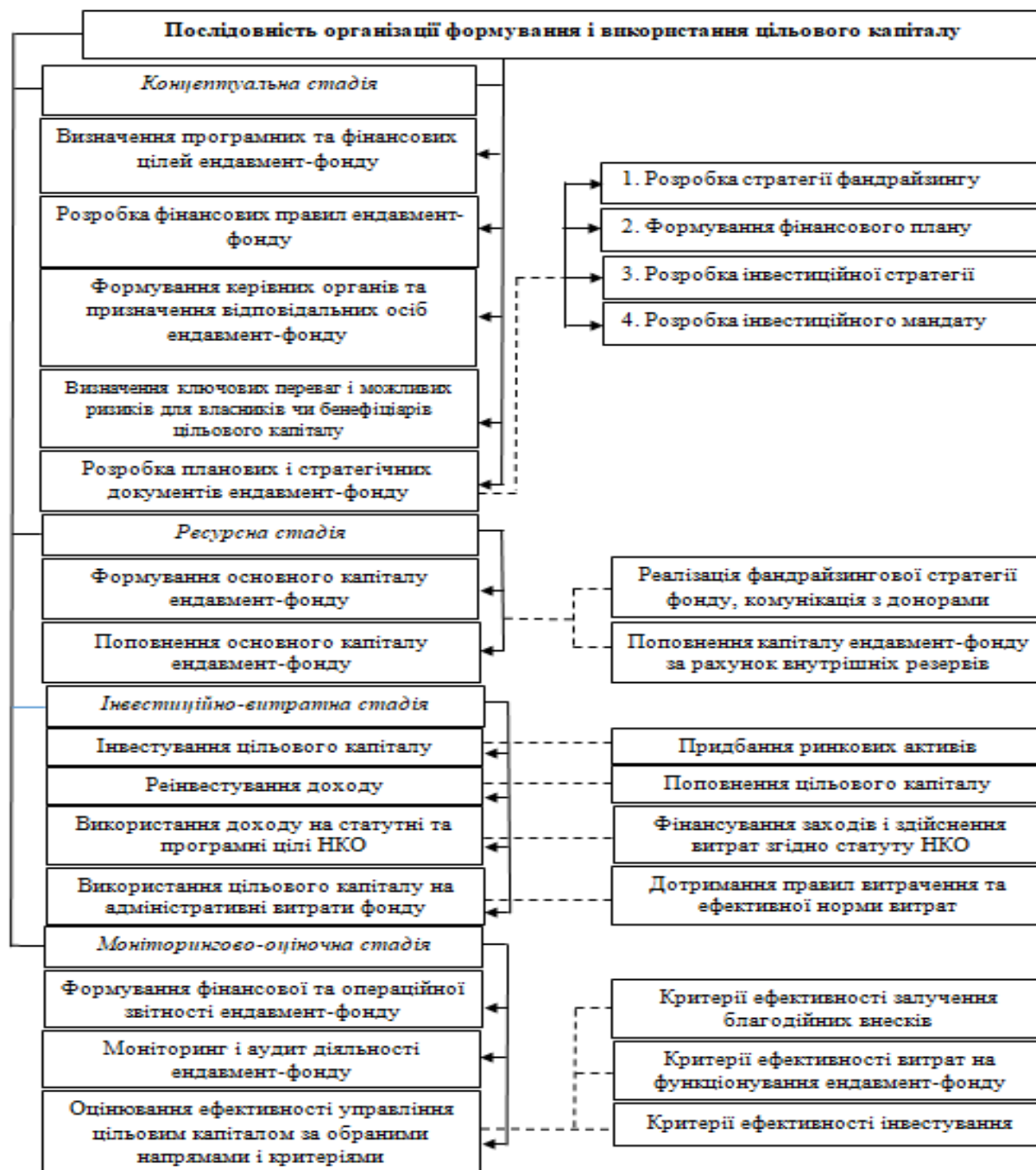
Опубліковані результати їхніх досліджень свідчать, що вони переважно стосуються окремих аспектів цільовим капіталом та його ролі у процесах розвитку соціальної сфери. Невирішеними залишається низка конкретних теоретико-методологічних і науково-практичних завдань, спрямованих на обґрунтування нових функціональних та фінансових підходів до управління ендавмент-фондами.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні наукового підходу до організації формування та використання цільового капіталу, у якому комплексно поєднуються фінансові та функціональні аспекти управління ендавмент-фондами.

**Виклад основних результатів.** Оскільки функціонування ендавмент-фонду можна представити у вигляді динамічної сукупності взаємопов'язаних

управлінських процесів, ми пропонуємо методичний підхід щодо організації формування та використання цільового капіталу, представлений на рис. 1. Даний підхід представлений у вигляді сукупності процесів, що відбуваються в межах

низки послідовних і взаємопов'язаних стадій: концептуальної, ресурсної, інвестиційної та моніторингово-оціночної. Розглянемо більш детально усі ці процеси, що відбуваються в межах кожної із виокремлених стадій.



**Рис. 1.** Послідовність організації формування і використання цільового капіталу  
Джерело: запропоновано авторами

Так, в межах концептуальної стадії відбувається вся необхідна підготовча робота, перш ніж ендавмент-фонд розпочне своє функціонування. Першим кроком до створення ендавмент-фонду повинно бути визначення його програмних та фінансових цілей. У більшості випадків базовими цілями ендавмент-фондів є максимальне нарощування основного капіталу (тіла) ендавмент-фонду, а також максимізація отримання поточного чи майбутнього доходу для довгострокового фінансування цільових груп на засадах благодійності. Хоча максимальне отримання доходу абсолютно не вписується в характер діяльності НКО, проте, з огляду на специфіку функціонування цільового капіталу, така ціль є цілком логічною та виправданою.

У практиці благодійництва і філантропії часто донори пропонують допомогу на так званих умовах «matching grant», що передбачає значне фінансування за умови попереднього здійснення НКО значної частини витрат[1, с. 12]. В даному випадку ендавмент-фонд виконуватиме роль своєрідного «фінансового важеля» для залучення додаткових внесків ще до моменту накопичення заздалегідь визначеного обсягу ресурсів. Альтернативна ціль ендавмент-фонду може бути сформульована як здійснення впливу на цільові групи як потенційних довгострокових донорів, оскільки отримувачі допомоги у майбутньому можуть з плином часу виявити бажання щодо фінансової підтримки НКО, особливо якщо матимуть від цього додаткові переваги на кшталт участі у престижних заходах, промоції своєї компанії, підвищення ділової репутації та іміджу тощо.

Перш ніж розпочати свою діяльність, для кожного ендавмент-фонду слід розробити фінансові правила – документ, у якому повинні бути чітко прописані необхідні положення та параметри його функціонування. Наявність такого документу слугуватиме вихідною базою для організації фінансового планування діяльності, формування ресурсів фонду, їх використання за цільовим призначенням, оцінювання рівня досягнення ключових показників ефективності його функціонування. Це сприятиме підвищенню рівня транспарентності фонду та формуванню адекватного розуміння у суспільстві стосовно цілей ендавмент фондів та механізмів їх досягнення.

Важливим питанням розроблення фінансових правил ендавмент-фондів є визначення тих положень, які будуть у них відображені[2, с. 14]. На основі вивчення низки внутрішніх документів неприбуткових організацій, ми пропонуємо такий склад даного документа: 1) статус НКО; 2) строки формування і використання основного капіталу; 3) види активів, з яких формується основний капітал; 4) граничні суми внесків до основного капіталу; 5) порядок реінвестування доходу; 6) норми витрат на статутні цілі. Загалом фінансові правила ендавмент-фонду слід оформити як внутрішній документ і розмістити на інтернет-сайті фонду. Така інформація сприятиме формуванню у потенційних донорів позитивної думки про діяльність фонду та зміцненню довіри до нього.

Наступним етапом у межах концептуальної стадії є визначення органів управління ендавмент-фондом та переліку відповідальних осіб для прийняття управлінських рішень,

особливо з питань реалізації програмних та фінансових цілей, формування та поповнення основного капіталу, реалізації інвестиційної політики, а також виконання контрольних-ревізійних функцій. Ними можуть бути: Вищий орган управління, Опікунська рада, Виконавчий орган управління та Комісія з інвестування (Інвестиційний комітет).

Після цього необхідним є визначення ключових переваг і можливих ризиків для власників чи бенефіціарів цільового капіталу. Ці ризики можуть проявлятися у таких змінах, як: знецінення цільового капіталу; відхилення в обсягах та термінах фактично отриманого інвестиційного доходу від планових значень; відсутність оцінки результатів інвестиційної діяльності ендавмент-фонду, обмеження прямого використання їх пожертв; втрата контролю за цільовим використанням

коштів; репутаційні та іміджеві ризики, зокрема через фінансові зловживання; нестабільні майбутні доходи і форс-мажорні обставини, що обмежують нові пожертви та/або поповнення основного капіталу відповідно до договорів з НКО чи фінансовими установами [3, с. 2658].

А що ж стосується ключових переваг ендавмент-фондів, такими, на нашу думку, можуть бути: контроль благодійника над сумою основного капіталу; досягнення спільної цілі НКО та благодійника; гнучкість умов сплати внесків; мінімальні витрати часу і ресурсів на адміністрування внесків; прозорість фінансової діяльності НКО; додаткові пільги і немайнові бонуси для благодійника.

Проте, як свідчить практика, існує певна кореляція та прямий зв'язок між окремими перевагами і ризиками ендавмент-фондів, про що свідчать дані таблиці 1.

Таблиця 1

### Співвідношення переваг і ризиків ендавмент-фондів

Переваги	Ризики
Додаткові поточні або майбутні доходи для операційної діяльності	Додаткові витрати на управління ендавмент-фондом
Довгострокове планування витрат на операційну діяльність	Зменшення фактичних витрат на операційну діяльність
«Ефект важеля», залучення matching grants та додаткових пожертв	Зменшення мотивації для залучення нових грантів чи додаткових пожертв
Підвищення фінансової стабільності НКО, резерв для непередбачених витрат	Втрата зв'язку діяльності НКО з цілями чи пріоритетами окремих благодійників
Прозорість фінансової діяльності НКО завдяки участі фінансових установ	Додаткові витрати на облік, аудит і звітність
Планування адміністративних витрат НКО	Додаткові або непередбачені витрати на управління ендавмент-фондами

*Джерело: складено на основі [1; 3]*

Наступним етапом концептуальної стадії процесу організації цільового капіталу є *розробка планових і стратегічних документів ендавмент-фонду*, о яких належать фінансовий план, стратегія фандрайзингу, інвестиційна стратегія.

На практиці такі ситуації не мають масового поширення, а їх виникнення є радше наслідком налагоджених тісних зв'язків між НКО та благодійником. У такому разі слід розробити фінансовий план у вигляді балансу грошових надходжень та витрат, який складається з

метою забезпечення ефективного управління, розподілу та використання доходу від цільового капіталу у відповідності з визначеними цілями та напрямками використання, а також взаємоузгодження доходів та витрат ендавмент-фонду.

Також необхідно сформулювати інвестиційну стратегію ендавмент-фонду шляхом визначення інвестиційних цілей фонду та засобів їх досягнення в рамках умов, що висуваються донором. Керівництво НКО повинно заздалегідь організувати проведення оцінки внутрішньої спроможності організації щодо втілення інвестиційної стратегії та керувати процесами її реалізації, оцінювати допустимі ризики та приймати грамотні рішення щодо інвестування коштів ендавмент-фонду.

Також важливим документом, який доповнює інвестиційну стратегію має широке застосування у зарубіжній практиці управління цільовим капіталом є інвестиційний мандат – це документ, який встановлює чітко сформульовані завдання у сфері інвестування і є орієнтиром для управляючих компаній при ухваленні рішень про розміщення (інвестування) ресурсів ендавмент-фонду [158]. З огляду на те, що у зарубіжній практиці якість роботи управляючої компанії оцінюється з погляду досягнення цілей, встановлених в інвестиційному мандаті, такий документ рекомендуємо розробляти й вітчизняним ендавмент-фондам. Пропонована структура інвестиційного мандату ендавмент-фонду наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

## Пропонована структура інвестиційного мандату ендавмент-фонду

Складові документа	Характеристика складових
Часовий горизонт інвестування	Необхідно визначити горизонт інвестування: короткостроковий (до 1 року) чи довгостроковий (5–10 років). При цьому слід пам'ятати, що за довгострокових інвестицій капітал здатний витримати мінливість фінансових ринків і, а відтак можна приймати вищий рівень ризику при розміщенні активів.
Інвестиційна філософія ендавмент-фонду	Вона характеризує ставлення до ризиків, допустимих для досягнення певного рівня доходів; необхідний рівень доходів, одержуваних за рахунок відсотків та дивідендів; будь-які переваги за секторами ринку, видами емітентів тощо
Політика витрачання коштів	Вказується відсоток запланованих щорічних доходів від цільового капіталу, який буде спрямований на поточні витрати
Допустимий рівень ризику при інвестуванні коштів	Цей показник, по суті, визначає, яку частину коштів капіталу керівні органи ендавмент-фонду готові втратити за певний період, щоб домогтися необхідного рівня доходів
Цільова норма дохідності	Вказується орієнтовне значення показника дохідності (абсолютної суми доходу), який розраховує отримати власник цільового капіталу
Створення «нормативного портфеля»	Необхідно вказати бажаний розподіл активів між акціями, облигаціями, нерухомістю та готівкою, а також допустиме відхилення від даної позиції
Узгоджена структура комісійних виплат управляючої компанії	Необхідно вказати розмір усіх комісійних винагород та інших можливих виплат управляючій компанії. Чим вищий рівень комісійних виплат, тим нижчий рівень доходів від цільового капіталу отримає його власник

*Джерело: запропоновано авторами*



Наступною стадією послідовності організації формування і використання цільового капіталу є **ресурсна стадія**, в межах якої відбувається *формування та поповнення цільового капіталу*. Однак успішна робота з формування ресурсної бази ендавмент-фондів цілковито залежить від дієвості розроблених фандрайзингових стратегій, ефективності їх втілення, а також від того, наскільки тісними є контакти із наявними і потенційними донорами.

Загалом спроби створення ендавмент-фондів в Україні здійснюються відокремлено від необхідної для цього інфраструктури та її повноцінного функціонування. Як свідчить зарубіжний досвід, провідні некомерційні організації у своїй структурі формують службу фандрайзингу, яка у свою чергу може включати низку підрозділів, що займаються такими питаннями: вироблення стратегії та планування діяльності всього підрозділу фандрайзингу; організація маркетингу та комунікації з наявними і потенційними донорами; залучення благодійних пожертв (у т.ч. робота зі значними пожертвуваннями); планування пожертвувань; формування переліку проектів, для реалізації яких формується цільовий капітал; робота з базами даних у напрямку пошуку нових донорів; мерчендайзинг чи укладання договорів із компаніями з метою формування програм лояльності (наприклад, при купівлі випускниками ЗВО поліса у страховій компанії вона передає 2–3% від його вартості до ендавмент-фонду даного закладу, який забезпечує інформування випускників про діяльність цієї компанії); спонсорство (яке відрізняється від благодійності, оскільки замість надання

спонсорської допомоги компанії забезпечується реклама та надаються інші привілеї); розвиток відносин із донорами (організація подяк та проведення для них різного роду заходів)[4, с. 201].

Фандрайзингова ж діяльність вітчизняних НКО діяльність сконцентрована переважно на здійсненні разових акцій, а робота по збору благодійних пожертв часто обмежується 1 – 2 категоріями жертводавців. Внаслідок цього низькими є обсяги доходів від інвестування цільового капіталу. А відтак основними невдачами у формуванні українського ринку цільових капіталів є наслідки помилок в системі організації та функціонування ендавмент-фондів, перш за все – у сфері фандрайзингу.

Не зважаючи на популярність та перспективність ідеї формування фондів цільового капіталу, керівництво багатьох освітніх, медичних, культурних закладів та інших некомерційних організацій має скептичну позицію на предмет доцільності їх створення. Певною мірою це зумовлюється наявністю сумнівів щодо можливостей залучення благодійних пожертвувань від зовнішніх донорів.

Насправді, бажання здійснювати пожертви з боку зовнішніх донорів зумовлено різними чинниками, зокрема репутацією НКО, якістю отриманих послуг, зацікавленістю менеджменту установи у розвитку та втіленні інноваційних підходів до управління тощо. Але, як свідчить практика управління цільовим капіталом, значні зусилля щодо залучення благодійних внесків від донорів були здійснені на момент створення та початковому етапі

функціонування ендавмент-фондів. З часом ця активність у переважній більшості випадків знижується з огляду на різноманітні причини, які спричиняють негативний вплив на процес залучення благодійних пожертв: 1) конфлікти інтересів в організаційній структурі НКО; відсутність стратегії розвитку ендавмент-фонду; визначення завищених чи нереальних цілей по залученню цільового капіталу; недостатність ресурсів і часу на здійснення фандрайзингової діяльності; відсутність реальної зацікавленості менеджменту НКО, а відтак небажання у створенні фонду цільового капіталу; відсутність налагодженої комплексної роботи у напрямку взаємодії з реальними і потенційними донорами; неточності у визначенні та незнання мотивів здійснення пожертвувань та використання доходів від довірчого управління активами, за рахунок яких формується цільовий капітал; відсутність зворотного зв'язку, а також системи стимулів і подяк для зовнішніх донорів.

Усі ці перелічені вище проблеми призводять до «розривів» у взаємодії з потенційними донорами. Більшість із них, судячи з переліку, прямо не пов'язані із фандрайзинговою діяльністю, а радше є проблемами менеджменту, зумовлені передусім відсутністю системного підходу до стратегічного планування діяльності фонду цільового капіталу, недостатньою сформованістю в середині організації культури благодійництва та небажанням підтримувати взаємовідносини із донорами на тривалу перспективу. Саме тому необхідно чітко розрізняти фандрайзингові та управлінські проблеми. Якщо керівництво НКО не

вдається до кампанії активних звернень до потенційних донорів за благодійними пожертвами, це буде суто управлінською проблемою.

Задля підвищення ефективності взаємодії із донорами необхідним є комплексний підхід, який потребує таких дій: збільшення кількості потенційних донорів за рахунок постійного залучення нових; таргетування потенційних донорів і пропонування індивідуальних можливостей кожному; вивчення інтересів і мотивів потенційних донорів; розробка переліку цікавих мотивів і винагород для донорів; постійне залучення донорів до проектів організації; регулярні комунікації з донорами, підтримка зворотного зв'язку; оцінка якості роботи фандрайзера.

Для ефективного функціонування ендавмент-фондів необхідною є розробка комунікаційної політики взаємодії з донорами, яка передбачає використання сучасних цифрових технологій, які приходять на зміну класичним інструментам комунікації – інтернет-сайти, пряма реклама, відеоролики, соціальні мережі, e-mail, sms, месенджери, мобільні додатки та веб-застосунки. Основне завдання у здійсненні кампаній по залученню пожертвувань до ендавмент-фондів – надати донорам мотив для здійснення пожертвувань, а також підвищити їх обізнаність шляхом залучення до обговорення програм та проектів, які планується реалізувати. Сучасні технології дозволяють за допомогою емоційних мотивів отримати потрібні уявлення про діяльність ендавмент-фондів, що дає можливість залучити нових донорів в поточну діяльність фонду і є незамінними при проведенні

кампаній з масового збору коштів від певних цільових груп.

Наступною стадією послідовності організації формування і використання цільового капіталу є **інвестиційно-витратна стадія**, в межах якої відбувається розміщення фінансових ресурсів ендавмент-фонду, реінвестування отриманого доходу, а також витрачання цільового капіталу на програмні чи статутні цілі, а також на здійснення адміністративно-господарських витрат, пов'язаних із забезпеченням діяльності фонду.

Окрім інвестування основного капіталу ендавмент-фондами у ринкові активи з метою отримання доходу, існує другий напрямок використання цільового капіталу, який полягає у його спрямуванні на фінансування статутних цілей НКО за рахунок доходів від інвестування цільового капіталу. Оскільки у світі найбільше цільовий капітал розповсюджений та функціонує у сфері вищої освіти, наведемо основні напрями витрат університетських ендавмент-фондів. У зарубіжній практиці, зокрема США, зазначені напрями зумовлені такими базовими цілями [5; 6; 7]:

– забезпечення стабільності розвитку ЗВО (коливання прибутків університетів та коледжів через зміни в оплаті навчання, розмір пожертв та дотацій з боку держави покриваються інвестиційним доходом від ендавмент-фондів);

– забезпечення більшої гнучкості в питаннях фінансування (ендавменти надають можливість швидше й точніше реагувати на зміни в демографічній ситуації, доходах громадян та соціальному статусі студентів, що стає особливо важливим в умовах значного скорочення державних витрат на вищу

освіту).

Перш за все ключові напрями витрачання доходу від цільового капіталу стосуються на реалізацію інвестиційних потреб ЗВО, а також на споживчі цілі. До них належать:

1. Матеріальна підтримка і фінансування діяльності молодих вчених, які займаються перспективними науковими дослідженнями (спеціальні гранти і стипендії, придбання необхідного обладнання, здійснення інших необхідних витрат для реалізації наукових проектів, оплата відряджень і стажувань, участі в наукових заходах тощо).

2. Фінансова підтримка студентів і аспірантів, які займаються науковими дослідженнями.

3. Залучення до наукової діяльності, підтримка обдарованої і талановитої молоді та науково-педагогічних кадрів, здатних генерувати інтелектуальний продукт.

4. Фінансова підтримка професорсько-викладацького складу, що працює над розробкою та провадженням передових методів навчання, інноваційних проектів та нових освітніх технологій.

5. Сприяння в комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності, підготовці та виданню наукової літератури, оновленню бібліотечних фондів, виходу періодичних видань та підтримка наукових шкіл.

6. Оновлення та модернізація основних фондів і технічної бази університетів, підтримка та оновлення університетської інфраструктури (бібліотеки, спортзали, їдальні, гуртожитки, бази відпочинку, медпункти тощо).

7. Організація та проведення широкого кола освітніх наукових,

спортивних, мистецьких, культурних та інших заходів.

8. Створення нових кафедр, лабораторій та освітніх програм, а також фінансування інноватизації освітніх і наукових процесів.

9. Фінансова підтримка в реалізації соціальних проектів (медичне страхування, програми іпотечного кредитування для викладачів та інших працівників ЗВО, лікування і відпочинок, підтримка університетських медичних осередків та ін).

10. Удосконалення системи управління діяльністю ЗВО.

Також певна частина цільового капіталу може витратитися на покриття адміністративних витрат НКО, а також на реалізацію некомерційних цілей, визначених засновниками або донорами. У світовій практиці домінує підхід, відповідно до якого некомерційна організація має право використовувати на адміністративно-управлінські витрати, пов'язані з формуванням та поповненням цільового капіталу, зі здійсненням діяльності, яка фінансується за рахунок цільового капіталу, не більше 15% від суми доходу від довірчого управління майном, який формує цільовий капітал, або не більше 10% від суми отриманого за звітний рік доходу від цільового капіталу [8, с. 203].

До адміністративних витрат належать такі:

- оплата оренди приміщень;
- витрати на придбання комп'ютерів, офісної техніки, канцелярських та витратних матеріалів;
- витрати на проведення зовнішнього аудиту;
- витрати на оплату праці персоналу ендавмент-фонду;
- витрати на оплату послуг

фінансових установ у зв'язку з передачею їм цільового капіталу у довірче управління.

– інші витрати, пов'язані з управлінням діяльністю фонду цільового капіталу та його окремих підрозділів;

Також законодавство України не визначає сум витрат чи норм витрат для ендавмент-фондів.

Утім, адміністративні витрати на управління ендавментами обмежено 20% річного доходу благодійної організації, якщо інше не передбачено договором з благодійником (ст.16 ЗУ «Про благодійну діяльність та благодійні організації») [9].

Останньою стадією алгоритму організації формування і використання цільового капіталу є **моніторингово-оціночна стадія**, яка передбачає реалізацію контрольних функцій та оцінювання ефективності функціонування ендавмент-фонду. Контроль за формуванням та витрачанням коштів ендавмент-фондів повинен проводитися опікунськими радами, виконавчими органами фондів. Також до цього процесу повинні долучатися створені ревізійні комісії та внутрішні аудитори з числа працівників НКО, на яких покладено обов'язки щодо контролю за фінансовою діяльністю ендавмент-фонду [1, с. 38].

Згідно чинного законодавства фінансові установи в Україні зобов'язані звітувати Державній службі фінансового моніторингу про всі операції клієнтів із фінансовими активами на суму понад 400 тис. грн. протягом місяця. До того ж систематичні або підозрілі перекази так само можуть підпадати під фінансовий моніторинг, навіть якщо їх сума є меншою ніж 400 тис. грн [10].

НКО в Україні також звітують про свою діяльність, формуючи та подаючи, на відміну від інших юридичних осіб та фінансових установ, спрощену операційну та фінансову звітність. Що ж стосується ендавмент-фондів, на них розповсюджується дія ст. 17 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [9], яка зобов'язує їх публікувати звітність про джерела доходів та структуру витрат. До того ж, у разі публічного збору внесків, вони повинні порядок цільового використання, обліку та звітності про їх використання (ст. 7 зазначеного Закону).

У свою чергу зовнішні донори вправі вимагати від ендавмент-фондів звіти про цільове використання здійснених ними пожертв у вигляді грошових коштів чи іншого майна, а в разі надходження цільових внесків, набувачі благодійної допомоги повинні самостійно, не чекаючи запиту від донора, надавати такий звіт. Саме ці положення містяться у ст. 22 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [9] та ст. 729-730

Цивільного кодексу України [11]. З огляду на важливість зазначених вище положень про звітність, рекомендуємо їх включати до змісту фінансових правил ендавмент-фонду.

Завершальним етапом моніторингово-оціночної стадії процесу організації формування і використання цільового капіталу є оцінювання ефективності управління цільовим капіталом за обраними напрямками і критеріями. Таку оцінку слід здійснювати за трьома напрямками: залучення пожертвувань, витрати на інвестування і фінансування діяльності НКО з цільового капіталу. Що ж стосується останнього напрямку, на нашу думку, ефективність не визначається «простим» збільшенням зібраних пожертвувань. Якщо кошти з ендавмент-фонду не витрачаються належним чином, то цілі, заради яких він формувався, не будуть досягнуті. Оцінка ефективності повинна проводитися на основі аналізу різноманітних характеристик, наведених у табл. 3.

Таблиця 3

## Характеристики оцінки ефективності управління цільовим капіталом

Напрямок	Критерії оцінювання
Залучення пожертв	Розширення аудиторії потенційних жертводавців. Кількість звернень. Збільшення суми прийнятих пожертвувань. Збільшення розміру разового пожертвування. Збільшення «повторних» пожертвувань. Зниження витрат на залучення пожертвувань. Частка або відсоток позитивних відповідей від загального числа запитів і т.д.
Витрати на інвестування	Зниження «адміністративних» витрат на довірче управління. Збільшення доходу від довірчого управління
Фінансування діяльності НКО	Збільшення витрат з цільового капіталу на фінансування діяльності НКО. Зниження адміністративних витрат на підтримку діяльності ендавмент-фонду (наприклад, заробітна плата, оренда приміщення і т.д.). Збільшення джерел фінансування (крім цільового капіталу)

*Джерело: запропоновано авторами*



Для аналізу ефективності проведених заходів по залученню пожертвувань необхідно поставити такі питання: 1. Наскільки поставлені цілі компанії відповідали об'єктивним потребам – ефективність поставлених цілей? 2. Наскільки отримані результати відповідають поставленим цілям – результативність кампанії? 3. Наскільки

ефективними виявилися витрати коштів (грошей, часу, людей) на отримання цього результату?

У таблиці 4 наведено запропоновані авторами показники, які доцільно використовувати у практиці вітчизняних ендавмент-фондів з метою оцінювання ефективності управління цільовим капіталом.

Таблиця 4

## Узагальнені показники оцінки ефективності управління цільовим капіталом

Назва показника	Спосіб розрахунку	Рекомендовані значення
1. Коефіцієнт доходу від довірчого управління майном, яке формує цільовий капітал	Співвідношення розміру доходу від довірчого управління майном до вартості чистих активів на кінець базового періоду.	Рекомендована тенденція – зростання.
2. Коефіцієнт використання майна, яке формує цільовий капітал	Співвідношення вартості частини майна, яке формує цільовий капітал до балансової вартості майна в якості цільового капіталу.	Не більше 10%
3. Коефіцієнт адміністративно-управлінських витрат фонду (варіант розрахунку встановлюється обліковою політикою фонду)	1) Співвідношення суми адміністративно-управлінських витрат фонду до доходу від довірчого управління майном; 2) Співвідношення суми адміністративно-управлінських витрат фонду до доходу від цільового капіталу	Не більше 15% Не більше 10%
4. Коефіцієнт винагороди управляючої компанії	Співвідношення суми винагороди управляючої компанії до доходу від довірчого управління майном	Не більше 10%
5. Коефіцієнт відшкодування витрат, пов'язаних із довірчим управлінням майном, яке формує цільовий капітал	Відношення суми витрат пов'язаних із довірчим управлінням майном, яке формує цільовий капітал до доходу від цільового капіталу	Не більше 1%
6. Коефіцієнт невикористаного доходу від довірчого управління	Співвідношення невикористаного доходу від довірчого управління майном, яке формує цільовий капітал до доходу від довірчого управління	Не більше 50%
7. Коефіцієнт зміни вартості чистих активів в результаті довірчого управління майном, яке формує цільовий капітал	Співвідношення вартості частини майна, яке формує цільовий капітал до вартості чистих активів	Не менше 70%
8. Коефіцієнт розподілу доходу від цільового капіталу	Співвідношення суми коштів, переданих і-му отримувачу доходу від цільового капіталу до величини доходу від цільового капіталу	Не встановлено.
9. Коефіцієнт використання доходу від цільового капіталу	Співвідношення суми коштів, витрачених на відповідний напрям і-м отримувачем доходу від цільового капіталу до суми коштів, переданих і-му отримувачу доходу від цільового капіталу	Не встановлено.

*Джерело: запропоновано авторами*

При цьому зазначимо, що аналіз ефективності управління цільовим капіталом можливий лише при налагодженій системі обліку, при цьому, як уже неодноразово підкреслювалося, процеси залучення, інвестування та витрачання повинні розглядатися у взаємозв'язку.

Загалом, розроблена нами послідовність організації формування і використання цільового капіталу охоплює усі процеси функціонування ендавмент-фонду, починаючи з моменту виникнення ідеї щодо його формування та впродовж подальших етапів його діяльності. Це дасть змогу найбільш повно врахувати існуючі чинники впливу на діяльність ендавмент-фондів, виробити раціональні рішення з управління цільовим капіталом та обрати інструменти їх реалізації у розрізі охарактеризованих вище стадій та їхніх складових.

**Висновки.** Розроблений алгоритм організації формування і використання цільового капіталу містить низку заходів мікроекономічного характеру, яка є основою для ефективного управління цільовим капіталом. Визначальною умовою його ефективності є необхідність дотримання чіткої послідовності дій з управління цільовим капіталом в межах чотирьох

стадій функціонування ендавмент-фонду— концептуальної, ресурсної, інвестиційно-витратної та моніторингово-оціночної.

В межах наукового підходу до формування і використання цільового капіталу запропоновано систему узагальнюючих показників оцінки ефективності управління цільовим капіталом: коефіцієнт доходу від довірчого управління майном; коефіцієнт використання майна; коефіцієнт адміністративно-управлінських витрат фонду; коефіцієнт відшкодування витрат, пов'язаних із довірчим управлінням майном; коефіцієнт невикористаного доходу від довірчого управління; коефіцієнт зміни вартості чистих активів в результаті довірчого управління майном, за рахунок якого формується цільовий капітал; коефіцієнти винагороди управляючої компанії, розподілу та використання доходу від цільового капіталу. За допомогою зазначених коефіцієнтів можна здійснити оцінювання результативності управління цільовим капіталом з огляду напрями функціонування ендавмент-фонду (залучення пожертв, витрати на інвестування, фінансування НКО) та критерії такої ефективності.

#### *Список використаної літератури*

1. Створення та управління ендавментами в Україні: метод. посіб. Київ. Програма розвитку ООН в Україні, 2014. 76 с.
2. Rogers F. Strategies for Increasing Endowment Giving at Colleges and Universities. *CommonFund institute*. September. 2007. 12 p.
3. Gilbert T., Hrdlicka C. Why are university endowments large and risky? *The Review of Financial Studies*. 2018. vol. 28(9). pp. 2643-2686.
4. Sargeant A., Jay E. *Fundraising Management: analysis, planning and practice*. 2th ed. N. Y: Routledge, 2010. 440 p.
5. Горин В. П., Коваль С. Л. Проблеми бюджетного фінансування та перспективи застосування інструментів фандрайзингу у системі вищої освіти України. *Економіка*

*та держава*. 2021. № 8. С. 42-46.

6. Ткачук І. Я. Фінанси громадянського суспільства: теорія та практика: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 352 с.

7. Шевченко Л.С. Ендавмент-фонди в інвестиційній стратегії зарубіжних університетів. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 1. С. 8 – 16.

8. Newman Diana S. Nonprofit essentials: endowment building. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2005. 265 p.

9. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073\\$17#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073$17#Text)

10. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>.

11. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 зі змінами від 14.05.2010 № 2257-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.466162](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.466162)

JEL Classification E22, G23, L31

## IMPROVING THE MANAGEMENT PROCESSES OF AN ENDOWMENT FUND: THE FINANCIAL ASPECT

### **PSHYK Bogdan**

*Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Professor of the Financial Technologies and Consulting Department*

*Ivan Franko National University of Lviv,*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>*

### **LAPISHKO Zoriana**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor*

*Associate Professor of the Financial technologies and consulting Department*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8716-9666>*

### **ADAMYK Mariya**

*recipient of the Doctor of Philosophy degree*

*Lviv Ivan Franko National University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2987-0969>*

**Abstract.** *A scientific approach to the organization of the formation and use of target capital, which comprehensively combines the financial and functional aspects of endowment fund management, is substantiated. This creates opportunities for justifying and evaluating the effectiveness of financial decisions and the tools for their implementation across the stages of endowment fund operation.*

**Keywords:** *endowment fund, non-profit organizations, management, fundraising, financing, target capital.*

The aim of the article is to substantiate a scientific approach to the organization of the formation and use of target capital, which comprehensively combines the financial and functional aspects of endowment fund management. The functioning of an endowment fund is presented as a dynamic set of interconnected management processes that occur within a series of sequential and interrelated stages: conceptual, resource, investment, and monitoring-evaluation.

The developed approach allows to encompass all the processes involved in the functioning of the endowment fund, starting from the moment the idea of its formation arises and ending with the use of the target capital and evaluation of the fund's performance. This approach makes it possible to fully consider the existing factors influencing the activities of endowment funds, develop rational decisions for capital management, and select tools for their implementation in terms of specified stages and their components.

The structure of the financial rules and investment mandate of the endowment fund has been substantiated as key documents that serve as the foundational basis for organizing financial planning activities, forming the fund's resources, using them for their intended purposes, and evaluating the level of achievement of the fund's key performance indicators.

The directions for improving fundraising in the activities of endowment funds have been defined and substantiated: increasing the number of potential donors by constantly attracting new ones; targeting potential donors and offering individualized opportunities for each to improve the donation process; studying the interests and motivations of potential donors; developing a list of attractive motivations and rewards for donors; consistently involving donors in

projects and the life of the organization; developing an effective communication policy for interacting with stakeholders, maintaining regular communication with donors, and ensuring feedback; and evaluating the quality of the fundraiser's work. The advantages of various communication tools with donors (benefactors) and the expected effects of their use are highlighted.

Criteria for evaluating the effectiveness of target capital management, which characterize trends in achieving the set goals considering the directions of the endowment fund's activities, have been developed. A system of generalized indicators for assessing the effectiveness of target capital management has been proposed, enabling the evaluation of the endowment fund's operational performance.

### Reference

1. The UN Development Program in Ukraine, (2014). *Stvorenniya ta upravlinnya endavmentamy v Ukrayini [Creation and management of endowments in Ukraine]*. Kyiv. [in Ukrainian].
2. Rogers F. (2007). Strategies for Increasing Endowment Giving at Colleges and Universities. *CommonFund institute*, September [in USA].
3. Gilbert, T. & Hrdlicka, C. (2018). Why are university endowments large and risky? *The Review of Financial Studies*, 28(9), 2643-2686. [in United Kingdom].
4. Sargeant, A., & Jay, E. (2010). *Fundraising Management: analysis, planning and practice*. (5th ed.). N. Y: Routledge [in USA].
5. Horyn, V. P. & Koval, S. L. (2021). Problemy byudzhethnoho finansuvannya ta perspektyvy zastosuvannya instrumentiv fandrayzynhu u systemi vyshchoyi osvity Ukrayiny [Problems of budget financing and prospects for the use of fundraising tools in the higher education system of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 8, 42-46. [in Ukrainian].
6. Tkachuk, I. YA. (2020). *Finansy hromadyans'koho suspil'stva: teoriya ta praktyka: monohrafiya [Finances of civil society: theory and practice]*. Chernivtsi: Tekhnodruk. [in Ukrainian].
7. Shevchenko, L.S. (2015). Endavment-fondy v investytsiyniy stratehiyi zarubizhnykh universytetiv [Endowment funds in the investment strategy of foreign universities]. *Ukrayina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, 1, 8 – 16. [in Ukrainian].
8. Newman Diana S. (2005). *Nonprofit essentials: endowment building*. New Jersey : Wiley [in USA].



9. Law of Ukraine on the charitable activities and charitable organizations № 5073-VI (2012, 05 July). Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073\\$17#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073$17#Text). [in Ukrainian].

10. Law of Ukraine on the prevention and countermeasures against the legalization (laundering) of proceeds obtained through crime, the financing of terrorism and the financing of the proliferation of weapons of mass destruction № 361-IX (2019, 06 December). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>. [in Ukrainian].

11. The Civil Code of Ukraine № 435-IV (2003, 05 January). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.637172](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.637172)

УДК 336.24

## ОПТИМІЗАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ РЕФОРМУВАННЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

**ДУБИК Вікторія Яківна**

*доцент, кандидат економічних наук*

*доцент кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3475-4156>*

**СИТНИК Наталія Степанівна**

*професор, доктор економічних наук*

*завідувач кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-9721>*

**СТАСИШИН Андрій Васильович**

*доцент, кандидат економічних наук*

*декан факультету управління фінансами та бізнесу*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0788>*

**Анотація.** Відповідно до напрямів розвитку визначених урядом України було сформовано рекомендаційну модель реформування митної політики України. Використано SWOT-аналіз та потім сформовано SWOT-стратегію. Результати були зображені на діаграмі Парето, яка показала пріоритетні заходи реформування та відсотки впливу кожного із таких заходів. До таких заходів входять продовження впровадження спільної транзитної системи для спрощення митного оформлення на місцях, а також для полегшення роботи митним органам, покращення контролю за товарами, що перетинають український кордон. Продовження встановлення спеціального статусу авторизованого економічного оператора, що покращить систему провадження митних формальностей.

**Ключові слова:** митна політика, національна економічна стратегія, SWOT-аналіз, національна система контролю транзиту, євроінтеграція.

**Постановка проблеми.** Взаємодія між митними органами та бізнесом є рушійною силою реформи митної справи в Україні. Меморандум про співпрацю став першим кроком до побудови конструктивного діалогу та визначення спільних цілей. Автоматизація митних процедур є невід'ємною частиною цієї реформи, оскільки дозволяє мінімізувати ризики корупції та підвищити ефективність митного контролю. Однак, для успішної імплементації цих змін необхідні масштабні законодавчі реформи, які

дозволять Україні адаптувати національне законодавство до європейських стандартів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання реформування та реалізації митної політики України досліджували в наукових працях такі вчені як Крисоватий А. І., Десятнюк О. М., Приймаченко Д. В., Павлович-Сенета Я. П., Тараненко М. С., Руденко В. В., Гармаш Є. В., Кийда Л. І., Шевченко Н. І., Калюжний Р. А., Курінний Є. В., Бережнюк І. Г. та багато інших. Однак, незважаючи на чималу кількість напрацювань науковців, питання щодо напрямів реформування та реалізації митної політики України ще залишається для вивчення.

**Мета статті.** Метою статті є формування стратегічної моделі подальшого розвитку митної політики за умови реформування окремих елементів.

**Виклад основних результатів.** Українським урядом нещодавно було затверджено Національну економічну стратегію на період до 2030 року.

Відповідно до цієї стратегії основні напрямки реформування української митниці передбачають ряд комплексних завдань, зокрема, підвищення рівня довіри з боку бізнесу та впровадження громадського контролю за діяльністю митних органів. Одним з ключових стратегічних завдань визначено боротьбу з “сірим” та контрабандним імпортом товарів та їх подальшою реалізацією на внутрішньому ринку, що створить для бізнесу однакові умови та дозволить сконцентрувати зусилля митних органів на боротьбі з переміщенням через митний кордон України заборонених товарів (зброї, наркотиків тощо).

Отже, можна узагальнити та виділити три основні напрями модернізації митної політики (рис. 1).



Рис. 1. Основні напрями модернізації та забезпечення ефективного митного регулювання  
Джерело: [1]

Відповідно до цих напрямів Уряд створив план заходів, який буде реалізовувати поступово до 2030 року, але за пів року існування цієї Стратегії вже почали впроваджувати певні законодавчі акти, заходи щодо модернізації митної політики та

електронні програми. Відповідно за цей час змінилась загальна економічна ситуація, та можливо деякі проміжні ланки завершені, а деякі – неактуальні. Тому при формуванні власної рекомендаційної моделі було взято за основу саме ці напрями та виокремлено

вагомі та найбільш впливові заходи, що повинні модернізуватись або встановлюватись у порядку пріоритетності.

Розглянемо реалізацію митної політики з урахуванням податкових інструментів, тобто реформування митної політики із допомогою податкових регуляторів. При побудові рекомендаційної моделі, після встановлення уже мети та напрямів модернізації наступним кроком є аналіз. Для побудови максимально ефективної стратегії реформування митної політики необхідно провести SWOT-аналіз. після аналізу визначити які саме дії необхідні для досягнення мети, розробити чіткий зміст завдань, обрати інструменти, що будуть використовуватись та встановити процедури впровадження.

Отже SWOT-аналіз – це оцінювання реального стратегічного стану держави,

що показує, наскільки поточна стратегія державної політики відповідає її внутрішнім ресурсам і міжнародному становищу. Сильні сторони держави перетворюють деякі зовнішні можливості в реальні, збільшуючи ймовірність їх реалізації. Реалізуючи певні стратегічні кроки та працюючи над слабкими сторонами, змінюючи певним чином свою стратегію державної політики, держава може перетворити загрози на сприятливі стратегічні альтернативи, що і є метою встановлення таких сторін у ході формування SWOT-аналіз [2, 63 с.].

Проаналізувавши перелік інструментів та факторів впливу на митну політику, було сформовано SWOT-аналіз. Виокремлено сильні, слабкі сторони, можливості та ризики, які можуть трапитись у майбутньому (табл. 1).

Таблиця 1.

### Матриця SWOT-аналізу щодо розвитку митної політики за умов реформування податкових інструментів

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- полегшення митних процедур у контексті впровадження NCTS та статусу АЕО;</li> <li>- використання електронних ресурсів під час проведення перевірок;</li> <li>- розширення електронного адміністрування;</li> <li>- покращення системи захисту митного кордону України;</li> <li>- зменшення адміністративного тягаря із митних органів;</li> <li>- зменшення контрабанди шляхом введення національної системи контролю транзиту;</li> <li>- спрощення системи митних режимів, а в результаті і їх адміністрування;</li> <li>- поточне реформування державної політики (осучаснення наявних правил законодавства).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несприйняття нововведень економікою країни; - неможливість українських товаровиробників відповідати новим стандартам;</li> <li>- не продуманий митний кодекс; - технічні бар'єри в процесі митного оформлення та відшкодування ПДВ;</li> <li>- знецінення українських товарів під натиском імпортованої продукції;</li> <li>- збільшення відтоку робочої сили та молоді до країн ЄС через спрощення процедури перетину кордону із такими країнами;</li> <li>- наявна велика кількість пілг для імпортерів із ЄС; - низький рівень митної культури.</li> </ul>
Можливості	Ризики
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення поставки товарів за кордон (зростання експорту з України не лише у країни ЄС, але і на інші зовнішні ринки);</li> <li>- збільшення експорту до Євросоюзу за багатьма товарними групами;</li> <li>- спрощення системи та зменшення часу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прийняття обмежень щодо митних тарифів в Україні;</li> <li>- перехід на ціни європейського рівня, подорожчання товарів;</li> <li>- зниження платоспроможності населення;</li> <li>- контроль з боку ЄС;</li> </ul>

<p>розмитнення;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення митного потенціалу країни в цілому;</li> <li>- підвищення прозорості контролю за сплатою митних платежів;</li> <li>- розширення обсягів виробництва та поява нових експортерів;</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності українських товарів;</li> <li>- поява нових робочих місць;</li> <li>- збільшення надходжень у бюджет від сплати митних платежів;</li> <li>- введення іноземних інвестицій;</li> <li>- посилення митної конкурентоспроможності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невизначеність стратегії розвитку;</li> <li>- втрата конкурентоспроможності певних галузей економіки України;</li> <li>- використання України як сировинного придатку;</li> <li>- перенесення сусідніми країнами на територію України шкідливого виробництва</li> </ul>
---	--

*Джерело: сформовано авторами*

Відповідно до таблиці проаналізуємо сторони та сформуємо загальну таблицю факторів, що впливають на кінцевий результат, та зміни яких стануть елементами плану дій. Запровадження NCTS (Національна система контролю транзиту) значно полегшить систему митного оформлення, оскільки вона дозволить контролювати обом сторонам перетин кордону, таким чином усі дані будуть заноситись до програми, та підраховуватись зменшуючи при цьому можливість контрабанди. Також ця програма дасть можливість знизити тягар митних органів у процесі адміністрування платежів, оскільки через неї можна буде прослідкувати усі прогалини у розрахунках.

Впровадження новітніх програм збільшить конкурентоспроможність митної системи з боку іноземців, оскільки перевозити товар через кордон стане безпечніше. У свою чергу це вплине на притік іноземних інвестицій, який у сприятиме розвитку підприємств, встановлення новітніх технологій переробки сміття, очищення повітря та створення зеленої енергії. А вже формування нових підприємств за допомогою іноземних інвестицій зможе надати багато робочих місць, що не

будуть відрізнятись від європейських. Створення все більше і більше конкурентних місць в Україні дасть можливість у подальшому розвиватись молоді саме у рідній державі.

Також для спрощення митного адміністрування доречно буде змінити систему митних режимів на схожу з європейською. Це зменшить тягар із митних органів та зокрема із інших суб'єктів зовнішньоекономічних відносин, а також тягне за собою створення нового удосконаленого митного кодексу. Та все ж встановивши спрощення це також покращить систему захисту митного кордону України, оскільки через відсутність проблемних та довготривалих питань під час розмитнення, збільшиться час на чіткий контроль кордону та зменшаться випадки та обсяги контрабанди.

Застосування заходів модернізації звичайно мають як сильні, так і слабкі сторони. Такими можуть стати несприйняття нововведень економікою країни. Оскільки Україна ще не стала країною із квітучою економікою, їй необхідно удосконалюватись. Це не просто витягнуті правила із законодавств інших сусідніх, кращих країн, це аналітичний підхід до кожного



нововведення, із розглядом питання, щодо можливості його імплементації при сучасній економічній ситуації.

Наразі ж це робиться швидкими темпами, у намаганні наздогнати провідні економічні країни світу, а також у намаганні щось довести цьому світу. Кращою була б система ґрунтового дослідження процесів, що відбуваються у країні та подальша повільна імплементація.

Коли залишилось ще коріння із часів, коли Україна була у складі Радянського Союзу, але при цьому запроваджувати нові західні правила. Це говорить про низький рівень митної культури. Тоді коли західні європейські країни проходили кожна свій особистий шлях становлення економіки, зокрема і митної політики, Україна була вимушена «ґрати» за правилами Радянського Союзу, тим самим здобувши незалежність, почали із тих правил, що були тоді присутні.

У процесі незалежного існування Україна обрала інший протилежний напрямок розвитку. Таким чином для усунення розбіжностей необхідно відмовитись, або скоригувати певні застарілі правила, що залишились із тих часів, зовсім віддалити їх від радянської епохи.

Також імплементація європейських правил потягне за собою перелік негативних моментів. У тому числі це встановлення пільг, квот, спрощеного ввозу чи оформлення товарів для європейських країн. Така тенденція зможе як захопити українське виробництво до удосконалення, та може і загнати їх у глухий кут, тим самим знищити українське виробництво. Для запобігання виникнення такої ситуації, доцільно буде проаналізувати сучасну ситуацію економіки України та країн ЄС,

та визначити найбільш ймовірні наслідки, у результаті запропонувати іншій стороні альтернативні шляхи.

Крім сильних, слабких сторін, а також можливостей, які у результаті впровадження дасть ця стратегія, необхідно згадати і про ризики. Будь-які зміни несуть у собі як позитивні, так і негативні наслідки і у процесі формування стратегічного плану однією із вагомих частин є розрахунок та аналіз негативних, а саме – ризиків.

У процесі імплементації митних правил країн ЄС є великий ризик невизначеної стратегії розвитку. Тоді коли багато як зовнішніх, так і внутрішніх проблем важко тримати фокус на чомусь одному. Така розсіяність державного апарату у процесі формування законодавчих актів, а саме формування їх без проведення точних аналізів, може вплинути на розбіжність різних заходів плану стратегії розвитку. Тим самим це призведе до невизначеності. Щоб уникнути цього ризику необхідно реально розрахувати часові рамки та запровадити помірний точний аналіз та поступове запровадження нових (оновлених) правил.

Також ще одним суттєвим ризиком є встановлення контролю з боку ЄС. У свою чергу це може також призвести до встановлення обмежень певних митних тарифів та перехід на європейський рівень цін (що відбувається уже сьогодні). Звичайно встановлення контролю з боку інших держав обмежить українському уряду право змін, що могли б покращити життя населення. Також це все потягне за собою зниження платоспроможності українських громадян, втрати конкурентоспроможності певних галузей та навіть використання української землі

як сировинного приладку, чи для політики було сформовано перелік шкідливого виробництва. заходів для здійснення подальшої SWOT-стратегії.

Для встановлення гармонічного поступового удосконалення митної політики було використано метод ABC (табл. 2).

Таблиця 2

## Заходи щодо здійснення SWOT стратегій з групуванням методом ABC

№	Захід	Рівень впливу, %	Вирішеність поставленої мети, %
1	Запровадження NCTS	20	20
2	Запровадження статусу АЕО	18	35
3	Диференціювання ПДВ	15	46
4	Ввести підвищену ставку акцизного податку на товари елементи розкоші	13	58
5	Зменшення пільгових ставок мита	8	67
6	Підвищення повних ставок мита на 10%	8	69
7	Додати товари, що оподатковуються за ставкою ПДВ 7%	6	85
8	Квотування експорту сільськогосподарської продукції	5	91
9	Імплементация бар'єрів відповідно до європейських норм	4	98
10	Скорочення митних режимів до трьох	3	100

Джерело: сформовано авторами

Як видно із табл. 2 для формування стратегічної моделі було виділено десять загальних заходів, що зможуть поступово привести митну політику до ефективного рівня. Як видно також до таких заходів входять і податкові регулятори, саме їх елементи. У результаті їх реформування, вони зможуть вплинути на

удосконалення митної політики.

Для встановлення пріоритетності та подальшого алгоритму запровадження заходів стратегії було побудовано діаграму Парето на основі проведеного аналізу тарифних та нетарифних регуляторів у попередніх розділах (рис. 2).



Рис. 2. Діаграма Парето з групуванням стратегії методом – ABC

Джерело: побудовано авторами

Як видно із діаграми Парето (рис. 2) кожен встановлений пункт є частиною ланцюга подій, встановлених стратегією. Вони доповнюють один одного та поступово досягають мети. Видно, що перші чотири заходи є найвпливовішими, оскільки вони загалом виконують стратегічних план на 58%, що на 8% більше ніж половина, тобто успіх стратегії головним чином залежить від запровадження саме перших чотирьох пріоритетних заходів.

Також можна побачити, що найбільшого впливу наразі у впровадженні системи NCTS (Національна система контролю транзиту) та запровадження статусу авторизованого економічного оператора. На діаграмі Парето добре видно який внесок зроблять такі нововведення. Це через те, що на сьогодні основними із удосконалень митної політики є саме ці два. Вони дадуть змогу контролювати систему перетину кордону, як кількості так якості товару. Крім того, це значно полегшить подальшу роботу митних органів і у результаті всієї митної системи. Тобто ці два показники є найбільш впливовими та одними із перших, що покращать економічну ситуацію в Україні.

Найменшого впливу дістали імплементація європейських нетарифних бар'єрів та скорочення митних режимів

до трьох. Таку ситуацію також можна пояснити тим, що кожне із цих покращень є суттєвим кроком у покращенні загальної ситуації, але спочатку це може стати деякою перепоною. Тобто ці удосконалення достатньо затратні не тільки матеріально, але і відповідно до часових мірок. Таке покращення буде видно не скоро та потребує суттєвих законодавчих змін, що також може спричинити першочергово економічних колапс. У зв'язку із таким аргументами можна погодитися із рис. 2. Ці удосконалення принесуть суттєвий вклад та майже повністю перемінять механізм митної політики, але все ж таки це довгострокові зміни.

**Висновки.** Отже визначено, що митна політика потребує значного покращення. Саме для цього на основі аналізів, проведених у попередніх розділах роботи було сформовано рекомендаційну стратегію, що включає в себе тарифні та нетарифні заходи, які зможуть реформувати загальну митну політику. Деякі із встановлених стратегією завдань почали виконуватись урядом та наразі займають вагоме місце у формуванні нової митної системи, митної політики та все ж навіть такі нововведення потребують випробування часом вони повинні формуватися відповідно до європейських правил.

### *Список використаної літератури*

1. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 №179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
2. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач І. Ю. Аблеєва. – Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.
3. У чому полягає митна реформа. URL: <https://product.ligazakon.ua/-podatokna-pributok/>
4. Уряд схвалив внесення змін до Митного Кодексу. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/ua/news/19971-5\\_uryad-skhvaliv-vnesennya-zmn-do-mitnogo-tarifu](https://jurliga.ligazakon.net/ua/news/19971-5_uryad-skhvaliv-vnesennya-zmn-do-mitnogo-tarifu)

5. Авторизовані економічні оператори: URL: [https://mof.gov.ua/uk/authorized\\_economic\\_operators-470](https://mof.gov.ua/uk/authorized_economic_operators-470)

6. Конвенція про процедуру спільного транзиту (ССТР), Нова комп'ютеризована система транзиту (NCTS) та Україна URL: <https://customs.gov.ua/rezhim-spilnogo-tranzitu-ncts#>

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.637172](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.637172)

JEL Classification: H71

## OPTIMIZATION LEVERS OF REFORMING CUSTOMS POLICY IN UKRAINE

### **DUBYK Viktoriia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the department of Financial Management  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3475-4156>*

### **SYTNYK Natalia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor  
Head of the Department of Financial Management  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-9721>*

### **STASYSHYN Andrii**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Dean of the Faculty of Finance Management and Business  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0788>*

**Abstract.** *In accordance with the directions of development determined by the Government of Ukraine, a recommendation model for reforming the customs policy of Ukraine was formed. A SWOT analysis was used and then a SWOT strategy was formed. The results were depicted in a Pareto chart, which showed the priority reform measures and the percentage of impact of each such measure. Such measures include the continuation of the implementation of a common transit system to simplify customs clearance on the ground, as well as to facilitate the work of customs authorities, and to improve control over goods crossing the Ukrainian border. Continuation of the establishment of the special status of the authorized economic operator, which will improve the system of conducting customs formalities.*

**Keywords:** *customs policy, national economic strategy, SWOT analysis, national transit control system, European integration.*

The directions for reforming the customs policy have been defined and substantiated with the help of reforming the elements of its mechanism, taking into account tax regulators. According to the National Strategy until 2030 regarding customs policy, three such directions can be distinguished, namely: optimization of

the organizational and functional structure of customs, development of the customs control system and register, bringing Ukrainian legislation into line with EU legislation. Also, taking into account such directions, the last task was completed, which is the formation of a strategic model for the further development of customs policy. Since the close connection



between tax instruments and the implementation of customs policy has already been determined, the reformation of tax regulators is also an important strategy criterion. On the basis of the analytical actions carried out in the previous sections, a SWOT analysis was formed, which included all important results and formed a table of strengths, weaknesses, opportunities and risks of customs policy reform. As a result of such

an analysis, a SWOT strategy was formed, in which important measures for reforming the elements of the customs policy mechanism were prescribed, which were grouped and laid out in a Pareto diagram as an illustrative example. The diagram became an indicative part of the project section, which showed the importance and priority of the formation of measures in the process of implementing the recommended strategy.

### *References*

1. On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 03.03.2021 No. 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>
2. SWOT analysis of the socio-economic and ecological state of enterprises: lecture notes / compiled by I. Yu. Ableeva. – Sumy: Sumy State University, 2020. 233 p.
3. What is the customs reform. URL: <https://product.ligazakon.ua/-podatokna-pributok/>
4. The Government approved the introduction of amendments to the Customs Code. URL: [https://jurliga.ligazakon.net.ua/news/19971-5\\_uryad-skhvaliv-vnesennya-zmn-domitnogo-tarifu](https://jurliga.ligazakon.net.ua/news/19971-5_uryad-skhvaliv-vnesennya-zmn-domitnogo-tarifu)
5. Authorized economic operators: URL: [https://mof.gov.ua/uk/authorized\\_economic\\_operators-470](https://mof.gov.ua/uk/authorized_economic_operators-470)
6. Convention on Common Transit Procedure (CCTP), New Computerized Transit System (NCTS) and Ukraine URL: <https://customs.gov.ua/rezhim-spilnogo-tranzitu-ncts#>

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ

**БОРЩУК Ірина Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2090-8425>*

**МИЩИШИН Орест Якович**

*кандидат фізико-математичних наук, доцент,*

*доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5225-828X>*

**Анотація.** *На сьогоднішній день цифровізація бізнес-процесів банківських операцій стає основним інструментом в управлінні банків в Україні. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє значно пришвидшити здійснення всіх банківських операцій, виявити шляхи вдосконалення та внесення відповідних коректив.*

*Розглядаючи діяльність банку, як системи різноманітних бізнес-процесів, котрі взаємодіють, можна значно оптимізувати його комерційну діяльність, чітко виділивши різноманітні завдання кожного із бізнес-процесів, а також визначити їх взаємодію та взаємозв'язок. При цьому, важливим є цифровізація всіх банківських бізнес-процесів, що дозволить значно підвищити ефективність наданих послуг та підвищення конкурентоспроможності в банківському секторі.*

**Ключові слова:** *цифровізація, бізнес-процеси, діджиталізація, банківський сектор, Р2Р-кредитування, цифровий банк.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день успішна діяльність українських банків залежить від їх уміння і бажання ефективно працювати, та застосовувати новітні інструменти управління бізнесом, зокрема методології та інструменти управління бізнес-процесами, тому питання цифровізації бізнес-процесів банківського сектору повинно займати одну з основних позицій у стратегії розвитку банків України. Відповідно до цього, в банках

виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів та методологій для професійного управління бізнес-процесами. **Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням розвитку цифрових технологій у банківській діяльності, а цифровізації основних бізнес-процесів банку присвячені наукові праці багатьох відомих дослідників, серед яких слід виділити Гриджука Д. М. [4], Демиденка В.В. [5], Дибун М.І. [6],

Заруцьку О. П., [7], Кравченка М. [8], Кльобу Л.Г. [9], Мацелюха Ю. В. [10], Міщенко В.І. [11], Шелудька С.А. [12].

**Мета статті.** Метою статті є окреслення основних напрямів цифровізації бізнес-процесів комерційного банку та дослідження механізмів їх впровадження в банківському секторі України.

**Виклад основних результатів.** Одним з основних завдань кредитування українського бізнесу на сьогоднішній день є пошук нових альтернативних джерел залучення фінансових ресурсів, що набуває нового трактування в умовах активної цифровізації банківського сектору.

Серед основних напрямів цифрової трансформації українських банків на сьогоднішній день можемо виділити:

- впровадження послуги цифровий банк - реалізація фінансових послуг через мобільні та онлайн платформи, що покращує якість роботи банку з клієнтом, економить час і витрати, підвищує безпеку персональних даних, підвищує швидкість і якість банківських послуг;

- електронні платіжні системи, які мають відсоток або комісію від продавця товару (позичальника), який користувався платформою цієї платіжної системи [2];

- P2P-кредитування - метод позики грошей не пов'язаним між собою особам чи «рівноправним сторонам» без залучення традиційного фінансового посередника;

- цифровізація бек-офісних операцій та бізнес-процесів банку, що дозволяє пришвидшити впровадження та модифікацію банківських продуктів, а також розширити клієнтську базу;

- краудсорсинг - технологія мобілізації

ресурсів за допомогою інформаційних технологій для вирішення проблем, що стосуються бізнесу та держави.

Впровадження усіх зазначених напрямів цифровізації в українському банківському секторі можливе лише за умови цифрової трансформації усіх бізнес-процесів, що забезпечують діяльність сучасного банку.

Уся діяльність комерційного банку є сукупністю пов'язаних між собою бізнес-процесів. У кожному із визначених процесів можуть бути задіяні різні структурні підрозділи комерційного банку для реалізації основних банківських функцій. Отже, діяльність будь-якої банківської установи можна трактувати як сукупність процесів бізнесу, котрі базуються на ефективній інформаційній підтримці, що утворюють основні бізнес-процеси банку.

Основні бізнес-процеси банків в Україні, які умовно можна розділити на три підгрупи операційні, тобто основні функціональні, забезпечуючі та управлінські зображені на рис.1.

Результатом реалізації основних бізнес-процесів банку виступає визначений банківський продукт або послуга.

Цифровізація бізнес-процесів банків дозволяє швидко та якісно адаптувати організацію функціонування банку до змін зовнішнього середовища, відповідно покращуючи ефективність його діяльності.

Розглянемо детальніше один з напрямів цифровізації функціональних бізнес-процесів в банківських установах. Зокрема, одним з перспективних операційних бізнес-процесів на сьогоднішній день є P2p-кредитування.



Рис. 1. Основні бізнес-процеси комерційних банків в Україні

*Джерело: складено авторами*

P2p-кредитування – це механізм запозичення грошей між фізичними особами за допомогою спеціальних онлайн-майданчиків. Його суть у тому, що люди можуть позичати їх одне одному без залучення фінансових інститутів: банків, кредитних спілок або мікрофінансових організацій. У світі обсяги P2P-кредитування вже обчислюються десятками мільярдів доларів, і з кожним роком вони ростуть [1].

P2p розшифровується як «peer-to-peer» або «person-to-person», що в перекладі означає «від рівного до рівного» або «від

людини до людини». Майбутні кредитори і позичальники реєструються на p2p-платформах – інтернет-ресурсах або програмах, які встановлюються на смартфони, і укладають там кредитні договори. Відмінність від банків в тому, що люди самі між собою домовляються про суму боргу, відсотки і терміни погашення.

На Заході подібна система активно розвивається. Причому позичати можна не тільки долари або фунти, а й криптовалюту. Наприклад, платформа P2P кредитування BitBond дозволяє взяти в борг біткойни.

Одна з перших онлайн-платформа для пірингового кредитування була створена у 2005 році англійською компанією «Zone of Possible Agreement». На сьогодні вона залишається найбільшим сервісом з обсягом наданих кредитів понад 800 млн. фунтів стерлінгів. У США перші кредитні компанії p2p з'явилися

у 2006 році, це «Prosper» та «Lending Club». Ці компанії зберігають лідируючі позиції як в країні, так і в усьому світі [7].

Українські банки мали досвід впровадження P2P кредитування в попередні роки, зокрема лідером, як завжди виявився АКБ Приватбанк, проте дана практика тривала недовго через недосконалість даного напряму діджиталізації банківських послуг.

В 2015 році на українському ринку з'явився сервіс p2p-кредитування «uCredit», що включає в себе пошук позичальників, їх скоринг, організацію видачі позики та виплат за нею, а у випадку настання прострочення – судове провадження з отриманням виконавчого листа». За даними офіційного сайту платформи, сервіс «uCredit» провадить свою діяльність за підтримки Українського бюро кредитних історій та фінансової компанії «Way for pay» [7].

У березні 2016 року про запуск подібної платформи заявив один з найбільших банків – ПриватБанк. Вкладникам, якщо вони погодяться направити гроші не на депозит, а на кредитування інших фізосіб, запропонували додаткові 5% в порівнянні з депозитною ставкою. Прибутковість таких вкладень доходила до 23% річних. Сам банк при цьому виступав

посередником, не відображаючи видані кредити в своєму балансі. У червні 2016 року p2p-платформа згенерувала кредитів на 1,6 мільярда гривень. Але на початку 2017 року Національному банку не сподобалося те, що Приватбанк залучав гроші у населення, розміщуючи їх потім в кредити, і не враховував це у себе в звітності. В результаті платформа була закрита.

Проаналізувавши об'єми кредитування найбільшого за розмірами українського банку, який на сьогоднішній день ще й є державним, можемо стверджувати, що додаткове альтернативне джерело кредитування для українського бізнесу є важливим і актуальним напрямом на сьогоднішній день.

Динаміка кредитування АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 роках представлена на рис. 2. Як бачимо як раз в цей період спостерігалось падіння об'ємів кредитування, зокрема у 2020 і 2021 роках, що безперечно пов'язане з пандемією і впровадження онлайн-платформи кредитування на цей час було б безперечно ефективним. У 2022 році, не зважаючи на початок повномасштабної війни рівень кредитування банку несуттєво зріс, така ж тенденція спостерігається і впродовж 2023 року.

Ще одним важливим аспектом аналізу комерційної діяльності банку є оцінювання ефективності використання наявних ресурсів банку. Динаміку основних показників ефективності використання ресурсів, зокрема загальної доходності АТ КБ «Приватбанк» за період 2018-2022 рр. представимо на рис.3.



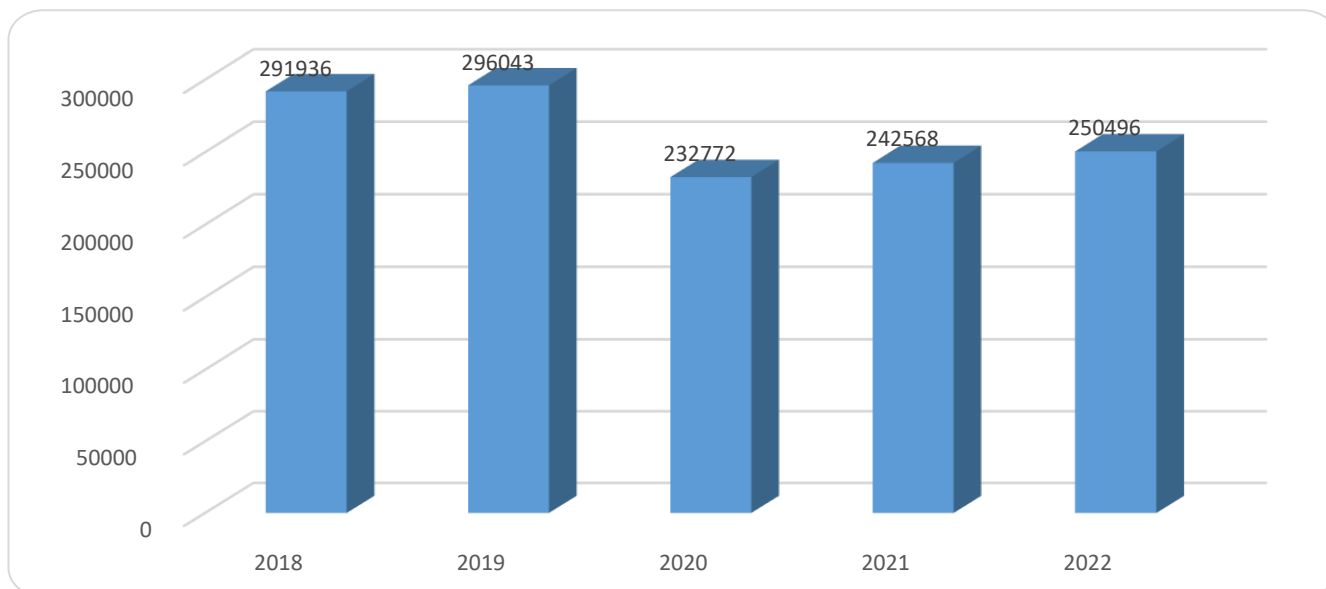


Рис. 2. Динаміка кредитування АТ КБ «Приватбанк»  
У 2018-2022 роках (млн.грн).

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності  
АТ КБ «Приватбанк» [3]



Рис. 3. Динаміка показників ефективності використання  
ресурсів АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 роках

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності  
АТ КБ «Приватбанк» [3]

В Україні інструмент Р2Р-кредитування є перспективним. Попри всі недоліки, він може вплинути на пошвидшення темпів та обсягів кредитування малого бізнесу за допомогою залучення вільних коштів населення. У випадку, якщо всі банки

відмовляють у наданні кредиту, Р2Р-кредитування може стати єдиним виходом, оскільки ймовірність одержати фінансування є вищою порівняно з банківськими фінансовими структурами [10].

Сервіс Р2Р-кредитування є

перспективною цифровою технологією без участі банківської системи та довготривалого розгляду кредитних заявок та оцінки забезпечення. У порівнянні з традиційними кредитними продуктами, р2р-платформи значно скорочують час та витрати на пошук кредитних ресурсів, завдяки використанню власних алгоритмів оцінки позичальників. Таке зниження витрат робить р2р-кредити більш економічно вигідними як для кредиторів, так і для позичальників невеликих або короткострокових кредитів.

Проте, слід зазначити, що впровадження Р2Р кредитування в Україні на сьогоднішній день зіштовхується з низкою проблем, зокрема відсутність механізму чіткого законодавчого регулювання та гарантування з боку держави, відсутності контролю за онлайн-платформою, правил організації та ведення звітності онлайн-платформ, механізму захисту прав та інтересів кредиторів і позичальників, зокрема порядку взаємодії платформ пірингового кредитування та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб та іншими аспектами діяльності, що потребують доопрацювання та

вдосконалення.

**Висновки.** Бізнес-процеси виступають важливою складовою діяльності банківської установи, оскільки визначають ефективність та конкурентоспроможність банку на ринку фінансових послуг.

Однією з основних переваг цифровізації бізнес-процесів є підвищення швидкості та точності виконання операцій комерційних банків. Подальша автоматизація та оптимізація бізнес-процесів може також призвести до зменшення витрат та підвищення ефективності внутрішньої діяльності банку. Це стає особливо важливим у сучасному конкурентному середовищі, де банки шукають способи оптимізації своїх операцій та зниження витрат.

Цифровізація бізнес-процесів може допомогти банку швидше реагувати на постійні зміни в конкурентному ринковому середовищі.

Дітжиталізація бізнес-процесів в банківському секторі є важливим фактором для зайняття конкурентоспроможної позиції на ринку, прискорення обслуговування клієнтів та зниження витрат.

#### *Список використаної літератури.*

1. <https://finance.ua/ua/credits/r2r-kreditovanie>.
2. <http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/Tabaka-1.pdf>
3. <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
4. Гриджук Д. М. Розвиток систем управління ефективності банківської діяльності // Інтер наука. – 2018. – № 3. С. 10-17.
5. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління комерційним банком. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
6. Диба М.І., Осадчий Є.С. Фінансові інноваційні інструменти у банківській системі. Стратегія економічного розвитку України. - 2018. - №42. - С. 99-109.

7. Заруцька О. П., Синюк А. О. Міжнародний досвід та вітчизняна практика розвитку платформ P2P-кредитування: проблеми та перспективи. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 11. Ч. 1. С. 118–123.
8. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. Вісник Національного банку України. 2015. Вересень. С. 47–53.
9. Кльоба Л.Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків.–URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6741>.
10. Мацелюх Ю. В. P2P-кредитування як інноваційний інструмент розвитку кредитного ринку: зарубіжний досвід і можливості для України. Бізнес Інформ. 2022. №9. С. 82–87.
11. Міщенко В.І. Маркетинг цифрових інновацій на ринку банківських послуг / В.І.Міщенко, С.В.Міщенко // Фінансовий простір. - 2018. - № 1(29). - С. 75-79.
12. Шелудько С.А., Браткевич П.П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. Приазовський економічний вісник. Запоріжжя, 2019. Вип. 5(16). С. 334–339.

## MAIN ASPECTS OF DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE BANKING SECTOR IN UKRAINE

### **BORSHCHUK Iryna**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department Digital Economics and Business Analytics  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2090-8425>*

### **MYSHCHYSHYN Orest**

*PhD of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor  
Associate Professor of Department Digital Economics and Business Analytics  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5225-828X>*

**Abstract.** *Today, digitalization of business processes of banking operations is becoming a key tool in the management of banks in Ukraine. Digitization of business processes makes it possible to significantly speed up the implementation of all banking operations, identify ways of improvement and make appropriate adjustments.*

*Considering the bank's activity as a system of various business processes that interact, it is possible to significantly optimize its commercial activity by clearly distinguishing the various tasks of each of the business processes, as well as determining their interaction and relationship. At the same time, the digitalization of all banking business processes is important, which will significantly increase the efficiency of the services provided and increase competitiveness in the banking sector.*

**Key words:** *digitization, business processes, digitization, banking sector, P2P lending, digital bank.*

The study of parameters and characteristics of complex economic systems requires a differential approach to evaluate processes at the micro, macro, and mezo levels. Financial characteristics of economic processes at the macro and mezo levels are studied, as a rule, on the basis of aggregated or averaged data. To study this type of processes at the micro level, it is advisable to consider not deterministic but stochastic values. That is why the issue of studying certain economic processes at the

micro level under the angle of stochastic research is currently of priority importance.

The article proposes to apply modeling of financial and economic processes at the micro level in the form of stochastic values and random processes. Two stochastic models are demonstrated: a dynamic random process of employee wages and a stochastic model of the distribution of anthropometric indicators of a large group of people.

Research and modelling of socio-economic processes involves the transition from deterministic values to stochastic ones, which determines the use of normal distribution for economic parameters. The creation of time-varying stochastic models is possible on the basis of the theory of random processes.

The article also compares the parameters of the normal distribution of anthropometric parameters of residents of

Ukraine and the United States of America. These parameters turned out to be remarkably similar.

Since the majority of economic values are presented in an aggregated form, and the distribution of values and their frequency of occurrence are usually absent, the work created a dynamic stochastic wage model as close as possible to reality for employees of a large enterprise, residents of a territorial unit.

### References

1. <https://finance.ua/ua/credits/r2r-kreditovanie>.
2. <http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2023/06/Tabaka-1.pdf>
3. <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
4. Gridzhuk D. M. Development of banking efficiency management systems // Inter Nauka. – 2018. – No. 3. P. 10-17.
5. Demydenko V.V. Management of business processes as a component of the process approach to the management of a commercial bank. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
6. Dyba M.I., Osadchii E.S. Financial innovation tools in the banking system. Strategy of economic development of Ukraine. - 2018. - No. 42. - P. 99-109.
7. Zarutskya O. P., Sinyuk A. O. International experience and domestic practice of P2P lending platforms development: problems and prospects. Bulletin of Dnipropetrovsk University. "Economy" series. 2017. Issue 11. Part 1. P. 118–123.
8. Kravchenko M. The mechanism of optimization of bank business processes. Bulletin of the National Bank of Ukraine. 2015. September. P. 47–53.
9. Donut L.G. Digitization is an innovative direction of bank development.-URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741>.
10. Yu. V. Matselukh P2P lending as an innovative tool for the development of the credit market: foreign experience and opportunities for Ukraine. Business Inform. 2022. No. 9. C. 82–87.
11. Mishchenko V.I. Marketing of digital innovations in the market of banking services / V.I.Mishchenko, S.V.Mishchenko // Financial space. - 2018. - No. 1(29). - P. 75-79.
12. Sheludko S.A., Bratkevich P.P. The impact of digitization on the banking business in Ukraine. Pryazovsky Economic Bulletin. Zaporizhzhia, 2019. Issue 5(16). P. 334–339.



УДК 336.7

## ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**ГРУДЗЕВИЧ Уляна Ярославівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри фінансових технологій та консалтингу*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0243-7957>*

**СІДЕЛЬНИК Олена Петрівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри фінансових технологій та консалтингу*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6498-5900>*

**НАГОРНЮК Оксана Петрівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри економіки та публічного управління*

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Анотація.** Стаття присвячена актуальним питанням аналізу стійкості банківської системи України в умовах воєнного стану. У процесі дослідження здійснено оцінку динаміки активів, пасивів, ліквідності, рентабельності, ризиків по банківській системі, та по групі державних банків. Визначено заходи Національного банку України з метою підтримання фінансової стійкості банківської системи, мінімізації зовнішніх загроз та напрямів забезпечення ефективної діяльності банків з використанням фінансових технологій.

**Ключові слова:** банківська система, активи банків, капітал, ліквідність, прибутковість, банківські ризики, шахрайство, фінансові технології.

**Постановка проблеми.** З початком повномасштабного вторгнення банківська система України змушена була вирішувати ряд проблем пов'язаних з зменшенням кількості відділень і філій, питаннями збереження клієнтської бази і забезпечення довіри до банків, стабільного функціонування не зважаючи на величезні воєнні ризики. Разом з тим, банківська система зберегла запас ліквідності, залишається

прибутковою, поступово зменшуються кредитні ризики, впроваджуються нові технології. Національним банком України у 2021 році було розроблено «Стратегію розвитку фінансового сектору України до 2025 року», в якій було визначено основні напрями розвитку всіх учасників фінансової екосистем. Дана Стратегія була своєрідною дорожньою картою, що мала б забезпечити стійкий розвиток

банківського сектору України. За період 2021 – 2022 рр. Національним банком України вдалося реалізувати стратегічні цілі на 56% [1].

Повномасштабне вторгнення росії призупинило впровадження даної стратегії, адже довгострокові цілі стали недосяжними і у серпні 2023 року НБУ затвердив нову Стратегію розвитку фінансового сектору України у якій закріплюється перелік стратегічних цілей, які створюють умови для зміцнення потенціалу України на шляху до перемоги, сприятимуть відновленню національної економіки від наслідків повномасштабної війни, забезпечить макроекономічну та фінансову стабільність, закладуть основи для стійкого та динамічного розвитку фінансового сектору України, його конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції та інтеграції у світовий фінансовий простір [2].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання розвитку банківської системи України в умовах воєнного стану розглядаються в публікаціях вітчизняних науковців та практиків і присвячені як розвитку банківської системи загалом так і окремим напрямкам її діяльності, зокрема досліджують дані проблеми: Дзюблюк О., Діденко С., Мирончук В, Прокопенко Н, Пшик Б, Ситник Н., Тимошик Н, Фурса С., Шепель І. та інші. Проте, нові виклики війни та ризики, які їх супроводжують зумовлюють актуальність даної проблематики.

**Мета статті** - проаналізувати проблеми діяльності банків в умовах воєнного стану та окреслити головні напрями розвитку банківської системи України.

**Виклад основних результатів.** Повномасштабна війна призвела до

окупації українських територій, руйнування інфраструктури, збоїв у ланцюгах постачання, масової міграції населення, глибокої економічної та фінансової кризи і в подальшому матиме довготривалі негативні наслідки для фінансового сектору. Аналізуючи діяльність банківської системи слід зазначити, що вона доволі успішно протистояла викликам війни завдяки значному запасу міцності, своєчасній реакції НБУ та багаторічній спільній роботі над реформою банківського сектору. Проте, Національний банк пом'якшив нормативи капіталу і ліквідності банків, призупинив процес імплементації Базельських вимог до регулятивного капіталу та впровадження буферів капіталу. Банки безперебійно надають послуги, підтримують роботу мережі, зберігають операційну ефективність, прибутковість та нарощують капітал. Банківська мережа працювала навіть попри перебої з електропостачанням. Накопичений запас міцності сприяє фінансовій стабільності, посилює стійкість банків до подальших загроз тривалої війни та готує до повноцінного відновлення кредитування [1]. Суттєву підтримку економіці України під час війни надають міжнародні організації (Світовий банк, МВФ) та країни-партнери, які взяли зобов'язання щодо виділення значних обсягів фінансування для зміцнення обороноздатності та розв'язання поточних гуманітарних питань.

Серед індикаторів, які характеризують діяльність банківської системи України у період 2022-2023 рр. вважаємо за доцільне зупинитись на таких блоках проблем: кількісний розвиток банків, адже спостерігалось поглиблення скорочення кількості банківських установ в цілому в Україні і за

окупованими регіонами в т.ч.; динаміка капіталізації та зобов'язань за депозитами; динаміка NPL, як індикатора кредитних ризиків; ліквідності та прибутковості, як свідчення ефективності роботи банків.

З початку повномасштабного вторгнення ринок покинули 8 банків, з

них 3 належали російським акціонерам АТ «МР Банк (Сбербанк)», АТ «Промінвестбанк», приватний АТ «Банк Форвард»; а також: АТ «Мегабанк», АТ «Банк Січ», ПАТ «Ibox Bank», АТ АКБ «Конкорд» та АТ «Укрбудінвестбанк». За останні 5 років НБУ не отримував запитів на реєстрацію нових банків.

Таблиця 1

Динаміка кількості діючих банків

Назва показника	01.01.2022	01.04.2022	01.07.2022	01.10.2022	01.01.2023	01.04.2023	01.07.2023	01.10.2023
Кількість діючих банків	71	69	68	67	67	65	65	63
з них: з іноземним капіталом	33	31	31	30	30	28	28	27
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	23	22	22	22	22	20	20	19

Джерело: [3]

За час війни поглибилась проблема суттєвого скорочення банківської мережі, лише за 2022 рік кількість підрозділів знизилась на 20% з 6685 до 5336, у 2023 році темпи скорочення сповільнилися [3]. Практично всі банки продовжують тренд на зменшення територіальної мережі, а це в свою чергу веде до поглиблення проблем доступності банківського обслуговування, вивільнення банківських працівників і т.д.

Формуючи стратегію розвитку фінансового сектору НБУ значну увагу приділяє розвитку державних банків. 7 травня 2022 р, КМУ прийняв розпорядження «Про схвалення основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки», в якому головними пріоритетами діяльності банків державного сектору визначено

фінансування: суб'єктів підприємницької діяльності та населення, які постраждали внаслідок збройної агресії росії; аграрного сектору з метою продовольчого забезпечення країни; підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури; харчової промисловості, продуктового ритейлу та суміжних галузей, спрямованих на продовольче забезпечення населення; фінансування інфраструктурних проєктів, направлених на відновлення/розвиток об'єктів соціальної, транспортної та критичної інфраструктури; транспортно-логістичної інфраструктури країни; підтримки релокації підприємств, що знаходились в тих регіонах України/місцях проведення активних бойових дій під час воєнного стану; виробничих потужностей для імпортозаміщення продукції, що імпортувалась з росії та/або білорусії [4]. На державні банки припадає основна

частка активів, капіталу, зобов'язань банківської системи України, традиційно лідером практично за більшістю вказаних показників є Приватбанк. Зокрема, на 4 державних банки у 2022 р. припадало 51 % активів, 47 % зобов'язань, 47 % власного капіталу, 77 % статутного капіталу банківської системи та 51 % відділень. Станом на 01.10. 2023 частка 5

державних банків у активах зросла до 53% а в зобов'язаннях до 54 % [3; 5].

Аналізуючи основні балансові показники, спостерігаємо тенденцію до зниження капіталу, зобов'язань та активів до липня 2022 року із подальшим поступовим їх зростанням загалом по банківській системі (табл. 1).

Таблиця 2

Основні показники розвитку банківської системи України  
впродовж 01.01.2022-01.10. 2023 рр.

Показники	01.01. 2022	01.04. 2022	01.07. 2022	01.10. 2022	01.01. 2023	01.04. 2023	01.07. 2023	01.10. 2023
1. Чисті активи, млн. грн	2053928	1970145	2042918	2167555	2351678	2427669	2562123	2562123
в т.ч активи державних банків	960073	942316	1036614	1097789	1189939	1235	1285020	1411792
1.1.кредити, надані клієнтам	1065347	1070449	1055583	1094485	1036213	1001784	983259	1001014
2. Зобов'язання, млн. грн	1798250	1762041	1812172	1956001	2135838	2178057	2294437	2336800
в.т.ч. зобов'язання державних банків	847 452	859190	929428	1011504	1098811	1123323	1171211	1262493
в т.ч. 2.1. кошти суб'єктів господарювання	758434	677101	723597	791315	889526	978917	1084788	1101005
2.2. кошти фізичних осіб	726898	767878	786554	861163	933240	944563	969090	1004166
3. Капітал, млн. грн	255678	208105	230746	211554	215840	249612	267687	310824
в т.ч. капітал державних банків	112620	83 126	107186	86284	91128	112311	113809	149299

Джерело: [3; 5]

Власний капітал банківських установ за 2022 рік зменшився з 255 678 млн грн до 215 840 млн грн, проте за наступні 3 квартали помітна тенденція до його суттєвого збільшення. Для оцінки капіталізації банківської системи важливе значення мають показники регулятивного капіталу та нормативи капіталу (Н2 та Н3), які в цілому по банківській системі України дотримувались навіть у найкритичніші моменти, що свідчить про достатній

запас капіталу (рис.1).

У квітні 2023 року НБУ розпочав оцінку фінансової стійкості 20 банків, на які припадає більше 90% активів банківської системи. Оцінка стійкості передбачає оцінку якості активів, верифікацію вартості найбільших об'єктів застави за кредитами, екстраполяцію результатів та розрахунок показників діяльності банку на наступні три роки. Проведення даної оцінки є важливим етапом, оскільки дасть змогу

дослідити діяльність найбільших банків за базовим макроекономічним сценарієм на основі макропрогнозу [6]. В найближчому майбутньому планується

імплементация нових вимог до складу капіталу, які були призупинені на початку повномасштабного вторгнення.

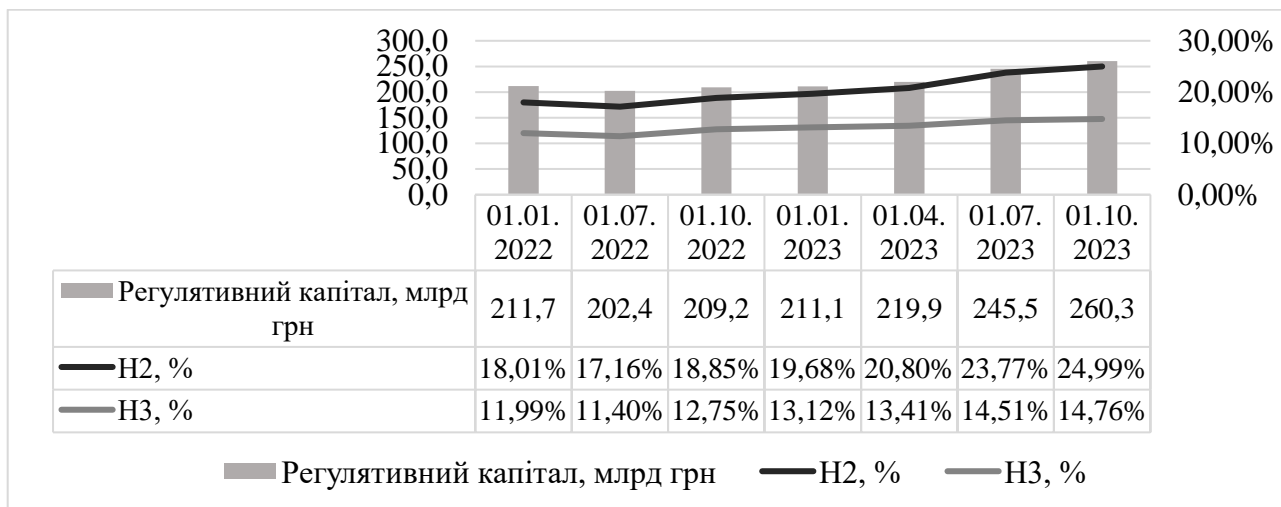


Рис. 1. Динаміка показників капіталізації банківської системи України  
Джерело: [3]

Незважаючи на побоювання зменшення коштів клієнтів у банківських установах (див. табл 2) спостерігаємо, що до початку повномасштабного вторгнення дані статті склали 726 898 та 758 434 млн грн відповідно, а станом на 01.10 2023 р. – зросли до 1 004 166 та 1 101 005 млн грн відповідно. Лідерами за обсягом залучених коштів фізичних осіб станом на початок 2023 р є Приватбанк (близько 35% коштів фізичних осіб залучених банківською системою України) та Ощадбанк (близько 18%), щодо залучення коштів суб'єктів господарювання лідерами серед державних банків є Приватбанк (близько 15% від коштів СГ залучених банківською системою України) та Укрексімбанк (близько 10%) [3]. Серед пріоритетів розвитку банківської системи на майбутнє є стимулювання конкуренції банків за строкові кошти вкладників та збереження стабільності.

Політика вітчизняних державних

банків останнім часом дедалі більше набуває ознак соціально відповідального бізнесу, що намагається якнайшвидше відновлювати економіку та відбудувувати країну за допомогою механізму активного кредитування ключових галузей господарства, підприємств регіонів, які постраждали [7]. З перших днів війни банками були запроваджені кредитні пільги: кредитні канікули, скасовано комісію, за зняття готівки з кредитних карток приватних осіб, за обслуговування у рамках зарплатних пакетів, обмеження звернення стягнення на іпотечне майно в рахунок погашення кредиту. Великої популярності набуло кредитування за програмою доступних кредитів «5-7-9». Якщо у 2020-му через дану програму надавалося 5% всіх нових кредитів, то у 2023 році - понад 26% [8].

Державні банки Ощадбанк, Приватбанк, Укргазбанк, та банки Глобус та Sky Bank ввійшли в п'ятірку проекту по наданню пільгових іпотечних кредитів



єОселя. Даною програмою можуть скористатись ветерани війни, учасники бойових дій, внутрішні переселенці та люди, які не мають свого житла, з використанням застосунку Дія під 7%. За програмою до липня 2023 року видано близько 1700 кредитів на суму понад 2,3 млрд грн [9].

Ризиковість банківських операцій відслідковується на підставі нормативів кредитного ризику, лімітів валютної позиції та показника NPL. І якщо здебільшого банківські установи України дотримувались нормативів кредитного ризику, інвестування та лімітів валютної позиції, то NPL, як в середньому по банківській системі, так і по більшості банків є досить високим. Так, частка непрацюючих кредитів станом на 01.01.2023 року становила 38,12%, проти 30,02% станом на 01.01.2022 року. В той же час частка непрацюючих кредитів Приватбанку на 01.01.2023 року досягла 69,21%, що на 0,71 % менше, ніж у попередньому році) а NPL банків з державною часткою – 18,91% (зростання у порівнянні з попереднім роком на

1,09%) [3].

Незважаючи на доволі складний період на початку 2022 р (банківська система залишалась збитковою впродовж березня-червня) з серпня банківська система фіксує позитивний фінансовий результат, а показники рентабельності активів та капіталу мають тенденцію до зростання а прибуток отриманий банками у жовтні 2023 р перевищив довоєнний результат (рис.2). Так, державні банки станом на 01.10.2023 отримали прибуток у розмірі 79733 млн грн (72,6 % прибутку банківської системи), в т. ч. Приватбанк – 52 691 млн. грн (близько 48% прибутку банківської системи). Станом на 1 жовтня 2023 року лише 6 банків були збитковими із сукупним збитком 155 млн грн [3]. Рекордний прибуток банки отримали унаслідок вкладення короткострокових пасивів у високоліквідні активи, зокрема депозитні сертифікати НБУ та державні цінні папери. Наявність високого прибутку викликала питання необхідності запровадження додаткового оподаткування банків.

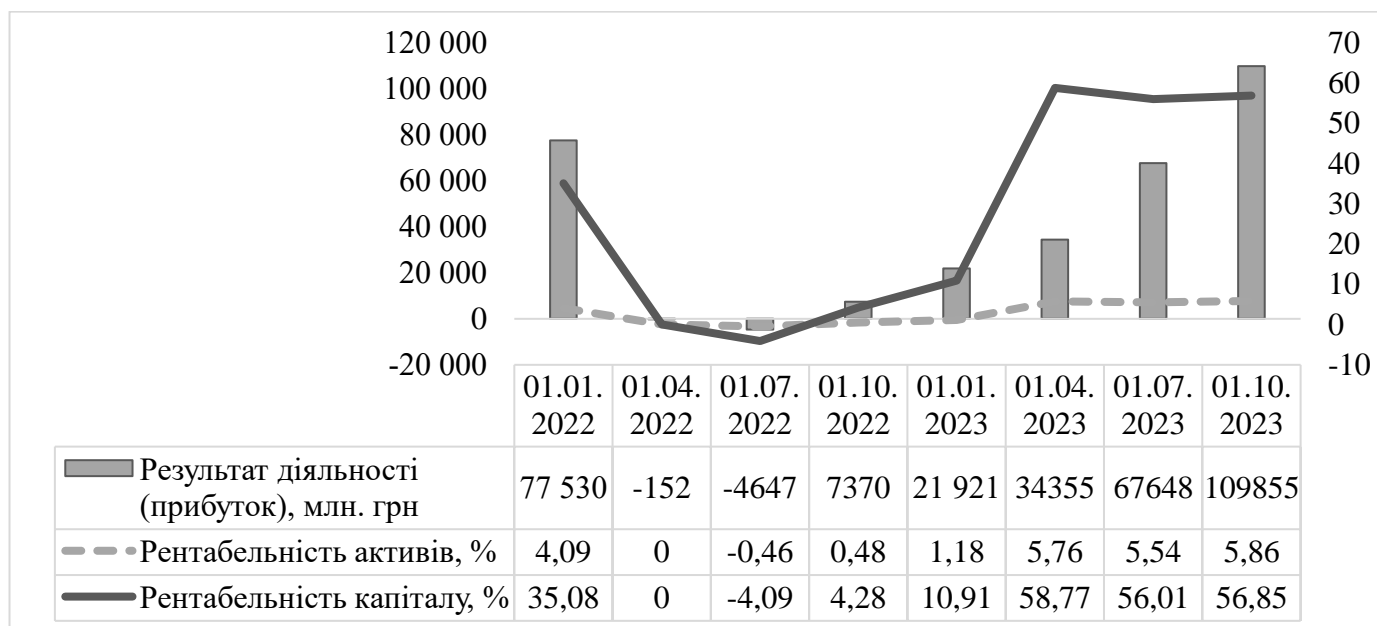


Рис.2. Динаміка фінансового результату та показників ефективності банківської системи України

Джерело: [3]

На початку 2022 р постало питання відтоку коштів з банківських установ, тому з метою підтримки ліквідності НБУ було вчинено ряд важливих заходів, серед яких регулювання норм обов'язкового резервування, застосування бланкового рефінансування, зміна підходів до гарантування відшкодування коштів фізичних осіб Фондом гарантування вкладів фізичних осіб; та на мікрорівні: застосування коефіцієнтів покриття

ліквідністю та чистого стабільного фінансування. Проте, проблема профіциту ліквідності суттєва, про це свідчать дані щодо дотримання банками коефіцієнтів покриття ліквідністю та чистого стабільного фінансування (табл 3). Профіцит ліквідності державних банків суттєво нижчий за середній рівень в банківській системі. Найвищий рівень коефіцієнта покриття ліквідністю у Сенс Банку (LCR<sub>вв</sub> - 584,4%, та LCR<sub>ів</sub> 755,6%) а NSFR у Укресімбанку - 202,9%.

Таблиця 3

Динаміка коефіцієнта покриття ліквідністю та чистого стабільного фінансування у банківській системі України

Показники	01.01. 2022	01.07. 2022	01.10. 2022	01.01. .2023	01.04. 2023	01.07. 2023	01.10. 2023
1. LCR <sub>вв</sub> середнє значення по банківській системі, %	464,06	748,56	1104,73	1516,19	1350,08	1911,46	2755,02
2. LCR <sub>ів</sub> , середнє значення по банківській системі, %	381,11	911,69	620,44	868,82	911,13	1028,36	941,20
3. NSFR середнє значення по банківській системі, %	222,23	194,23	197,02	238,06	254,00	303,76	315,51

Джерело: [3; 10].

Наступним стратегічним питанням розвитку банківської системи є розвиток фінансових технологій та діджиталізація. З початком енергетичних проблем у 2022 році за ініціативи НБУ було створено мережу POWER BANKING - унікальну систему взаємодії банків по всій країні, яка дозволила знімати кошти у будь-якому банкоматі без комісії. 70% всіх відділень мережі POWER BANKING припадало на системно важливі банки, третина – на відділення інших банків: ПриватБанк, Ощадбанк, Укргазбанк, Укресімбанк, Таскомбанк, УкрСиббанк, ОТП Банк, ПУМБ, А-Банк, Універсал банк, Кредобанк, Сенс Банк, Південний і Райффайзен Банк, Банк інвестицій і заощаджень, ComInBank, Радабанк, Правекс Банк тощо. Крім того, були створені чергові відділення, оснащені

пристроями безперебійного електричного живлення і всім необхідним для надання фінансових послуг клієнтам [11].

Безперервність обслуговування банками приватних та бізнес-клієнтів відіграла важливу роль у забезпеченні стійкості української економіки в умовах війни. При чому провідну роль відіграла цифровізація платіжної системи. Проте, в умовах війни в банківському секторі поглибилось банківське шахрайство і кібератаки. Ще задовго до відкритої повномасштабної агресії рф Україна фіксувала хакерські напади на державні та інфраструктурні об'єкти практично щодня, кількість великих кібератак з початку 2022 року склала 1600. Зокрема, масштабні DDoS-атаки були спрямовані на державні Ощадбанк і ПриватБанк, на

сайти Національного банку та ще 15 комерційних банків [12]. У серпні 2022 р НБУ було встановлено вимоги щодо організації та забезпечення кіберзахисту в банківській системі України а згодом врегульовано заходи зі забезпечення кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури та використання хмарних послуг банками та процесинговими центрами. Усі критичні процеси стабільно підтримуються, а дані надійно зберігаються. Проте кібератаки постійно відбуваються і надалі, і стосуються як традиційних банківських установ, так і необанків (monobank) [13].

За вісім місяців 2023 року в Україні було відкрито близько 60 тисяч проваджень про шахрайство, що більше, ніж навіть загалом за два попередні роки: так, у 2021 було відкрито 23,8 тисяч проваджень, а у 2022 — 32 тисячі [14] тому зростає важливість ідентифікації клієнтів з використанням системи BankID. В квітні 2023 р. НБУ запустив нову модель роботи системи – на базі стандартизованих наборів даних і диференційованих тарифів, успішно здійснивши міжабонентські розрахунки за новою моделлю. Зокрема, в перспективі це дасть можливість громадянам України отримувати дистанційні послуги в межах Європейського Союзу. На даний час до Системи BankID НБУ підключено 38 українських банків.

Продовжується технологічний розвиток фінансових послуг як необхідна передумова для фінансової інклюзії та кібербезпеки: стрімкими темпами відбувається розвиток інфраструктури, діджиталізація банківських послуг, активне запровадження ШІ для скорингу та у процесі укладання договорів з клієнтами. Подальшому розвитку фінтеху на ринку банківських послуг надалі сприятиме:

- підвищення зручності безготівкових розрахунків у країні за допомогою QR-коду (інструменту, який значно полегшує для платника отримання реквізитів та виконання кредитового переказу);

- впровадження відкритого банкінгу (Open Banking, який має а меті надання можливості користувачам фінансових послуг обирати зручний та сучасний спосіб використання своїх рахунків, а для бізнесу налагодити взаємовигідну синергію та співпрацю, отримати більше можливостей для розвитку своїх рішень);

- поширення віртуальних каналів обслуговування, персоніфікованих фінансових послуг, мобільних рішень та поширення співробітництва традиційних фінансових установ з FinTech-компаніями, і вимагатиме від регуляторів більш гнучкого підходу до регулювання та нагляду за більш широким спектром учасників фінансового ринку та подальшій імплементації нормативно-правових вимог ЄС [11].

Важлива роль в майбутньому розвитку банківської системи належить питанням фінансової інклюзії, що передбачає побудову системи, яка надаватиме рівний доступ до фінансових послуг для всіх громадян та братиме участь у повноцінній реінтеграції регіонів та громадян в економічне життя країни.

Враховуючи те, що НБУ регулює діяльність небанківських фінансово-кредитних установ, важливими залишаються проблеми законодавчого нормування їх діяльності і впровадження ефективної системи гарантування вкладів членів кредитних спілок, пенсійних фондів. Адже, небанківські фінансово-кредитні інститути поступово відновлюються, налагоджують технологічні процеси та намагаються конкурувати з банками в роздрібному сегменті. Надалі банкам доведеться конкурувати і з платіжними установами,

які згідно з оновленим законодавством також можуть кредитувати населення [2].

**Висновки.** Отже, незважаючи на війну, основні показники розвитку банківської системи хоч і знижувались з початку повномасштабного вторгнення до червня 2022 р, проте, надалі спостерігаємо доволі стійкі тенденції сталого розвитку: при зменшенні кількості банків відбувається зростання активів, капіталу, зобов'язань банків України. Банківська система залишається прибутковою, суттєво зростає рентабельність активів та капіталу, що свідчать про їх ефективне використання. Разом з тим, показники LCR та NSFR підтверджують профіцит ліквідності,

який за останні роки значно зріс. У найближчому майбутньому важливу роль у розвитку банківської системи будуть відігравати питання забезпечення фінансової стабільності за такими напрямками:

- розвиток ринків капіталу;
- стабільного функціонування державних банків;
- подальша імплементація законодавства ЄС у вітчизняну практику у частині регулювання банківської діяльності, оздоровлення та виведення з ринку фінансових установ;
- впровадженню фінансових технологій та фінансової інклюзії.

#### *Список використаної літератури*

1. Стратегія Національного банку до 2025 року (припинена у 2023 році) URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy/strategy2022> (дата звернення 10.11.2023 р).
2. Стратегія розвитку фінансового сектору України: Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_finsector\\_NBU.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=4) (дата звернення 10.11.2023 р)
3. Офіційний сайт Національного банку України / Наглядова статистика URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 30.11.2023 р)
4. Уряд схвалив стратегічні напрями діяльності банків державного сектору на період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategichni-napryami-diyalnosti-bankiv-derzhavnogo-sektoru-na-period-voyennogo-stanu-ta-pislyavoyennogo-vidnovlennya-ekonomiki> (дата звернення 10.11.2023 р)
5. Зведена звітність щодо діяльності державних банків (АТ КБ «Приватбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Сенс Банк»). URL: <https://mof.gov.ua/uk/zviti-po-derzhavnih-bankah-fin> (дата звернення 20.11.2023 р)
6. Національний банк розпочинає оцінку стійкості банківської системи в умовах воєнного часу URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-rozpochinaye-otsinku-stiykosti-bankivskoyi-sistemi-v-umovah-voyennogo-chasu> (дата звернення 10.11.2023 р)
7. Державні банки України в умовах війни: від підтримки клієнтів до фінансування відновлення країни URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavni-banky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-vid-pidtrymky-kliyentiv-do> (дата звернення 10.11.2023 р)
8. Крицька І. Кредитна програма «5-7-9» стає надто великою. URL: <https://forbes.ua/money/kreditna-programa-5-7-9-stae-nadto-velikoyu-tse-nepokoit-mvf-ale-uryad-gotue-analog-i-dlya-velikogo-biznesu-u-chomu-problema-populyarnogo-proektu-03082023-15160> (дата звернення 10.11.2023 р)

9. eОселя: з 1 серпня українці зможуть взяти іпотечний кредит за програмою під 7%  
URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yeoselia-z-1-serpnia-ukraintsi-zmozhut-vziaty-ipotechnyi-kredyt-za-prohramoiu-pid-7> (дата звернення 10.11.2023 р)

10. Грудзевич, У., Дребот, Н. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-75> (дата звернення 10.11.2023 р)

11. Пшик Б., Грудзевич У. Удосконалення регулювання fintech на ринку банківських послуг в Україні. Економіка та суспільство. 2023, №54 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-67> (дата звернення 20.11.2023 р)

12. Україна повідомляє про 1600 кібернападів з початку року, Естонія  
<https://www.holosameryky.com/a/6706619.html> (дата звернення 10.11.2023 р)

13. Сім досягнень банківської системи України за час повномасштабної війни з рф  
URL: <https://ua.news/ua/money/sem-dostyzhenyj-bankovskoj-systemy-ukrayny-za-vremya-polnomasshtabnoj-vojny-s-rf> (дата звернення 10.11.2023 р)

14. Кожен дев'ятий опитаний українець ставав жертвою шахраїв від початку повномасштабного вторгнення URL: <https://opendatabot.ua/analytics/stopfraud-nbu> (дата звернення 10.11.2023 р)



## PROBLEMS AND DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

### GRUDZEVYCH Uljana

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Consulting,  
Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0243-7957>*

### SIDELNYK Olena

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Consulting,  
Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6498-5900>*

### NAHORNYYUK OKSANA

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration  
Ivan Franko National University of Lviv*

**Abstract.** *The article is devoted to topical issues of analysis of the stability of the banking system of Ukraine in the conditions of martial law. In the course of the research, the dynamics of the indicators of assets, liabilities, liquidity, profitability, risks in the banking system and in the group of state banks were evaluated. The measures of the National Bank of Ukraine aimed at maintaining the financial stability of the banking system, minimizing external threats and ensuring the efficient operation of banks using financial technologies have been determined.*

**Key words:** *banking system, bank assets, capital, liquidity, profitability, banking risks, fraud, financial technologies.*

The article is devoted to topical issues of analysis of the stability of the banking system of Ukraine in the conditions of martial law. Analyzing the activity of the banking system, it should be noted that it quite successfully resisted the challenges of the war thanks to a significant reserve of strength, the timely reaction of the NBU and years of joint work on the reform of the banking sector.

In the process of research, statistical and

comparative analysis was used, an assessment of the dynamics of indicators of assets, capital, liabilities, risks, liquidity and profitability in the banking system and in the group of state banks was carried out. At the same time, it was found that the main indicators of the development of the banking system decreased from the beginning of the full-scale invasion until June 2022, however, in the future we observe fairly stable trends of sustainable development. The banking

system remains profitable, while we observe a significant increase in the profitability of assets and capital, which indicates their effective use. At the same time, the LCR and NSFR indicators confirm the liquidity surplus, which has grown significantly in recent years.

The measures of the National Bank of Ukraine with the aim of maintaining the financial stability of the banking system, minimizing external threats and ensuring effective operations are analyzed. Ways to develop financial technologies and digitalize the banking sector have been determined, including the implementation of the BankID bank identifier by the NBU, the introduction of a new generation of the NBU Electronic Payment System, increasing the

convenience of cashless payments in the country using a QR code and the implementation of Open Banking.

In the near future, an important role in the development of the banking system will be played by issues of ensuring the financial stability of the banking system in the following areas: development of capital markets; ensuring the stable functioning of state banks; implementation of EU legislation into domestic practice in terms of regulation of banking activities, recovery and withdrawal of financial institutions from the market, introduction of compensation mechanisms for investments in securities; implementation of fintech technologies and financial inclusion.

### *Reference*

1. Stratehiia Natsionalnoho banku do 2025 roku (prypynena u 2023 rotsi) [Strategy of the National Bank until 2025 (discontinued in 2023)] Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy/strategy2022> [in Ukrainian].
2. Natsionalnyi bank Ukrainy (2023) Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrain: [Financial sector development strategy of Ukraine] Retrieved from: [/https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_finsector\\_NBU.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=4) [in Ukrainian].
3. Official website of the National Bank of Ukraine. Nahliadova statystyka [Supervisory statistics]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. [in Ukrainian].
4. Uriad skhvalyv stratehichni napriamy diialnosti bankiv derzhavnoho sektoru na period voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky [The government approved the strategic directions of the state sector banks for the period of martial law and post-war economic recovery] Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-strategichni-napryami-diyalnosti-bankiv-derzhavnogo-sektoru-na-period-voyennogo-stanu-ta-pislyavoyennogo-vidnovlennya-ekonomiki> [in Ukrainian].
5. Zvedena zvitnist shchodo diialnosti derzhavnykh bankiv (AT KB «Pryvatbank», AB «Ukrhazbank», AT «Ukreksimbank», AT «Oshchadbank», AT «Sens Bank») [Consolidated reporting on the activities of state banks (JSC CB Privatbank, JSC Ukrgasbank, JSC Ukreximbank, JSC Oshchadbank, JSC Sens Bank)] Retrieved from: <https://mof.gov.ua/uk/zviti-po-derzhavnih-bankah-fin> [in Ukrainian].
6. Natsionalnyi bank rozpochynaie otsinku stiikosti bankivskoi systemy v umovakh voiennoho chasu [The National Bank begins assessing the stability of the banking system in wartime conditions] Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-rozpochinaye-otsinku-stiykosti-bankivskoyi-sistemi-v-umovah-voyennogo-chasu> [in

Ukrainian].

7. Derzhavni banky Ukrainy v umovakh viiny: vid pidtrymky kliientiv do finansuvannia vidnovlennia krainy [State banks of Ukraine in conditions of war: from customer support to financing the country's recovery] Retrieved from: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavni-banky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-vid-pidtrymky-kliyentiv-do> [in Ukrainian].

8. Krytska I. Kredytna prohrama «5-7-9» staie nadto velykoiu.[ The "5-7-9" credit program is getting too big.] Retrieved from: <https://forbes.ua/money/kreditna-programa-5-7-9-stae-nadto-velikoyu-tse-nepokoit-mvf-ale-uryad-gotue-analog-i-dlya-velikogo-biznesu-u-chomu-problema-populyarnogo-proektu-03082023-15160> [in Ukrainian].

9. ieOselia: z 1 serpnia ukraintsi zmozhut vziaty ipotechnyi kredyt za prohramoiu pid 7% [eOselya: from August 1, Ukrainians will be able to take out a mortgage loan under the program at 7%] Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/yeoselia-z-1-serpnia-ukraintsi-zmozhut-vziaty-ipotechnyi-kredyt-za-prohramoiu-pid-7> [in Ukrainian].

10. Grudzevuch U., Drebot N. (2023) Analiz likvidnosti ta prybutkovosti bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. [Analysis of liquidity and profitability of the banking system of Ukraine under martial law] *Ekonomika ta suspilstvo.- Economy and society*. 48. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-75> [in Ukrainian].

11. Pshyk B., Grudzevuch U. (2023) Udoskonalennia rehuliuвання fintex na rynku bankivskykh posluh v Ukraini. [Improvement of fintex regulation on the market of banking services in Ukraine] *Ekonomika ta suspilstvo.- Economy and society*. 54. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-67> [in Ukrainian].

12. Ukraina povidomliaie pro 1600 kibernapadiv z pochatku roku, Estoniia zaiavliaie, shcho vidbyla naibilshu z 2007 roku kiberrataku p Ukraine reports 1,600 cyberattacks since the beginning of the year, Estonia says it has repelled the biggest cyberattack since 2007] Retrieved from: <https://www.holosameryky.com/a/6706619.html> [in Ukrainian].

13. Sim dosiahnen bankivskoi systemy Ukrainy za chas povnomasshtabnoi viiny z rf [Seven achievements of the banking system of Ukraine during the full-scale war with the Russian Federation] Retrieved from: <https://ua.news/ua/money/sem-dostyzhenyj-bankovskoj-systemy-ukrayny-za-vremya-polnomasshtabnoj-vojny-s-rf> [in Ukrainian].

14. Kozhen deviatyi opytanyi ukrainets stavav zhertvoiu shakhraiv vid pochatku povnomasshtabnoho vtorhnennia [Every ninth Ukrainian polled became a victim of fraudsters since the beginning of the full-scale invasion] Retrieved from: <https://opendatabot.ua/analytics/stopfraud-nbu> [in Ukrainian].

## ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

**ПРИЙМАК Світлана Вікторівна**

*доцент, кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри обліку, аналізу і контролю*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3694-4498>*

**КРАВЕЦЬ Марія**

*здобувач освітнього ступеня «магістр»*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2948-7549>*

**Анотація.** *В статті досліджується ефективність господарювання суб'єктів фармацевтичного бізнесу через призму обліково-аналітичного забезпечення управління їхніми фінансовими результатами. В сучасних форс-мажорних обставинах функціонування торговельних мереж у сфері фармацевтики, що здійснюють оптову і роздрібну торгівлю медичними препаратами та обладнанням, коли світ накрила пандемія COVID-19 а згодом і повномасштабна війна в Україні, світовий фармацевтичний бізнес та вітчизняний зокрема зазнав багато викликів і загроз. Результати такого дослідження дадуть можливість провадити подальші розробки методології управління фінансовими результатами на підприємствах фармацевтичної галузі.*

**Ключові слова:** *фінансові результати, прибуток, дохід, обліково-аналітичне забезпечення, дослідження, управління.*

**Постановка проблеми.** В сьогоденні умовах господарювання перед кожним суб'єктом фармацевтичного бізнесу сьогодні гостро постала проблема підвищення ефективності його діяльності. Загострення конкуренції, специфіка фармацевтичної продукції та високі вимоги до її якості актуалізують проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами фармацевтичної компанії. Витрати на 1 грн. готової продукції збільшуються, що впливає на формування

позитивних фінансових результатів (прибутку), який є головним джерелом їх соціально-економічного розвитку в умовах конкурентної боротьби на фармацевтичному ринку України та переходу фармацевтичних компаній до міжнародних стандартів якості. Все це актуалізує тему дослідження.

Підприємства фармацевтичної промисловості та роздрібні фармацевтичні підприємства (аптеки) в умовах пандемії, викликаній COVID-19 та війною росії в Україні зіткнулись з непередбачуваними ризиками та

викликами. Водночас, названі форс-мажорні обставини стали рушійною силою для пошуку стратегічних інноваційних шляхів розвитку суб'єктів фармацевтичного бізнесу.

Для прогнозування траєкторії перспективного розвитку фармацевтичного бізнесу та розуміння можливостей для фармацевтичних компаній доцільно провести аналітичне дослідження товарообороту аптечних мереж як важливого фактора формування доходів від обсягів продаж та здійснити аналіз фінансових результатів. Результати такого дослідження можуть бути використані для подальшої розробки методології провадження системи управління фінансовими результатами на підприємствах фармацевтичної галузі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями дослідження проблем обліково-аналітичного забезпечення процесу оцінки діяльності підприємств та управління його фінансовими результатами присвячені праці провідних українських та закордонних науковців, таких як: Багацька К.В., Бондар М.І., Галузіна С.М., Говорушко Т.А., Захарова Н.Ю., Кірейцев Г.Г., Лень В.С., Маслова І.А., Пархоменко О.В., Патарідзе-Вишинська М.В., Попова Л.В., Пушкар М.С., Саблук П.Т., Шеремет О.О. та ін. Але аналіз наукової літератури свідчить про недостатнє висвітлення питань обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємством у цілому та його фінансовими результатами, зокрема.

**Мета статті** сформулювати напрями вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами.

**Виклад основних результатів.** Фармацевтичний ринок є неоднорідним,

стабільним і має тенденції росту. Населення планети постійно хворіє, відтак, фармацевтичні компанії працюють над новітніми фармацевтичними розробками і їх провадженням у продаж. Фармацевтична галузь є перспективною і наукоємною галуззю економіки.

Фармацевтичний бізнес включає виробництво лікарських засобів, виробів медичного призначення, оптову та роздрібну торгівлю, спеціалізоване зберігання і дистрибуцію (розподіл за допомогою налагодженої збутової мережі аптек, аптечних пунктів тощо).

Відповідно до Національного класифікатора України : Класифікація видів економічної діяльності [1] підсекція 24 «Фармацевтичне виробництво» включає виробництво основних фармацевтичних продуктів (розробку та виробництво медично-активних речовин, включаючи субстанції, для виготовлення готових лікарських засобів; перероблення крові; виробництво хімічно чистих цукрів; перероблення залоз та виробництво екстрактів із залоз) та виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (виробництво медикаментів: імунних сироваток та інших елементів крові, вакцин; різноманітних ліків, включаючи гомеопатичні препарати; виробництво хімічних протизапальних препаратів зовнішнього застосування та гормональних протизапальних препаратів; виробництво стоматологічного цементу та цементу для відновлення кісткових тканин; виробництво вати, марлі, бинтів та інших перев'язувальних матеріалів з лікарським просочуванням, кетгуту для накладання хірургічних швів тощо; виробництво трав'яних настоянок для лікувальних цілей; виробництво лікарських препаратів для ветеринарії).



Секція G (Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку) включає перепродаж (продаж без перероблення) будь-яких товарів і надання послуг, пов'язаних з торгівлею товарами, а також технічне обслуговування та ремонт автомобілів і мотоциклів; установлення побутових виробів та предметів особистого вжитку.

Оптова торгівля - це перепродаж (без перероблення) нових або товарів роздрібним торговцям підприємствам та організаціям або іншим оптовикам, яка здійснюється оптовими торговцями, оптовими фірмами зі збуту промислових товарів, оптовими базами оптовиками-заготівельниками, власниками складів, експортерами, імпортерами кооперативними організаціями, які займаються заготівлею та сільськогосподарської продукції тощо. Класифікація оптової торгівлі (розділ 51) здійснюється за асортиментом товарів. У секцію включено діяльність посередників, що зв'язують між собою покупців та продавців або здійснюють торгові операції від імені третіх осіб, у т. ч. мережу Інтернет: торгових агентів, комісіонерів товарних брокерів та інших посередників. Посередників оптової торгівлі класифікують у групі 51.1. Посередників роздрібної торгівлі окремо не виділяють і класифікують у відповідному класі роздрібної торгівлі. Оптова торгівля фармацевтичними товарами (код 51.46) включає оптову торгівлю медичною технікою, включаючи інструменти та оптову торгівлю ортопедичними товарами [1].

Роздрібна торгівля - це перепродаж (продаж без перероблення) нових або товарів, призначених переважно для споживання приватними особами чи домашніми господарствами. Роздрібну

торгівлю класифікують за місцем торгівлі – торгівля у магазинах, кіосках та з лотків, фірмах посилоквої торгівлі, за допомогою рознощиків та вуличних торговців, споживчих кооперативів, аукціонних фірм тощо. Торгівлю у магазинах класифікують також за видами товарів - торгівля новими чи уживаними товарами, продаж у спеціалізованих чи неспеціалізованих магазинах та, якщо у спеціалізованих магазинах, то, крім того, за асортиментом товарів. Більшість роздрібних торговців товари для продажу у власність, але деякі виступають посередниками торговця і продають товар на засадах консигнації чи комісії. Торгівельна діяльність включає також здійснення поточних операцій: сортування крупних партій товарів, поділ або перефасування товару меншими партіями, перепаккування, фасування та розлив у пляшки (з попереднім миттям пляшок або без нього), зберігання (у т. ч. заморожування та охолодження), очищення та сушіння, у торгівельній мережі, що здійснюється як допоміжна послуга. Підсекція 52.31 включає роздрібну торгівлю фармацевтичними товарами.

За даними щотижневика Аптека.ua [2] обсяг глобальних продаж рецептурних препаратів фармацевтичних компаній, які входять у Топ-50 у світі, протягом останнього десятиріччя стабільно зростає у середньому на 11% на рік, а загальний обсяг інвестицій у науково-дослідну роботу в галузі фармацевтики становив понад 20%.

Аналіз фармацевтичного ринку України за підсумками 2023 р. [2] показав, що у Топ-10 за обсягами продаж шість українських фармацевтичних компаній займають лідерські позиції - ПАТ «Фармак», Корпорація «Артеріум», ПрАТ «Дарниця», ПАТ «Київський вітамінний

завод», ГК «Здоров'я», Фармацевтична корпорація «Юрія-Фарм»), а до топ-5 аптечних мереж за обсягами товарообороту у грошовому виразі входять АПТЕКА-МАГНОЛІЯ, МЕРЕЖА АПТЕК ПОДОРОЖНИК, АПТЕЧНА МЕРЕЖА 9-1-1, СІРІУС-95 та

ФАРМАСТОР, які охоплюють майже 58% загального товарообороту у грошовому виразі, а частка лідера становить 15,1% (табл. 1).

Еволюційний шлях консолідації роздрібного сегменту триває, незважаючи на воєнний стан в країні.

Таблиця 1

### Обсяги товарообороту Топ-10 аптечних мереж за 2022-2023 р. в Україні

Показники аптечної мережі	Товарооборот, млн грн		Частка товарообороту у загальному обсязі продаж, %	Темпи приросту товарообороту у 2023 р. проти 2022 р, %
	2022	2023		
АПТЕКА-МАГНОЛІЯ	15065	20 413	15,1	35,5
ПОДОРОЖНИК МЕРЕЖА АПТЕК	12310	18 920	14,0	53,7
АПТЕЧНА МЕРЕЖА 9-1-1	11205	17 065	12,6	52,3
СІРІУС-95	10348	14 270	10,5	37,9
ФАРМАСТОР	5996	7495	5,5	25,0
АСНОВА	5267	5430	4,0	3,1
МЕД-СЕРВІС ГРУП	4462	4390	3,2	-1,6
ЗДОРОВА РОДИНА	2735	3856	2,8	41,0
МЕРЕЖА АПТЕК Д.С.	2780	2749	2,0	-1,1
ЗІ	1833	2388	1,8	30,3

*Джерело: сформовано на основі [2, 5]*

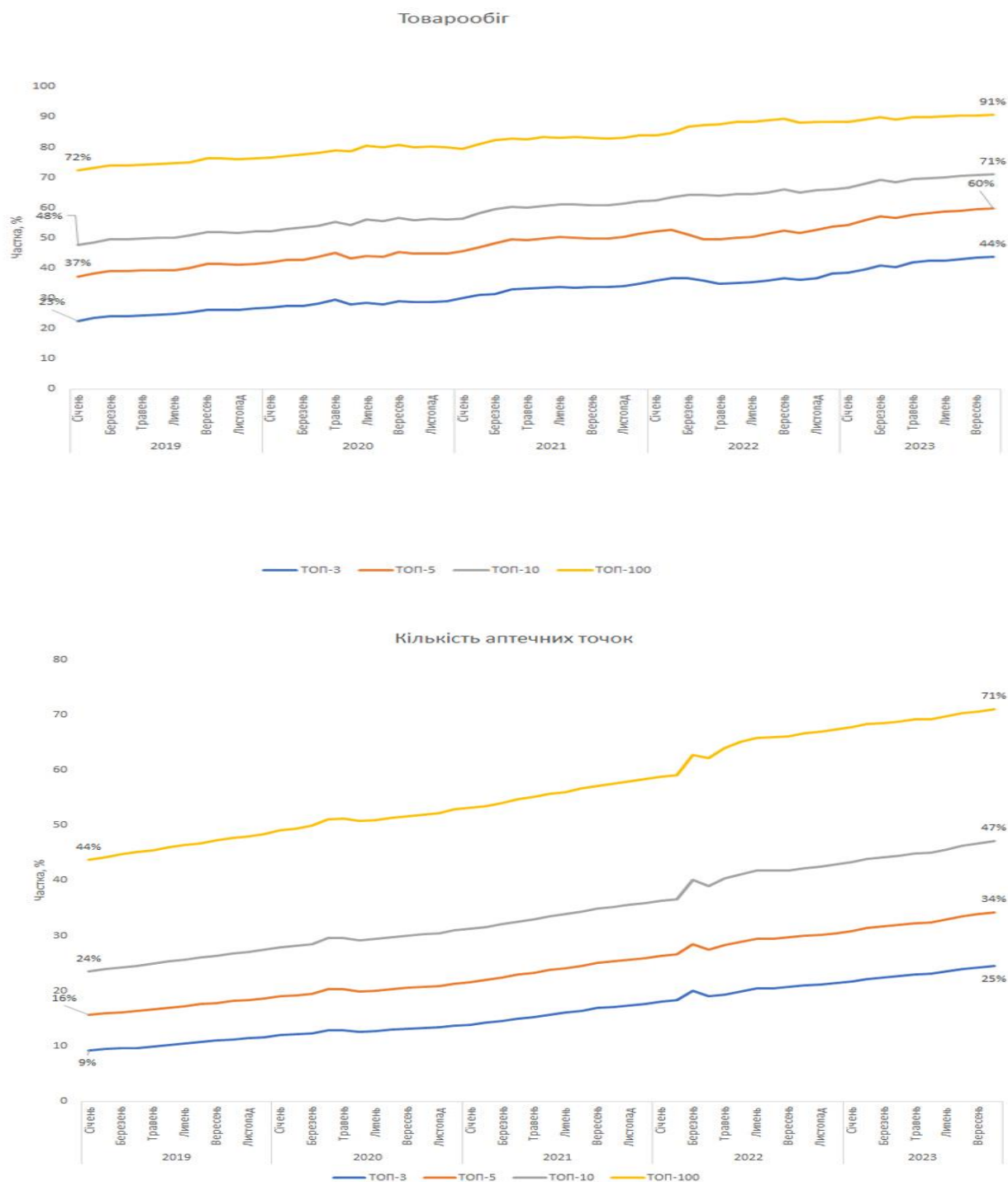
Великі аптечні мережі продовжують збільшувати кількість аптечних точок та, відповідно, частку у загальному товарообороті.

За підсумками жовтня 2023 р., топ-10 аптечних мереж займають 71% ринку роздрібною реалізацією за товарооборотом та володіють 47% точок (рис. 1). Для топ-5 ці показники становлять 60 та 34% відповідно.

ПП «СОЛОМІЯ-СЕРВІС» належить до великих суб'єктів підприємництва і є складовою групи компаній, що представляють найбільшу за чисельністю національну аптечну мережу «Подорожник», яка на даний момент

представлена у всіх регіонах України із кількістю торгових точок понад 2 200 одиниць, що об'єднує такі бренди як «Подорожник», «БAM» та «Ощад Аптека».

Підприємство здійснює підприємницьку діяльність у сфері торгівлі лікарськими засобами і фармацевтичної діяльності, сприяє швидкому насиченню ринку товарами та послугами, подоланню галузевого та регіонального монополізму, розширення конкуренції, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, залучення іноземних інвестицій в економіку України.



**Рис. 1.** Динаміка питої ваги топ-100, топ-10, топ-5 та топ-3 аптечних мереж за обсягами товарообороту та кількістю торгових точок за 2019 - жовтень 2023 р.  
Джерело: складено на основі [2, 5].

Основним видом діяльності ПП «СОЛОМІЯ-СЕРВІС» визначено роздрібну торгівлю фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах, що згідно із «Класифікацією видів економічної діяльності» (КВЕД-2010) належить до однойменного класу 47.73 групи 47.7 «Роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах» розділу 47 «Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами» секції G «Оптова та

роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» [3].

Водночас, важливим виступає тлумачення поняття «спеціалізованого магазину», що, зважаючи на специфіку окресленого виду діяльності, міститься у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)» № 929 від 30.11.2016 р. [4]. Зокрема дане поняття охоплює два типи торгових точок, через які відбувається реалізація фармацевтичних препаратів кінцевим споживачам:

1) аптека – заклад охорони здоров'я, основним завданням якого є забезпечення населення, закладів охорони здоров'я, підприємств, установ та організацій лікарськими засобами;

2) аптечний пункт – структурний підрозділ аптеки, який створюється у лікувально-профілактичних закладах та функціонує разом з аптекою, основним завданням якого є забезпечення населення лікарськими засобами шляхом здійснення роздрібною торгівлі.

Функціонування підприємств України, зокрема, і торговельних у сфері продажу фармацевтичних препаратів, спрямоване на отримання фінансового результату. Тому важливим напрямом оцінювання ефективності господарської діяльності є своєчасне і якісне аналізування на підприємстві ефективності використання наявних фінансових ресурсів, доходів, витрат і фінансових результатів. Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності є вивчення обсягу, структури та динаміки фінансових результатів; виявлення

впливу факторів на величину фінансового результату; пошук внутрішніх резервів підприємства щодо збільшення прибутків і рентабельності [7].

Аналіз фінансових результатів - це інструмент, який використовується для оцінки рівня досягнення підприємством очікуваної мети при дії різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та збільшення прибутку за найменших ризиків при прийнятті фінансових рішень. Фінансові результати діяльності підприємств характеризуються абсолютними економічними показниками як дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, чистий дохід, валовий прибуток, прибуток, чистий прибуток, рентабельність [8].

Поняття «фінансовий результат» тісно пов'язане з поняттями «прибуток» та «збиток». Традиційно, характеризуючи прибуток, вчені залишають поза увагою збиток. На думку М.В. Патарідзе-Вишинської, «...збиток є своєрідним антиподом прибутку, порядок формування якого нічим не відрізняється від позитивного результату діяльності, тобто збиток також обчислюється як різниця між доходами і витратами діяльності господарюючого суб'єкта, тільки результат має від'ємне значення» [9].

Отже, фінансовий результат будь-якого підприємства є найважливішим показником, який характеризує ефективність його діяльності та можливість подальшого розвитку, що дає змогу реагувати на зміни зовнішнього середовища. Необхідність і значення аналізу фінансових результатів полягає в тому, що прибуток відображає кінцевий результат діяльності підприємства та є джерелом розширення діяльності.

Проведений аналіз фінансових показників ПП «Соломія-Сервіс»

свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту. Товарооборот у 2023 році збільшився на 2611 млн. грн. порівняно з показником 2020 року та на звітну дату складає 4541 млн. грн. (табл. 2).

Таблиця 2

## Аналіз фінансових результатів ПП «Соломія-Сервіс» за 2020-2023 рр.

Показники	Роки				Абсолютне відхилення 2023 проти 2020, млн. грн.	Темп росту 2023 проти 2020, %
	2020	2021	2022	2023		
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1 930	2 699	3 253	4541	+2611	235,8
2. Собівартість реалізованої продукції	1 705	2 346	2 777	3768	+2063	221
3. Валовий прибуток від реалізації	225	353	476	773	+548	343,6
4. Інші операційні доходи	0	0	5	10	+10	x
5. Адміністративні витрати	87	145	189	260	+173	298,9
6. Витрати на збут	128	192	262	457	+329	357
7. Інші операційні витрати	2	1	16	44	+42	2200
8. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	8	15	14	22	14	275
9. Інші фінансові доходи	0	0	7	1	+1	x
10. Інші доходи	2	-	-	-	=2	0
11. Фінансові витрати	=	=	=	4	+4	x
12. Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	10	15	21	19	+9	190
13. Витрати (дохід) з податку на прибуток	-2	-3	-5	-8	-6	400
14. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	8	12	16	11	+3	137,5

Джерело: сформовано на основі [3]

Збільшення собівартості реалізованої продукції на 2063 млн. грн. (121%) відбулося в основному за рахунок збільшення витрат на збут, що на кінець аналізованого періоду становили 457 млн. грн.

За результатами аналізу можна стверджувати, що підприємство за аналізований період одержало чистих прибутків на кінець 2023 року в сумі 11 млн. грн., що надзвичайно добре вплинуло на фінансові позиції ПП «Соломія-Сервіс».

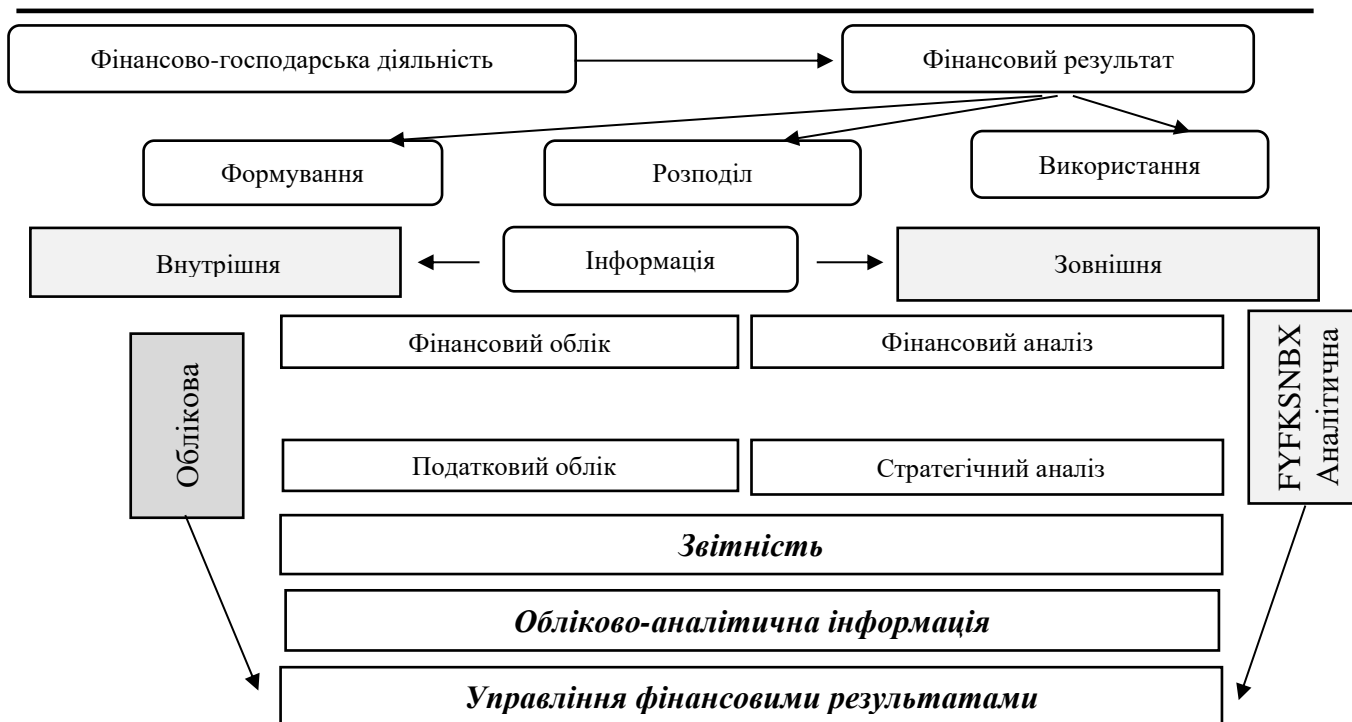




**Рис. 2.** Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ПП «Соломія-Сервіс» за період 2020-2023 рр., тис. грн.  
Джерело: складено на основі табл. 2

Балансування якості, рівня витрат і рентабельної продукції (для компанії - з метою отримання прибутку, можливості можливість провадити інвестиційну діяльність) і доступності населенню лікарського засобу зумовлюють необхідність постійного розвитку не лише виробничих технологій, а й системи управління компанією та її фінансовими результатами, удосконалення обліково-аналітичного забезпечення. Вітчизняна облікова система, дотримуючись визнаних світових норм і стандартів, створює інформаційне забезпечення управління фінансовими результатами і формує порядок обліку доходів і витрат

для розрахунку чистого фінансового результату торгівельної одиниці. Обліково-аналітична система ґрунтується на бухгалтерській інформації в основному, оскільки вона є визначальною, проте не єдиною. Навпаки, характерною рисою обліково-аналітичного забезпечення як системи є її комплексність, що проявляється через взаємодію інформаційних потоків бухгалтерського, оперативного, статистичного обліку та інформації, яка формується за допомогою методів фінансового, управлінського та стратегічного аналізу, як зображено на рис. 3.



**Рис. 3.** Система обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства

*Джерело: складено на основі [ 9 ]*

Облікове забезпечення - це важливий елемент системи інформаційного забезпечення, воно є об'ємнішим за поняття облікових даних чи облікової інформації. Це процес підготовки, формування, забезпечення кількості та якості облікових даних у системі фінансового обліку. В основу облікового забезпечення управління фінансовими результатами повинні бути покладені наукові принципи багатоцільового фінансового обліку, що сприятиме зниженню інформаційного ризику для користувачів та зможе забезпечити достовірне відображення інформації про фінансові результати господарської діяльності в ретроспективному та перспективному розрізах.

Визначальним вектором у цій системі управління фінансовими результатами є виокремлення внутрішньої і зовнішньої інформації, яка генерується певними видами обліку і аналізу та звітності.

Отже, організацію обліково-

аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами необхідно розглядати як безперервний, послідовний процес формування інформаційних потоків, що містить певну сукупність стадій та відповідних етапів щодо збирання, оброблення, зберігання та передачі інформації. Обліково-аналітичне забезпечення відіграє ключову роль у функціонуванні системи управління, забезпечуючи взаємодію різних структурних підрозділів, реагуючи на зовнішні та внутрішні зміни.

#### **Висновки.**

В Україні обсяги виробництва та продажу фармацевтичної продукції мають позитивну тенденцію, а відтак, спостерігається позитивна тенденція приросту фінансових результатів та рівня рентабельності у суб'єктів фармацевтичного бізнесу, як у тих, що виробляють фармацевтичні товари і медикаменти, так і в тих, що їх

реалізують. Зважаючи на це, бізнес в фармацевтичній сфері має позитивну динаміку розвитку і є одним з найперспективніших в Україні.

Стратегії і перспективи подальшого розвитку вітчизняного фармацевтичного бізнесу залежать від модернізації виробничих потужностей галузі, розробки заходів до оптимізації витрат

виробників фармацевтичної продукції, державної підтримки власного виробника лікарських препаратів, купівельної спроможності населення, вдосконалення маркетингових інструментів розвитку суб'єктів, які провадять підприємницьку діяльність у сфері торгівлі лікарськими засобами та фармацевтичними товарами.

### Список використаної літератури

1. Національний класифікатор України : Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
2. Аналітична інформація. Аптека. Режим доступу: <https://www.apteka.ua>
3. Офіційний сайт ПП «Соломія-сервіс». Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30163496/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30163496/)
4. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 929 / Верховна Рада України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-п#Text>].
5. Державна служба статистики України: статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Багацька К. В., Говорушко Т. А., Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: Підручник. – Київ, 2014. Режим доступу: [https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24917/4/Fin\\_analiz.pdf](https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24917/4/Fin_analiz.pdf)
7. Приймак С. В. Фінансовий аналіз. Практикум : навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2021. 264 с.
8. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Режим доступу: [http://econ.vernadskujournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_3/35.pdf](http://econ.vernadskujournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf) 32
9. Патарідзе-Вишинська М.В. Визначення та облік фінансового результату: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №2. С. 25-37.

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.95105106](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.95105106)

JEL Classification: *M 41*

## ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF FINANCIAL RESULTS MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL BUSINESS

**PRIYMAK Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department Accounting, Analysis and Control  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3694-4498>*

**KRAVIETS Maria**

*Student of Master's degree,  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCIDID: <https://orcid.org/0009-0009-2948-7549>*

**Abstract.** *The article examines the efficiency of management of pharmaceutical business entities through the prism of accounting and analytical management of their financial results. In the current force majeure circumstances of the functioning of trade networks in the field of pharmaceuticals, which carry out wholesale and retail trade in medical drugs and equipment, when the world was covered by the COVID-19 pandemic and later a full-scale war in Ukraine, the global pharmaceutical business, and the domestic one in particular, experienced many challenges and threats. The results of such a study will make it possible to carry out further development of the methodology of managing financial results at enterprises of the pharmaceutical industry.*

**Key words:** *financial results, profit, income, accounting and analytical support, research, management.*

In the current force majeure circumstances of the pharmaceutical retail chains functioning engaged in the wholesale and retail trade of medicines and equipment, when the world was hit by the COVID-19 pandemic and subsequently by the full-scale war in Ukraine, the global pharmaceutical business and the domestic one in particular faced many challenges and threats. It is advisable to study the economic efficiency of pharmaceutical business entities through the prism of accounting and analytical support for financial performance management.

The domestic accounting system, in

compliance with recognized international norms and standards, provides information support for managing financial results and forms the procedure for accounting and accounting to calculate the net financial result of a trading company. The accounting and analytical system is primarily based on corporate data. Its characteristic feature is complexity, as the interaction of information flows of accounting, operational, statistical accounting and methods of financial, managerial and strategic analysis.

Accounting support is the process of preparing, forming, ensuring the quantity and

quality of accounting data in the financial accounting system. The accounting support for financial performance management is based on the principles of multi-purpose financial accounting, which helps to reduce information risk and ensures reliable reflection of information on financial performance in retrospective and prospective sections.

In Ukraine, the amount of production and sales of pharmaceutical products are growing, and therefore, there is a positive trend in the growth of financial results and profitability of pharmaceutical business

entities.

Strategies and directions for further development of the domestic pharmaceutical business depend on the modernization of the industry's production base, development of measures to optimize the costs of pharmaceutical manufacturers, government support for domestic pharmaceutical manufacturers, purchasing power of the population, and improvement of marketing tools for the development of entities engaged in business activities in the field of medicines and pharmaceutical products.

### Reference

1. National classifier of Ukraine: Classification of economic activities DK 009:2010. Order of the State Consumer Standard of Ukraine № 457 (2010, October 11). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> [in Ukrainian].

2. Apteka. Analitychna informatsiia [Pharmacy. Analytical information]. Available at: <https://www.apteka.ua> [in Ukrainian].

3. Official site PE "Solomiya-service" Available at: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30163496/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30163496/) [in Ukrainian].

4. On Approval of the Licensing Conditions for Conducting Economic Activities for the Production of Medicines, Wholesale and Retail Trade in Medicines, Import of Medicines (Except for Active Pharmaceutical Ingredients) : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 929 (2016, November 30). Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-п#Text> [in Ukrainian].

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: statystychna informatsiia [State Statistics Service of Ukraine: statistical information]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

6. Bagatska, K.V., Govorushko, T.A., Sheremet, O.O. (2014). *Financovy analiz* [Financial analysis: Textbook]. Kyiv. Available at: [https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24917/4/Fin\\_analiz.pdf](https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24917/4/Fin_analiz.pdf) [in Ukrainian].

7. Pryimak, S.V. (2021). *Financovy analiz* [Financial analysis. Workshop: tutorial]. Lviv: Liga-Press [in Ukrainian].

8. Yatsukh, O.O., Zakharova, N.Yu. (2018). *Finansovy stan pidpriemstva ta metodyka yoho otsinky* [Financial condition of the enterprise and methods of its evaluation.] *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia - Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadsky. Series: Economics and Management.* Available at: [http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_3/35.pdf](http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf) 32 [in Ukrainian].

9. Pataridze-Vishinskaya, M.V. (2016). *Vyznachennia ta oblik finansovoho rezultatu: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid* [Determination and accounting of the financial result: domestic and foreign experience] *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of market relations in Ukraine.* (№ 2 pp. 25-37). [in Ukrainian].



## ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ

### **КРУШИНСЬКА Алла Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку*

*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0523-3423>*

### **ТКАЧУК Наталія Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку*

*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1947-7565>*

### **КРАВЧУК Роман Васильович**

*аспірант факультету управління та економіки*

*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1618-2830>*

**Анотація.** У статті досліджено особливості появи та розвитку віртуальних активів – криптовалют. Проаналізовано історію та причини створення найвідомішої криптовалюти – біткоїна. Наведені переваги та недоліки використання криптовалют. Описано принцип роботи блокчейну. Проаналізовано зарубіжний досвід регулювання сфери обігу криптовалют. Обґрунтовано можливість інтеграції кращих практик для легалізації та мінімізації ризиків використання криптовалют в Україні.

**Ключові слова:** віртуальні активи, криптовалюта, майнінг, біткоїн, блокчейн, халвінг.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі розвиток інформаційних технологій впливає на різні сфери суспільного життя. Не виключенням є фінансова сфера, де в останні декілька років фіатні гроші поступово відходять на другий план і все частіше використовується термін «криптовалюта» як інноваційний платіжний інструмент та засіб для інвестицій. Більшість розвинених країн

сприяють розвитку і функціонуванню криптовалют, активно впроваджують їх у свої економіки, Україна не є виключенням. Але є країни, які або обмежують розвиток і застосування криптовалют у своїх фінансових сферах, або взагалі забороняють їх використання.

Криптовалюта - це новий вид активів, який з'явився з моменту створення біткоїна у 2009 році. Головна перевага

біткоїна та більшості криптовалют, що працюють на технології блокчейн, полягає в тому, що вони децентралізовані та мають надійні криптографічні методи захисту, що зводять до мінімуму можливість їх підробки. Це дає можливість користувачам проводити транзакції напряму один з одним, як наслідок відбувається зниження операційних витрат. Такі транзакції є анонімними, швидкими і надійними.

На сьогодні віртуальні активи, а саме криптовалюти активно розвиваються, що й зумовлює безпосередній вплив на фінансову сферу та економіку країни вцілому. Наразі в Україні відсутній законодавчий статус та визначення криптовалют, хоча закон який це змінює вже прийнято. Для того щоб він запрацював, потрібно внести відповідні зміни у податковий кодекс, над чим зараз активно працюють. Відсутність чіткого й справедливого регулювання криптовалют в нашій країні робить неможливим їх безпечне використання та відповідне оподаткування. Незаперечна актуальність даної проблематики обумовили вибір теми нашого дослідження, сформувала його мету та завдання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку та функціонування криптовалют досліджувалось у працях багатьох зарубіжних вчених, таких як: Д. Алена, Б. Бернанка, А. Гервайса, А. Грінспена, О. Караме, Г. Максвела, Дж. Потса, Т. Счерера, Р. Шульца та ін. Значний внесок у вивченні даного питання зробили також і вітчизняні науковці: Ф. Журавка, Н. Зозуля, О. Мороз, О. Рогач, О. Сльозко, М. Швайка, Ю. Солодковський та ін.

Дослідження вищеперерахованих вчених охоплюють різноманітні аспекти функціонування криптовалют, включаючи економічні, організаційні та

правові основи регламентації їх обігу. Віддаючи належне зробленому внеску науковців у дослідженні даної проблематики відзначимо, що, на нашу думку, більш глибокого вивчення сьогодні потребують особливості теоретичних і практичних аспектів розвитку ринку криптовалют в Україні враховуючи масове зростання уваги до цієї фінансової інновації з боку суспільства.

**Метою статті** є розкриття теоретичних і практичних особливостей розвитку криптовалют, оцінка переваг і ризиків їх використання у фінансовій системі України.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні фінансові системи в багатьох країнах пройшли шлях удосконалення свого розвитку та прогресу завдяки швидкому поширенню ІТ-технологій, глобалізації та комп'ютеризації. За останні роки суспільство все більше переходить до безготівкових розрахунків, віддаляючись від використання готівки, здійснюючи транзакції з використанням цифрових валют. Формою цифрових активів є криптовалюта, яка немає матеріального вираження, базується на асиметричному шифруванні та застосуванні різних криптографічних методів захисту, облік та емісія якої здійснюється децентралізовано в автоматичному режимі [1].

Поняття «віртуальні активи» запроваджено в Україні відповідним законом з 2022р., який зазначає, що: «віртуальні активи – це нематеріальне благо, яке є об'єктом цивільних прав, має вартість та виражене сукупністю даних в електронній формі; існування та оборотоздатність віртуального активу забезпечується системою забезпечення обороту віртуальних активів. Віртуальний актив може посвідчувати майнові права, зокрема права вимоги на

інші об'єкти цивільних прав [2]. Відтак, можна виділити такі особливості криптовалют як віртуальних активів:

- незалежність від центрального банку;
- використання асиметричного шифрування (яке досягається за допомогою публічних та приватних ключів);
- анонімність транзакцій.

Варто зауважити, що кількість криптовалют на світовому фінансовому ринку сьогодні дуже стрімко зростає. З кожним днем все більша кількість людей відкривають для себе переваги

використання даного типу активів, тому вивчення питання розвитку та регуляції криптовалют є досить актуальним. Так, станом на початок 2024 року налічувалось більше 20 тисяч криптовалют [3], порівнюючи з вереснем 2018 року ця цифра зростає більше, ніж у 10 разів. Зростає також швидкими темпами й чисельність користувачів криптовалюти: загалом, світова кількість її власників збільшилася впродовж 2023р. на 34%: з 432 млн. до 580 млн. осіб [4]. Більш детально цю динаміку можна прослідкувати на рис. 1.

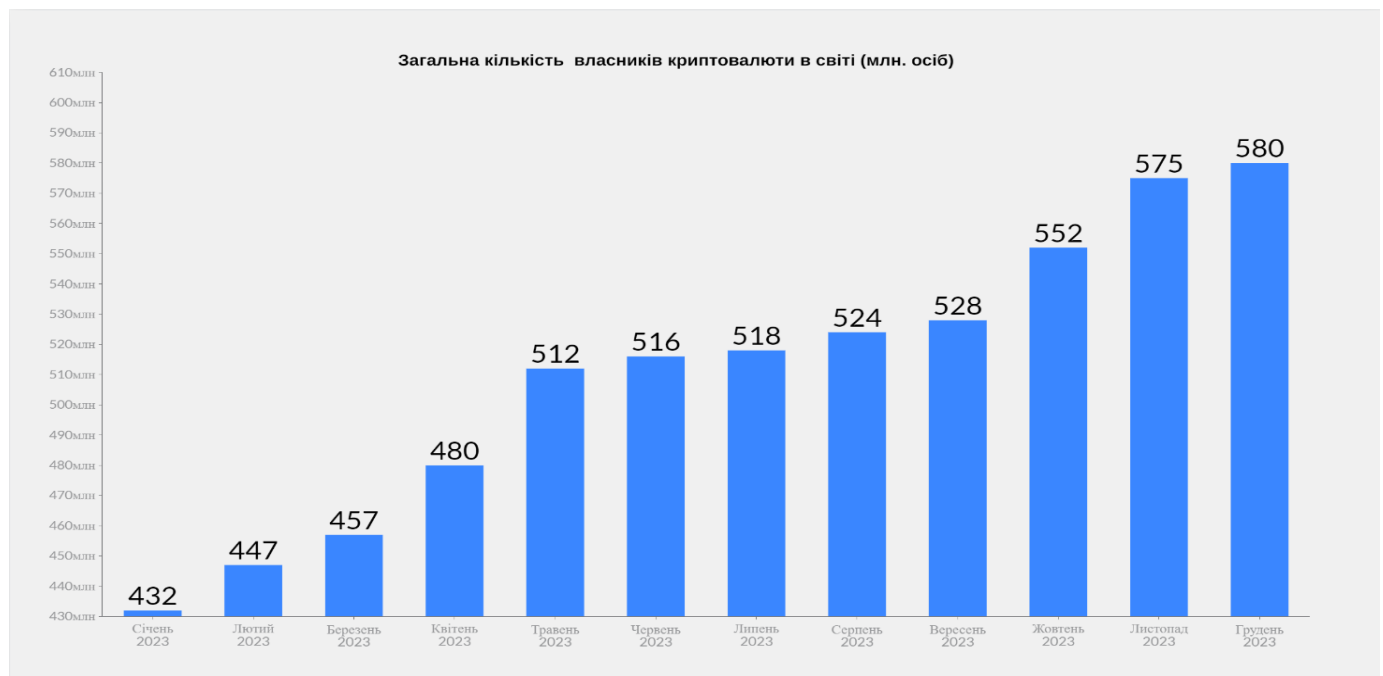


Рис. 1. Динаміка кількості власників цифрових активів у світі в 2023р.  
Джерело: побудовано авторами на основі офіційних даних [4].

Таку динаміку та інтерес суспільства до криптовалют можна пояснити тим, що це сучасна інновація у фінансовій сфері, альтернативне вираження звичайної валюти, що дає можливість отримувати додаткові доходи та здійснювати розрахунки. Як і будь-який інший вид віртуальних активів, криптовалюта має ряд своєрідних переваг і недоліків, які необхідно враховувати, володіючи такими активами (табл. 1). Так, до

безперечних переваг криптовалюти відносять: відсутність єдиного банку та контролю за транзакціями й платежами, анонімність і децентралізованість транзакцій, неможливість підробки та ін. В той же час, суттєвими недоліками використання криптовалюти є відсутність гарантії збереження електронних криптогаманців, різке коливання курсу, можливі заборони з боку регулятора тощо.

## Переваги та недоліки використання криптовалют

Переваги	Недоліки
Децентралізованість, тобто відсутній центральний орган обробки даних та відсутній контроль за транзакціями і платежами урядом будь-якої країни	Волатильність: швидка зміна курсу криптовалюти за короткий проміжок часу (може бути перевагою для досвідчених користувачів)
Надійність: криптовалюта використовує криптографічні методи захисту, що зводить до мінімуму можливість підробки і хакерських атак	Безпека – хоча сама криптовалюта захищена криптографією, її інфраструктура може бути ціллю для атак хакерів
Відсутність інфляції: наперед відома кількість монет яка може бути створена	Відсутність або обмеження регуляції у різних країнах може призводити до використання криптовалюти для незаконних операцій
Анонімність: будь-яка персональна інформація про власників гаманців відсутня, при цьому список всіх транзакцій відкритий, його може переглянути кожен користувач	Втрата доступів до електронного гаманця або ж його фізичного аналога веде до втрати всіх накопичень на ньому
Глобальний доступ: транзакції можна створювати з будь-якої частини світу у будь-який момент, потрібно мати лише доступ до мережі Інтернет	Незворотність операцій – якщо транзакція створена, її неможливо відмінити
Інновації: криптовалюта створює нові методи для інвестицій	Обмеженість прийняття: принцип роботи криптовалюти можуть приймати невелика кількість компаній, оскільки екосистема криптовалют лише розвивається

*Джерело:* складено авторами на основі опрацювання [5].

*Джерело:* розроблено авторами

Одним з головних показників, який показує об'єм ринку криптовалют є його ринкова капіталізація, що являє собою добуток загальної кількості одиниць криптовалюти в обігу та її поточної ціни на ринку. Так, станом на 01.07.2024 року капіталізація світового ринку криптовалют становила 2,39 трлн. дол. США, при цьому спостерігається беззаперечне домінування найвідомішої криптовалюти в світі – біткоїна, частка якого становить 55,29% від загальної капіталізації світового ринку криптовалют [3].

Таблиця 2

## Топ-10 криптовалют за капіталізацією світового ринку станом на 01.07.2024 р.

№ з/п	Вид криптовалюти	Ринкова капіталізація, \$	Ціна, \$	Обсяги пропозиції
1.	Bitcoin (BTC)	1323672404055	67050,87	19731253 BTC
2.	Ethereum (ETH)	391220847628	3253,67	120228315 ETH
3.	Tether (USDT)	114271001285	0,9999	114284179631 USDT
4.	BNB (BNB)	84322206224	577,93	145937741 BNB
5.	Solana (SOL)	82807592559	178,23	464612155 SOL
6.	USDC (USDC)	33834322324	1,00	33833812865 USDC
7.	XRP (XRP)	33666453311	0,6016	55960868753 XRP
8.	Dogecoin (DOGE)	18845162024	0,1297	145271696384 DOGE
9.	Toncoin (TON)	16990365907	6,75	2516451105 TON
10.	Cardano (ADA)	14815320495	0,4127	35900363670 ADA

*Джерело:* складено авторами на основі даних [3].

Зауважимо, що найбільшу ринкову капіталізацію має найвідоміша криптовалюта – біткоїн, що була створена у 2008 році програмістом (або групою програмістів) під псевдонімом Сатоші Накамото, який опублікував у мережі «Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic System» документ, де описувалися принципи роботи криптовалюти [6]. Публікація згаданого документу відбулася в тому ж

році, що й світова банківська криза, хоча в ньому прямо не зазначено, що він і є відповіддю на кризу. Відтак програміст Сатоші Накамото запропонував нову децентралізовану цифрову систему, в основі якої було використання криптографічних методів захисту транзакцій і запобігання подвійним витратам без задіяння для цього традиційних фінансових установ.



Рис. 2. Цінова динаміка Bitcoin (BTC) у 2012-2024рр.

*Джерело:* складено авторами на основі даних [3]

Як видно з рис. 2, у 2024 році вартість біткоїна оновила свій максимум і склала 73750 дол. США. Вважається, що однією з причин такого рекордного зростання ціни біткоїна було рішення Комісії з цінних паперів і бірж США переглянути позицію про відмову від частини продуктів, пов'язаних з біткоїном. Слід відмітити, що процес емісії біткоїна відбувається програмно і є обмеженим по кількості - всього може бути створено 21

млн. монет. На початок липня 2024 року в обігу перебувало 19,7 млн. BTC, що складало 93,96% від всієї можливої кількості монет [3]. За підрахунками експертів, остання монета біткоїна буде створена приблизно у 2140р.

Процес створення монет отримав назву майнінг. Кожен користувач мережі може приймати участь у добуванні біткоїна, шляхом обчислення надскладних математичних операцій за допомогою



спеціального обладнання. Найчастіше це передбачає використання процесорів, відеочіпів, хмарних сховищ тощо. Програмісти-користувачі займаються розрахунком хешу заголовків блоку й коли такий хеш-код підібрано, блок додається до блокчейну, а користувач, який його підібрав, отримує винагороду у вигляді створених монет [7]. Сума винагороди програмістів-користувачів змінюється з часом, а цей процес отримав назву халвінг. Халвінг – це дворазове зменшення винагороди за створення нового блоку у блокчейні за певний проміжок часу (для біткоіна це приблизно раз на чотири роки). Якщо у 2008 році, за створення нового блоку майнер отримував 50 BTC, то вже у 2012 році винагорода складала 25 BTC. У квітні 2024 року відбувся новий етап халвінгу, і розмір винагороди склав 3,125 BTC. Хоча майнери отримують меншу винагороду, вартість біткоіна зростає кожного року, тому процес майнінгу криптовалюти й досі залишається актуальним. Варто відзначити, що у 2009 році майнінг біткоіна відбувався за допомогою звичайного персонального комп'ютера, але після створення все більшої кількості блоків, математичні операції ставали складнішими, вимагаючи залучення більшої кількості електроенергії та ресурсів процесора. Як наслідок, почали з'являтися так звані майнінгові ферми, що складаються з різної кількості пристроїв, об'єднаних у систему та підключених до мережі блокчейн для видобутку нових монет криптовалюти. Найбільші майнінгові ферми розташовані в таких країнах, як: США, Китай, Казахстан, Канада, Німеччина, Малайзія, Ірландія, Швеція. Варто відзначити, що у вересні 2021 року Китай заборонив процес майнінгу в країні, тому компанії, які займалися цим, почали мігрувати в різні

країни, здебільшого до Казахстану. Але Китай, все-таки, не втратив своєї провідної позиції в цій сфері, оскільки майнери продовжують займатись майнінгом нелегально. Частка України в процесі майнінгу біткоіна порівняно є невеликою й складає 0,15%, що пояснюється різними причинами:

- відсутністю правового регулювання криптовалют і майнінгу в Україні;
- негативним впливом майнінгу на навколишнє середовище тощо.

Більш наглядно процес майнінгу біткоіна на світовому рівні відображено на рис. 3.

Біткоїн, як і більшість криптовалют, працює на технології блокчейн, що являє собою децентралізовану базу даних, яка складається з послідовних ланцюжків блоків. Кожний блок містить інформацію, яку умовно можна розділити на такі групи: транзакції, інформація про учасників транзакції та унікальний хеш-код. Інформація в блоках захищена від видалення або редагування криптографічними методами захисту. Кожний блок у ланцюжку має частину хеш-коду попереднього блоку, за допомогою якого вони послідовно поєднуються, утворюючи блокчейн. Технологія використовується як розподілена база, в якій користувачі перевіряють валідність всіх транзакцій, після чого вони будуть записані до окремого блоку в блокчейні [9]. До основних характеристик технології блокчейн можна віднести:

- децентралізацію (відсутній центральний орган, всі користувачі мають рівні права та можуть безпосередньо обмінюватись даними);
- прозорість (інформація у блоках відкрита, історія транзакцій може бути перевірена будь-яким користувачем);
- анонімність (у блоках можна знайти

зашифровані адреси публічних гаманців, але відсутня будь-яка приватна інформація про їх власників);

- незмінність даних (якщо інформація записана в блок, її неможливо редагувати або видалити);

- надійність та безпеку (гарантується використанням спеціальних зашифрованих ключів для транзакції, що виключає можливість підміни або видалення даних) та інші [10].

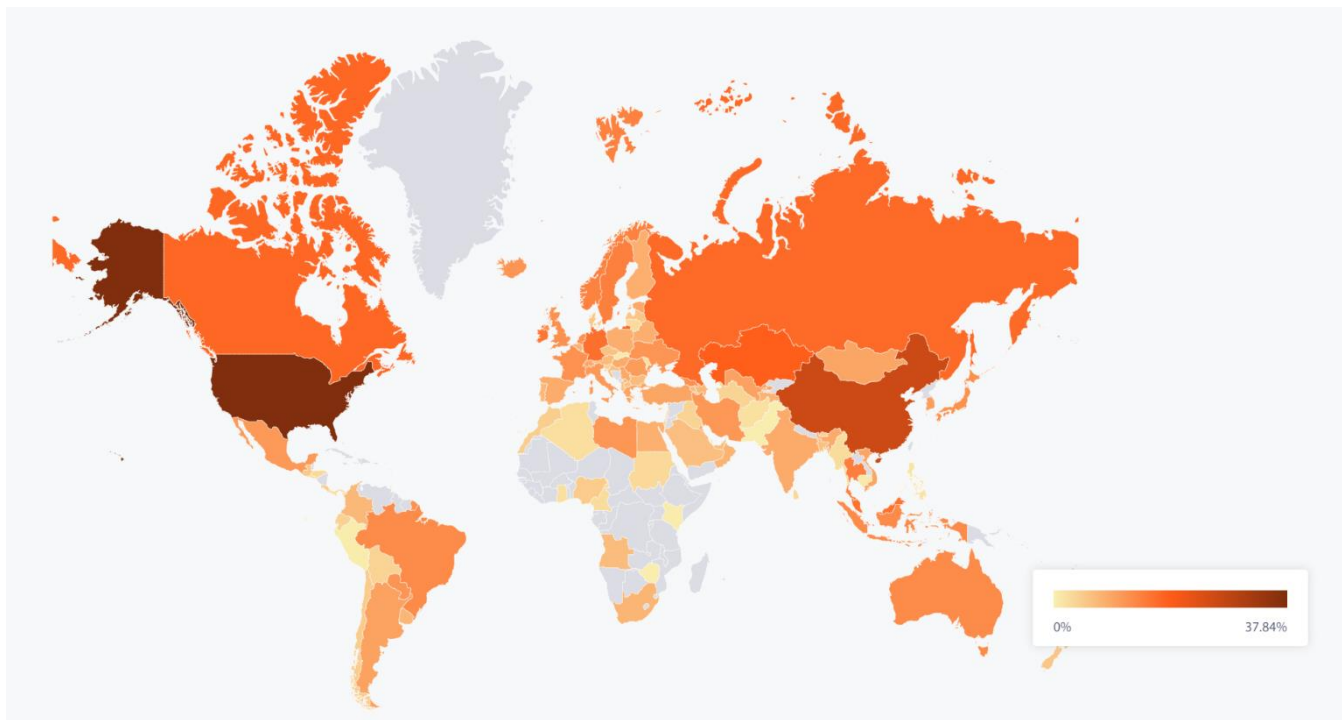


Рис. 3. Карта майнінгу біткоїна станом на січень 2022 року

Джерело: [8].

Окрім фінансового сектору, технологія блокчейн використовується в інших сферах, наприклад: у сфері доставки (для відстеження руху товарів); у сфері охорони здоров'я (для зберігання та обліку медичних карт); в сфері нерухомості (для відстеження права власності) тощо.

Сьогодні статус та стан регулювання криптовалют може відрізнитись у різних країнах. Більшість розвинених країн створюють сприятливі законодавчі умови для розвитку криптовалютної індустрії. Є країни які частково обмежують використання криптовалют у своїх економіках через потенційні ризики. Також є група країн, в яких існує повна заборона криптовалют. Сальвадор – одна

з перших країн, яка інтегрувала криптовалюту у свою економіку, зробивши біткоїн законним засобом платежу. Європейський Союз у червні 2023 року запровадив регулювання (MiCA), яке контролює надання послуг з криптовалютами у всіх країнах ЄС. Законна торгівля криптовалютами дозволена у Франції, США, Канаді, Австралії та інших розвинених країнах. У деяких країнах офіційно не заборонено використовувати криптовалюту, але можливі обмеження у проведенні транзакцій, заборона майнінгу тощо. До них можна віднести Казахстан, Туреччину, Ізраїль, Індонезію та інші. Китай, Єгипет, Бангладеш, Ірак, Катар, Туніс, Північна Македонія – країни, в

яких з різних причини заборонено використання криптовалют. Як бачимо, регулювання криптовалют – це динамічний процес, тому ситуація може змінюватись з часом для різних країн.

В Україні процес регулювання криптовалюти перебуває на етапі розробки та становлення. У 2022 році президент підписав Закон України «Про віртуальні активи», який набере чинності лише після внесення змін до податкового кодексу стосовно оподаткування операцій з криптовалютою. Відповідний законопроект з такими змінами лише зареєстровано у Верховній Раді України. Вважаємо, що легалізація криптовалютного ринку в Україні дасть можливість відкрито проводити операції з такими віртуальними активами, дозволить компаніям, які працюють з криптовалютами, офіційно реєструвати свій бізнес, співпрацювати з банківською сферою й залучати іноземні інвестиції. Це також буде сприяти розвитку криптовалютної інфраструктури у фінансовій системі країни.

**Висновок.** Підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що в умовах глобалізації економіки та розвитку ІТ-технологій криптовалюти активно розвиваються. Зростає кількість криптовалют та людей, які ними володіють і користуються. На сьогодні існує більш, ніж 20 тисяч криптовалют та більше 500 мільйонів власників віртуальних активів у всьому світі. До найвідоміших криптовалют можна віднести Bitcoin, Ethereum, Tether, Ripple,

BNB, Solana. Такий шалений інтерес до криптовалют можна пояснити їх особливостями: децентралізація, використання криптографічних методів захисту, анонімність та надійність транзакцій, проведення операцій без посередників, захищеність від інфляції. Але потрібно враховувати ризики та недоліки при використанні таких активів: високу волатильність цін криптовалют, можливість хакерських атак на інфраструктуру, використання для злочинної діяльності, відмивання коштів, купівля заборонених товарів та послуг або фінансування тероризму, втрату коштів після втрати доступів до криптовалютного гаманця.

Незважаючи на переваги криптовалют, перспективи їх застосування в Україні на сьогодні є досить неоднозначні. Дослідження показало, що регулювання та оподаткування криптовалют в різних країнах відрізняється. Багато розвинених країн намагаються впровадити регулювання та оподаткування криптовалют, а також зацікавлені в розбудові криптовалютної інфраструктури. Але існує чимало країн, які обрали нейтральний статус до легалізації криптовалютного ринку, обмеживши певні операції, або ж взагалі заборонили використання криптовалют у своїх економіках. Україна на шляху до легалізації та оподаткування віртуальних активів, що на нашу думку матиме позитивний наслідок для розвитку фінансового сектору та економіки в цілому.

*Список використаної літератури*

1. Галушка Є. О., Пакон О. Д. Сутність криптовалют та перспективи їх розвитку. *Молодий вчений*. 2017. №4, (44). Квітень. С. 634-638.
2. Закон України «Про віртуальні активи» №2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
3. Cryptocurrency market capitalizations. CoinMarketCap. URL: <https://coinmarketcap.com>
4. Crypto market sizing. URL: [https://contenthub-static.cryptocom/wp\\_media/2024/01/Crypto-Market-Sizing-2023.pdf](https://contenthub-static.cryptocom/wp_media/2024/01/Crypto-Market-Sizing-2023.pdf).
5. Савченко М. В., Короленко В. О., Порошина О. В. Сучасний стан криптовалюти на глобальній економічній арені та її перспективи розвитку в Україні та світі. *Економіка і організація управління*. Випуск №4 (36). 2019. С. 48-57.
6. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>.
7. Казначєєва Д. В., Дорош А. О. Криптовалюта: проблеми правового регулювання. *Вісник Кримінологічної асоціації України*: зб. наук. праць. №2 (23). 2020. С. 171-176.
8. Bitcoin Mining Map, Cambridge, CCAF. URL: [https://ccaf.io/cbnsi/cbeci/mining\\_map](https://ccaf.io/cbnsi/cbeci/mining_map).
9. Шаповалова С. І., Гулак О. С. Блокчейн технології в банківській сфері. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2022. Вип. 1 (67). С. 94–97.
10. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin and other cryptocurrencies is changing the world. June 12, 2018. URL: <https://www.amazon.com/Blockchain-Revolution-Technology-Cryptocurrencies-Changing/dp/1101980141>.

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.107116117](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.107116117)

JEL Classification: O16

## FEATURES AND PROSPECTS OF CRYPTOCURRENCY DEVELOPMENT IN UKRAINE

**KRUSHYNSKA Alla**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Head of the Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market*

*Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0523-3423>*

**TKACHUK Nataliia,**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market*

*Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1947-7565>*

**KRAVCHUK Roman,**

*Student of higher education at the third (educational and scientific) level*

*Faculty of Management and Economics*

*Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1618-2830>*

**Abstract.** *The article examines the peculiarities of the emergence and development of virtual assets - cryptocurrencies. The history and reasons for the creation of the most famous cryptocurrency - bitcoin - are analysed. The advantages and disadvantages of using cryptocurrencies are presented. The principle of blockchain operation is described. The foreign experience of regulating the circulation of cryptocurrencies is analysed. The possibility of integrating best practices to legalise and minimise the risks of using cryptocurrencies in Ukraine is substantiated.*

**Key words:** *virtual assets, cryptocurrency, mining, bitcoin, blockchain, halving.*

The rapid development of IT technologies and the transition to a global economy are contributing to the development of national financial systems and the emergence of new financial institutions and instruments in the financial market. One of these innovations is cryptocurrencies. The article explains the concept of cryptocurrencies and the reasons for their active use. The main advantages and disadvantages of cryptocurrencies are highlighted, which include: decentralisation, anonymity and reliability of transactions, use

of cryptographic security methods, volatility, protection against inflation, etc.

The article presents a ranking of cryptocurrencies by market capitalisation and analyses the growth rates of this indicator. The rating includes the following cryptocurrencies: Bitcoin, Ethereum, Tether, BNB, Solana and others. The article highlights the history of creation and price dynamics of the most famous cryptocurrency - bitcoin.

The content of blockchain technology is



revealed. The main advantages of the blockchain are presented: decentralisation, transparency, immutability, reliability and security. The areas of blockchain application are outlined. In addition to the financial sector, blockchain is used in the delivery, healthcare, and real estate sectors. The article describes the mining process and lists the countries that are leaders in mining.

Considerable attention is paid to the study of the state of regulation and taxation of cryptocurrencies in different countries. Legal

cryptocurrency trading is allowed in the following developed countries: France, the United States, Canada, and Australia. In their turn, China, Egypt, Iraq, Bangladesh, Qatar, Tunisia are trying to ban the use of cryptocurrencies in their economies for various reasons. Ukraine is on the way to creating legislation that will regulate and tax cryptocurrencies, which will allow it to develop cryptocurrency infrastructure and attract foreign investment.

### Reference:

1. Halushka, Ye. O., Pakon, O. D. (2017). Sutnist kryptovaliut ta perspektyvy yikh rozvytku [The essence of cryptocurrencies and prospects for their development]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 4 (44), 634–638 [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro virtualni aktyvy» №2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> [in Ukrainian].
3. Cryptocurrency market capitalizations. CoinMarketCap. URL: <https://coinmarketcap.com>
4. Crypto market sizing. URL: [https://contenthub-static.crypto.com/wp\\_media/2024/01/Crypto-Market-Sizing-2023.pdf](https://contenthub-static.crypto.com/wp_media/2024/01/Crypto-Market-Sizing-2023.pdf).
5. Savchenko M.V., Korolenko V.O., Poroshyna O.V. (2019) Suchasnyi stan kryptovaliuty na hlobalnii ekonomichnii areni ta yii perspektyvy rozvytku v Ukraini ta sviti. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. Vypusk № 4 (36), 48-57 [in Ukrainian].
6. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>.
7. Kaznacheeva, D. V., Dorosh, A. O. (2020). Kriptoaljuta: problemi pravovogo reguljuvannja [Cryptocurrency: problems of legal regulation]. *Visnik Kriminologichnoi asociacii Ukraini - Bulletin of the Criminological Association of Ukraine*, 2 (23), 171—176 [in Ukrainian].
8. Bitcoin Mining Map, Cambridge, CCAF. URL: [https://ccaf.io/cbnsi/cbeci/mining\\_map](https://ccaf.io/cbnsi/cbeci/mining_map).
9. Shapovalova S. I., Hulak O. S. (2022). Blokchein tekhnolohii v bankivskii sferi. Systemy upravlinnia, navihatsii ta zviazku [Blockchain technology in the banking sphere. Management, navigation and communication systems]. 1 (67), 94-97 [in Ukrainian].
10. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin and other cryptocurrencies is changing the world. June 12, 2018. URL: <https://www.amazon.com/Blockchain-Revolution-Technology-Cryptocurrencies-Changing/dp/1101980141>

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

**СМОЛІНСЬКА Софія Дмитрівна**

*доцент, кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7355-6988>*

**ГНАТКОВИЧ Оксана Дмитрівна**

*доктор економічних наук, професор*

*професор кафедри соціо-культурного менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5447-2551>*

**Анотація.** *В статті досліджено особливості соціально-економічного розвитку підприємств України. Результатом дослідження стало узагальнення пропозицій щодо покращення ситуації у сфері соціально-економічного розвитку підприємств України. Значимість дослідження полягає в розумінні необхідності впровадження заходів економічного та соціального характеру, здатних вивести розвиток підприємств української держави на якісно новий рівень.*

**Ключові слова:** *соціально-економічний розвиток, підприємства, держава, показники*

**Постановка проблеми.** На даний час в світі відбуваються грандіозні глобалізаційні процеси, які не можуть не вплинути на розвиток держав світу. Україна, яка стоїть на шляху реалізації євроінтеграційних прагнень, не може не враховувати ці глобалізаційні аспекти. Відповідно до цього є сенс вести мову про адекватний та відповідний до вимог сьогодення соціально-економічний розвиток підприємств як індикатор розвитку тої чи іншої країни. В той же час соціально-економічний розвиток підприємств повинен здійснюватися відповідно до умов безпечного існування суспільства у всіх його сферах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми планування та прогнозування соціально-економічного розвитку підприємств розглядаються в працях Бідака В., Бойка Є., Буковинського С., Василика О., Войцехівського В., Гейця В., Грити Я., Данилишина Б., Дзюби І., Дубровіної Н., Іванова В., Єріної А., Кириленко О., Клебанової Т., Кушнарьова Є., Луніної І., Лютого І., Мінченка М., Міщенко В., Опаріна В., Черняка О., Чижова Л., Фролкова А., Ястремської О. та ін.

Питання соціально-економічного розвитку підприємств України є настільки значним та глобальним, що

даний напрям дослідження є гостро актуальним для подальших наукових досліджень.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування змісту соціально-економічного розвитку підприємств у контексті забезпечення безпеки в українському суспільстві.

**Виклад основних результатів дослідження.** Соціальний та економічний напрями лежать в основі функціонування національного господарства будь-якої країни, відповідно до чого формується таке складне багатоаспектне поняття як соціально-економічний розвиток. Щодо економічного напрямку, то тут слід вести мову про виробництво, переробку та

процес купівлі-продажу товарів та послугу тій чи іншій країні. Соціальний напрям характеризує рівень соціального забезпечення, відповідно до якого можна визначити, як проживає населення, наскільки йому комфортно в тих чи інших економічних умовах, який рівень необхідних благ воно отримує для того, щоб повноцінно відтворювати фізичні та духовні якості особистості.

На даний час можна говорити про різноманітні детермінанти, на базі яких визначається рівень соціально-економічного розвитку підприємств тієї або іншої держави. Їх можна згрупувати за декількома основними групами, що в кінцевому результаті зроблено у табл. 1.

Таблиця 1

## Показники соціально-економічного розвитку держав

Групи показників	Одиничні показники
Індекс соціальної рівності	Доходи населення на одну особу, грн.
	Витрати населення на одну особу, грн.
	Середньомісячна заробітна плата найманих працівників, грн.
	Частка зuboжілого населення, %
	Забезпеченість житлом (м <sup>2</sup> загальної площі на одну особу)
	Забезпеченість приватними легковими автомобілями (одиниць на 1000 чол. населення)
	Обсяг реалізованих послуг у розрахунку на одну особу, грн.
	Індекси споживчих цін, %
Індекс розвитку соціальної інфраструктури	Забезпеченість підприємствами роздрібною торгівлі (м <sup>2</sup> на 1000 чол. населення)
	Забезпеченість пасажирськими автобусами (одиниць на 1000 чол. населення)
	Забезпеченість домашніми телефонними апаратами (одиниць на 100 сімей)
	Забезпеченість підприємствами ресторанного господарства (місць на 1000 чол. населення)
	Охоплення дітей дошкільними закладами (відсотків до кількості дітей відповідного віку)
	Забезпеченість загальноосвітніми навчальними закладами (на 1000 школярів)
	Забезпеченість вищими навчальними закладами I-II рівня акредитації (на 1000 студентів)
	Забезпеченість вищими навчальними закладами III-IV рівня акредитації (на 1000 студентів)
	Забезпеченість лікарняними ліжками (на 10000 чол. населення)
	Забезпеченість місцями у залах демонстрування фільмів (на 100 чол. населення)
	Забезпеченість закладами культури клубного типу (на 100 чол. населення)
	Забезпеченість книжковим фондом бібліотек (на 100 чол. населення)
Забезпеченість будинків-інтернатів місцями для громадян похилого віку та інвалідів (дорослих та дітей) (на 100 чол. населення)	
Індекс економічної активності населення	Індекс безробіття за методологією МОП, %
	Коефіцієнт економічної активності населення (% до населення у віці 15-70 років)
	Навантаження на одне вільне робоче місце, осіб
	Працевлаштування незайнятих трудовою діяльністю громадян, тис.чол.

Джерело: [1]

Отже, враховуючи вищесказане, соціально-економічного розвитку здійснимо аналіз основних показників України (табл. 2).

Таблиця 2

### Основні показники соціально-економічного розвитку України

	Фактично за січень 2022	Темпи зростання (зниження), %			
		січень 2022 до		довідково:	
		грудня 2021	січня 2021	січень 2021 до січня 2020	2021 до 2011
Середньомісячна заробітна плата одного працівника					
номінальна, грн	10727	87,5	116,3	119,6	118,4
реальна, %	X	87,3	112,5	109,5	109,8
Заборгованість із виплати заробітної плати – усього, млн.грн	3034,1	100,0	116,1	103,1	X
Індекс споживчих цін	X	100,2	103,2	109,2	107,9
Капітальні інвестиції, млн.грн	584448,6	X	x	x	115,5
Експорт товарів та послуг, млн.дол. США	63675,6	X	x	x	111,2
Імпорт товарів та послуг, млн.дол. США	67308,7	X	x	x	106,0

Джерело: [1]

Низка проблем, зокрема, які стосуються і сфери управління публічними фінансами, і сфери формування нормативно-правової бази, і сфери інституційного забезпечення, безпосередньо впливають на соціально-економічний розвиток підприємств української держави.

Наприклад, аналізуючи такий показник як Індекс економічної свободи, який щороку розраховується Wall Street Journal і Heritage Foundation для більшості країн світу, можна прийти до висновку, що оцінка економічної свободи в Україні у 2022 році становить 54,9 пункти, а її економіка перебуває на 134-ій позиції серед 180 держав-учасниць рейтингу (табл. 3).

Незважаючи на те, що індекс економічної свободи України у 2022 році зріс порівняно з попереднім роком на 2,6 пункти, Україна все ж займає останнє

місце серед 45 країн європейського регіону, її показники є нижчими за відповідні бали країн постсоціалістичного табору, а загальний рівень індексу економічної свободи набагато менший від середніх світових та регіональних показників. Це негативно позначається на усіх сферах життєдіяльності українського суспільства, в тому числі це стосується процесу управління публічними фінансами.

Отже, виходячи з того, що існує значний перелік показників, на основі яких здійснюється соціально-економічний розвиток держави, можна прийти до висновку, що в сьогоденних умовах Україні слід удосконалити державну політику у напрямі підвищення рівня показників її розвитку та підвищення рівня безпеки розвитку суспільства в цілому.

## Індекс економічної свободи країн світу, 2022 рік

Країна	Значення показника	Цілісність уряду	Податкове навантаження	Витрати уряду	Фіскальне здоров'я	Фінансова свобода
Україна	54.9	37.9	81.1	47.2	83.9	30,0
Розвинуті країни						
Австралія	82.6	89.3	63,0	61.6	91.8	90,0
Австрія	73.3	84,0	51.3	27.2	87.9	70,0
Канада	78.2	90.3	76.5	50.9	83.3	80,0
Німеччина	73.5	82.8	60.9	42.2	92.9	70,0
США	76.6	77.2	74.6	56.5	54.3	80,0
Фінляндія	75.7	96.1	67.5	11.2	90.7	80,0
Франція	66.0	83.3	48.8	4.5	67.1	70,0
Японія	73.3	80.5	68.3	55.8	62.0	60,0
Країни постсоціалістичного табору						
Білорусь	61.7	37.4	88.8	54.1	95.4	20,0
Вірменія	70.6	43.4	84.9	80.6	68.8	70,0
Грузія	77.1	64.8	87.1	73.6	94.4	70,0
Молдова	62.0	37.2	86.1	71.6	96.2	50,0
Росія	61.0	41.3	88.5	63.8	98.7	30,0
Країни третього світу						
Венесуела	25.2	14.6	72.8	66.3	0,0	10,0
Зімбабве	43.1	18.9	62.3	88,0	36.2	10,0
Нігерія	57.2	22.3	85.1	96.2	64.1	40,0

Джерело: [2]

Зокрема, стосовно економічного життя країни, то тут необхідно забезпечити на рівні держави реалізацію наступних заходів:

- забезпечити регіонам можливості для самостійного розвитку на умовах самофінансування та самозабезпечення;
- удосконалити бюджетну та податкову політику держави;
- покращити планування, прогнозування та програмування розвитку як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях;
- сприяти активізації інвестиційної політики та залученню капіталовкладень в українську економіку з-за кордону;
- уніфікувати розміщення продуктивних сил у напрямі удосконалення політики розвитку регіональних комплексів;
- посилити контрольню-аналітичну

діяльність на рівні держави та регіонів; покращити інформаційне забезпечення економічного розвитку в державі [3].

Що ж стосується підвищення рівня соціального забезпечення українського населення, то завданнями стійкого розвитку України в соціальній сфері на найближчу перспективу є:

- ліквідація убогості і зменшення масштабів бідності;
- поліпшення місця існування людини, розвиток його соціальної активності;
- посилення соціальної функції держави; забезпечення рівних можливостей в здобутті освіти, отриманні медичної допомоги і відновленні здоров'я;
- забезпечення соціальної захищеності громадян;
- формування у громадян екологічно



орієнтованого світогляду, свідомості відповідальності за стійкий розвиток;

- формування системи загальної безперервної екологічної освіти, забезпечення доступу до інформації про рішення проблем стійкого розвитку, посилення цих складових в програмах навчання усіх рівнів;

- формування нової етики, заснованої на відношенні до біосфери, як фундаменту життя;

- на необхідності дотримання законів її розвитку, обмежень і заборон, які витікають з них;

- на ефективному господарюванні, раціональному споживанні і здоровому способі життя [4].

Відповідно до цих напрямів управління соціально-економічним розвитком підприємств в процесі своєї реалізації повинно досягати основної мети – створення сучасної ефективної управлінської системи, спрямованої на зменшення регіональних диспропорцій, підвищення конкурентоспроможності регіонів та країни на міжнародному ринку, надання якісних соціальних послуг населенню. Відповідно до цієї загальної мети можна виокремити наступні завдання, вирішення яких має сприяти досягненню поставлених цілей:

- нормативно-правове закріплення та регламентація основних вимог, які стосуються сфери державного управління соціально-економічним розвитком;

- визначення специфіки розвитку країни на міжнародному ринку та закріплення цих положень в єдиній системі стратегічного планування та прогнозування державного розвитку;

- створення прозорих та ефективних механізмів, які будуть гарантувати належний рівень забезпечення фінансовими ресурсами;

- покращення функціонування

місцевих органів влади та законодавча регламентація цього процесу;

- спрямування зусиль державних органів влади на кардинальне оновлення виробничих потужностей, створення нових виробничих підприємств на регіональному, державному та міжнародному рівні;

- розблокування за допомогою заходів державного управління соціально-економічним розвитком стимулів щодо саморозвитку територій держави, формування точок зростання та ареалів розвитку на місцевому, регіональному, державному та міжнародному рівні тощо [5].

Для того, щоб досягти очікуваних результатів відповідно до поставленої мети та завдань, потрібно здійснити необхідні кроки, які передбачають наступне:

- 1) в законодавчому порядку визначити основні положення нової державної політики соціально-економічного розвитку, яка би передбачала інноваційні методи, форми, інструменти та важелі державного управління, здатні вирішувати проблеми соціально-економічного розвитку української держави, зважаючи на передову європейську практику;

- 2) розробити та впровадити систему стратегічного прогнозування та планування, яка би містила прогресивний та ефективний соціально-економічного розвиток держави. Це потрібно здійснювати через:

- регламентації положень стратегічного прогнозування та планування у нормативно-правових документах;

- стимулювання соціально-економічного розвитку, яке повинно здійснюватися на основі договірних відносин між Кабінетом Міністрів України та місцевими органами влади;

- формування механізмів, здатних ефективно та дієво координувати програми соціально-економічного розвитку та узгоджувати їх із основними цілями та завданнями державної політики соціально-економічного розвитку;

- моніторингу та аналізу рівня впливу політик органів влади на розвиток окремих адміністративно-територіальних одиниць та держави в цілому;

- впровадження в практику соціально-економічного розвитку кращих надбань та досвіду розвинутих країн, використовуючи при цьому інституційні та організаційні механізми реалізації стратегій розвитку регіонів та держави загалом;

- покращення рівня забезпечення фінансовими ресурсами та формування державного та місцевих бюджетів за рахунок середньо- та довгострокового бюджетного планування;

3) впровадити в життя ефективні правові механізми, які би допомогли підвищити та зміцнити матеріальний, ресурсний, фінансовий, культурний та інший потенціал громад окремих територій та країни в цілому;

4) розробити концептуальні засади, у яких був би спланований перехід органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на якісно новий рівень здійснення управлінських функцій та виконання належних їм обов'язків у рамках визначених законодавством повноважень;

5) підвищення ефективності реалізації та прозорості механізму фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку в Україні через здійснення таких заходів:

- диверсифікацію джерел та форм фінансування соціально-економічного розвитку;

- запровадження нових підходів до

порядку надання бюджетних коштів на цілі соціально-економічного розвитку;

- створення умов усунення бар'єрів для співпраці України з європейськими організаціями та фондами, що опікуються політикою та фінансовою підтримкою соціально-економічного розвитку для тих країн, що розвиваються;

- широке залучення приватного капіталу для фінансування спільних регіональних та міжрегіональних проектів як з регіонами в межах країни, так і з регіонами сусідніх держав;

- удосконалення систем моніторингу й оцінювання використання бюджетних коштів держави, підвищення відповідальності місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування за ефективне використання ресурсів, спрямованих на вирішення соціально-економічних проблем держави [5].

Розглянуті цілі та завдання, які внаслідок здійснення необхідних кроків повинні привести до очікуваних результатів, покликані бути спрямовані на єдино вірний наслідок – ефективний розвиток регіонів країни у напрямі неупинного соціально-економічного прогресу на окремих територіях держави та забезпечення належного рівня добробуту населення. Саме на це потрібно направити усі дії органів влади, які повинні здійснювати управління соціально-економічним розвитком.

**Висновки.** Таким чином, формування ефективно діючої системи соціально-економічного розвитку в Україні є необхідним та об'єктивно невідкладним процесом, адже впровадження в життя оновлених підходів, покликаних забезпечувати трансформаційні зміни на регіональному, державному та міжнародному рівні, є нагальною потребою розвитку української держави. Ця необхідність зумовлена як потребою

виходу з кризи, пов'язаної з воєнними діями, так і умовами реалізації євроінтеграційних прагнень України. При цьому необхідно зважати на новітні тенденції соціально-економічного розвитку в розвинутих країнах ЄС та відповідним чином удосконалювати систему управління цим розвитком, тому що від цього залежить конкурентоспроможність регіонів зокрема та України загалом на міжнародній арені у нинішньому ХХІ столітті.

Економічна активність підприємницьких суб'єктів в країні прямо впливає на рівень добробуту населення, що характеризує якість соціально-економічного розвитку держави та

безпеку українського суспільства. З цим також пов'язана і державна політика, яка визначає прогресивний поступ України. Існує ціла низка показників, які характеризують рівень соціально-економічного розвитку держави, які потрібно враховувати для характеристики якості життя українського населення. Це потрібно для того, щоб на основі виваженої та ефективної державної політики забезпечити невідпинний прогрес українського суспільства та його безпечного розвитку.

Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку є дослідження напрямів соціально-економічного розвитку України у поствоєнний період.

#### *Список використаної літератури*

1. Офіційний сайт Державного управління статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/mp/op\\_u/op0120\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/mp/op_u/op0120_u.htm) (дата звернення 10.03.2023)
2. 2022 Index of Economic Freedom URL: <https://www.heritage.org/index/explore?u=637252256636651637>.
3. Євсєєва О.О. Напрямки сталого соціального розвитку України. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/mechanism-of-regulation-of-the-economy-411/11094-411-0252>
4. Прогнозування та макроекономічне планування в системі державного управління національною економікою: теорія і практика: монографія / під ред. О.О. Шубіна. Донецьк: ДонНУЕТ, 2020. 148с.
5. Hnatkovych O., Yasinovska I., Smolinska S., Smolinsky V. Modern approaches to Ukraine's regional development management. Volume15, Issue1. Special Issue: Ukraine: Geopolitical Realities and Regional Development Perspectives. February 2023. Pages 108-121

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.118125126](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.118125126)

JEL Classification M21

## SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AT THE PRESENT STAGE

### SMOLINSKA Sofia

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the department of Financial Management  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7355-6988>*

### HNATKOVICH Oksana

*Doctor of Economics, Professor  
Professor of the Department of Socio-Cultural Management  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5447-2551>*

**Abstract.** *The article examines the peculiarities of the socio-economic development of Ukrainian enterprises. The result of the study was a generalization of proposals for improving the situation in the sphere of social and economic development of Ukrainian enterprises. The significance of the study lies in the understanding of the need to implement economic and social measures capable of bringing the development of Ukrainian state enterprises to a qualitatively new level.*

**Keywords:** *socio-economic development, enterprises, state, indicators*

The article examines the peculiarities of the socio-economic development of Ukrainian enterprises, taking into account the fact that it must be carried out in accordance with the conditions for the safe existence of society in all its spheres. The need for an in-depth study of the development of enterprises at the current stage determines the relevance of the topic of the article.

The aim of the study was to characterize the indicators of socio-economic development of countries, compare them in developed countries and in Ukraine, as well as provide recommendations for further economic and social development of the Ukrainian state, taking into account international experience.

**Methodology.** The methodology of

scientific research is based on the dialectical method, which summarizes all the phenomena and processes occurring in the field of international economic relations in its relationship and interdependence. In the process of writing the article used methods of analysis, synthesis and comparison - in the study of the application of indicators of socio-economic development in the process of assessing the functioning of national economies and in analyzing the levels of economic freedom; monographic - when presenting consistent material related to the specified research topic; abstract-logical - in substantiating the logic of the application of measures of economic and social nature, aimed at the progressive progress of the Ukrainian state in the context of international

economic relations.

The result of the study was the generalization of proposals to improve the situation in the field of socio-economic development of Ukraine based on international experience and the involvement of the Ukrainian state in international economic relations. *As a result*, it was found that the indicators of socio-economic

development of Ukraine indicate the need to find ways to improve the situation in the country. The *significance* of the study lies in understanding the need to implement measures of economic and social nature, taking into account international experience that can bring the Ukrainian state to a new level of its development.

#### *Reference:*

1. Ofitsiynyy sayt Derzavnogo upravlinnya statystyky. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/mp/op\\_u/op0120\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/mp/op_u/op0120_u.htm) [in Ukraine]
2. 2022 Index of Economic Freedom URL: <https://www.heritage.org/index/explore?u=637252256636651637>. [in English]
3. Yevseeva O.O. Areas of sustainable social development of Ukraine, URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/mechanism-of-regulation-of-the-economy-411/11094-411-0252> [in Ukraine]
4. Shubin (2020). Forecasting and macroeconomic planning in the system of public administration of the national economy: theory and practice: a monograph. Donetsk: DonNUET, 148p. [in Ukraine]
5. Hnatkovich O., Yasinovska I., Smolinska S., Smolinsky V. (2023). Modern approaches to Ukraine's regional development management. Volume15, Issue1. Special Issue: Ukraine: Geopolitical Realities and Regional Development Perspectives. February 2023. Pages 108-121 [in English]



## FEATURES AND ORGANIZATION OF PROJECT FINANCING

**YASINOVSKA Iryna**

*PhD, Associate professor*

*Associate Professor of the Department of Financial Management*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>*

**Abstract.** *The article substantiates the importance of project financing for the national economy in the difficult conditions of Ukrainian realities. Advantages, stages of organization of project financing, peculiarities of assessment of the feasibility of project implementation, and its expertise have been studied. Considered the importance of project monitoring, and risk assessment. Directions for the activation of certain types of project financing in Ukraine are proposed.*

**Keywords:** *project financing, planning, project risks, project expertise, financing, control, monitoring.*

**Introduction.** In today's conditions, the problem of lack of financial resources is growing, at the same time, the need to implement projects that would solve growing economic and social problems is growing. Considering the difficult financial condition of economic entities, the limited resources of the state and local budgets in the conditions of war, it is important to look for alternative ways of attracting capital. One of these ways is to attract funds on the terms of project financing.

Companies need capital to begin and grow their operations. One of the ways that certain companies can do so is through project financing. This form of funding allows businesses that may not have a strong financial history to raise capital for larger, long-term projects. Sponsors, who invest in these projects, are paid using cash flows from the project. Project finance is a way for companies to raise money to realize growth opportunities. This type of funding is

generally meant for large, long-term projects. It relies on the project's cash flows to repay sponsors or investors [1].

The advantages of project financing are the absence of direct financial obligations of the organizers, which does not affect the capital adequacy and ratings of their main activity; the ability to share risks; forming the interest of banks; participation of creditors in the examination of the project during its implementation to promptly prevent possible losses [2].

**Analysis of recent research and publications.** Features of attracting capital under the terms of project financing are described in the works of foreign and domestic scientists. Thus, Allan B., Hayes A., Grebennyk N., Gernego Y., Dyba M., Karpova V., Kotovenko I., Kovshun N., Levun O., Lyakhova O., Mayorova T., Ryazanova N., Terzi L. in their works explore the peculiarities of project financing. At the same time, research has not covered

the entire spectrum of features of project financing implementation in modern conditions.

**The purpose of the article.** The purpose of the article is to systematize the accumulated experience of attracting capital under the terms of project financing and to propose ways of its activation in Ukraine.

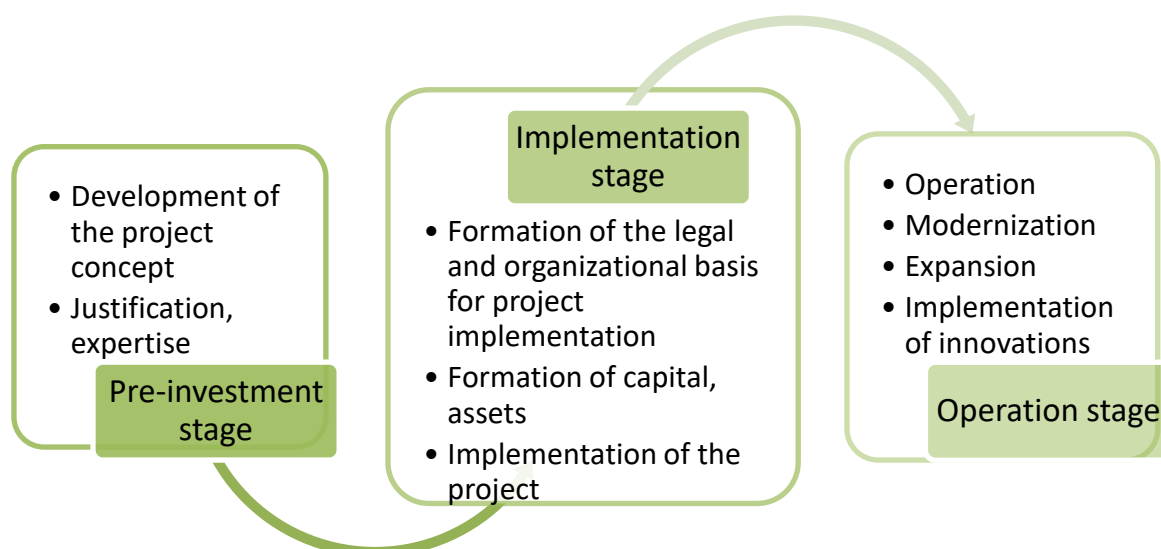
**Results and discussion.** Project financing is an approach to financing large projects by a group of investment partners who are reimbursed based on the cash flow generated by the project.

The period from the start of the project to its completion is called the project life cycle. The main activity of the project includes pre-investment studies, substantiation of the feasibility of the investment project, budgeting, planning, marketing analysis, development of design and estimate and technical documentation, expertise, financial support, analysis of project risks, control over project implementation, project implementation, project closure.

Subjects (participants) of project financing realize various interests in the process of project implementation, form their

requirements depending on their goals and motivations and influence the project based on their interests, competencies and degree of involvement in the project. The composition of project participants, their roles, distribution of functions and responsibilities depend on the type, scale and complexity of the project, as well as on the phases of its life cycle. The main group of participants in project financing includes initiators, customers, investors/sponsors, creditors, specialized project company, project managers, and project teams. The relationship between them, especially between investors (sponsors) and the initiator, determines the nature of project financing. The extended group of project financing participants may include banks, leasing companies, insurance companies, joint investment institutions, the government, suppliers, export-import agencies, international financial and other institutions [3].

The process of project preparation and implementation can be divided into several stages (Fig. 1).



**Fig. 1. Stages of project preparation and implementation**

*Source: [4, 5]*

Features of project financing are the presence of a separate project company that manages the project and is responsible for all project obligations; availability of an experienced management team; the main source of the return of invested funds is the project's cash flows; a clearly defined life cycle of the project, the time of entry and exit of participants; special conditions of interaction between project participants (contractual relations); significant degree of risk; risk distribution among project participants.

At the pre-investment stage, a preliminary examination of project ideas is carried out and unacceptable ones are rejected. The next step is to formulate the goal and objectives of the project, establish the main characteristics of the project (demand for the products (goods, services) of the project, duration of the project, estimation of prices for the products (goods, services) of the project, the possibility of exporting the products of the project, complexity of the project, investment climate, economic project effectiveness). A preliminary analysis of the feasibility of the project is carried out, namely, the factors that can significantly affect the success of the project implementation are established; structure them from the most priority to the least priority; evaluate the importance of each factor; carry out an expert assessment of the influence of each factor; carry out an integral assessment of the priority of the considered project options. For non-rejected projects, a detailed marketing analysis is carried out, the impact on the environment, the availability

of the necessary resources are assessed, and engineering and geological studies are carried out.

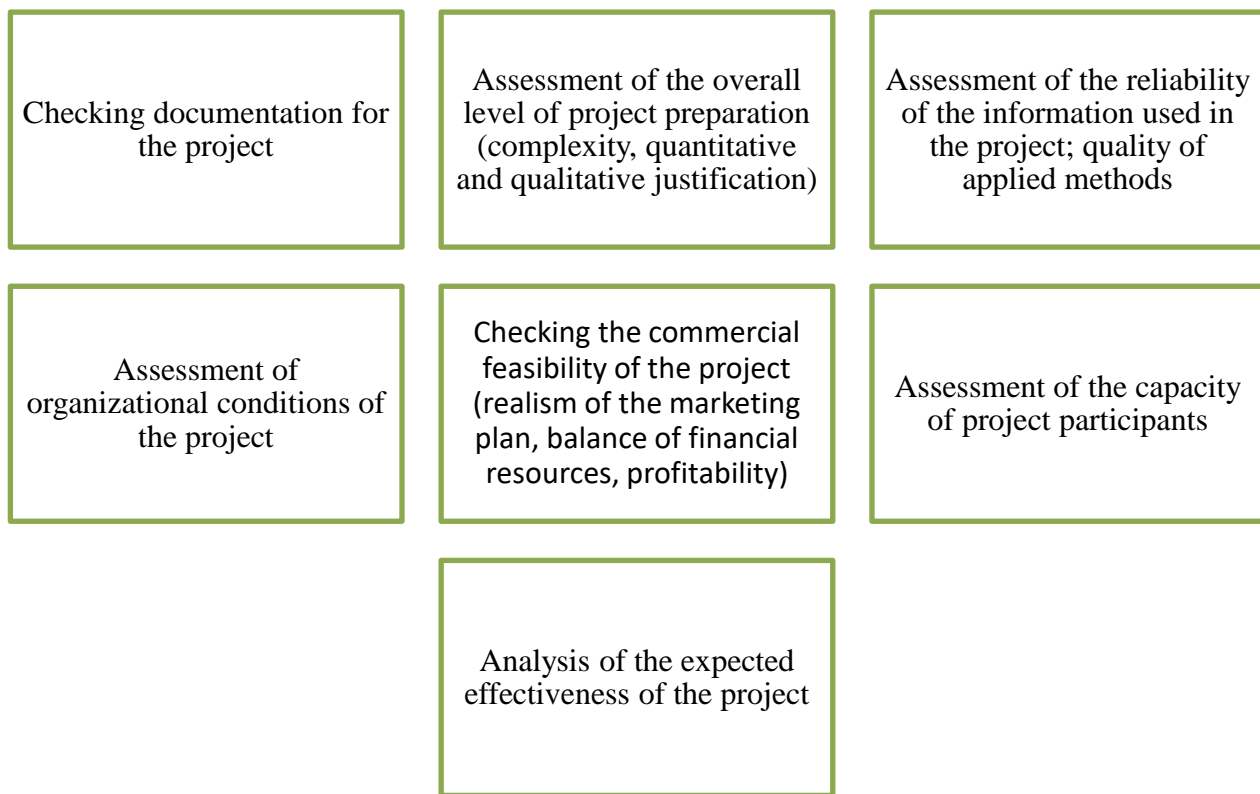
In the process of forming an investment plan, it is necessary to form the goal and investment object, the main characteristics of the investment object, the volume and characteristics of the project's products, the profitability and payback period of the project, and the sources of its financing. As part of the justification of the investment, the viability of the project is assessed. Such an assessment is carried out by an independent consulting firm or the customer's group. As a result, the most viable project is chosen from among all alternatives, and the most effective financing methods and investment structure are worked out for it.

The following indicators are used to evaluate the investment project:

- Net Present Value, NPV;
- Internal Rate of Return, IRR;
- Profitability Index, PI;
- Internal Rate of Return, IRR.

Project expertise is conducted in the pre-investment phase of the project. The main task of the project examination is a systematic analysis of the financial, economic, environmental, social, technical and other aspects of the project to decide on the implementation of the project or participation in its implementation. Project expertise can be carried out both by persons who conducted pre-investment research and project development and by third-party experts.

The sequence of steps during project examination is shown in fig. 2..



**Fig. 2. The sequence of project examination elements**

*Source: [3, 5]*

The main areas of expertise include seven different aspects. In complex large investment projects, a group of experts is formed in each of the directions as part of an expert body that issues an expert opinion.

The commercial direction is to evaluate the project as a commercial activity that generates income. Here, invested funds are compared with income and profit, which allows to assess the commercial effect.

The technical direction of the comprehensive examination considers such issues as the correctness of the choice of production technology, the purchase of the main and auxiliary equipment, the organization of the supply of raw materials, materials and other production aspects included in the project.

The institutional direction of the examination pays attention to the compliance of the project decisions with the current legislation of the country on the territory

which the project is planned to be implemented. Here, the correctness of the application of tax features, cost calculation, licensing, etc. in the project is analyzed.

The social direction of the examination examines the project from the point of view of solving social issues in the region (employment of the population, wages of employees, labor protection, and decisions regarding the development of social and household infrastructure).

The ecological direction is designed to consider the project from the point of view of its relations with the environment (issues of nature protection, neutralization of the harmful impact of the project on the environment, and issues of waste disposal).

The financial direction of the complex examination of the project provides an assessment of the project regarding the effectiveness of investments, their formation and use.

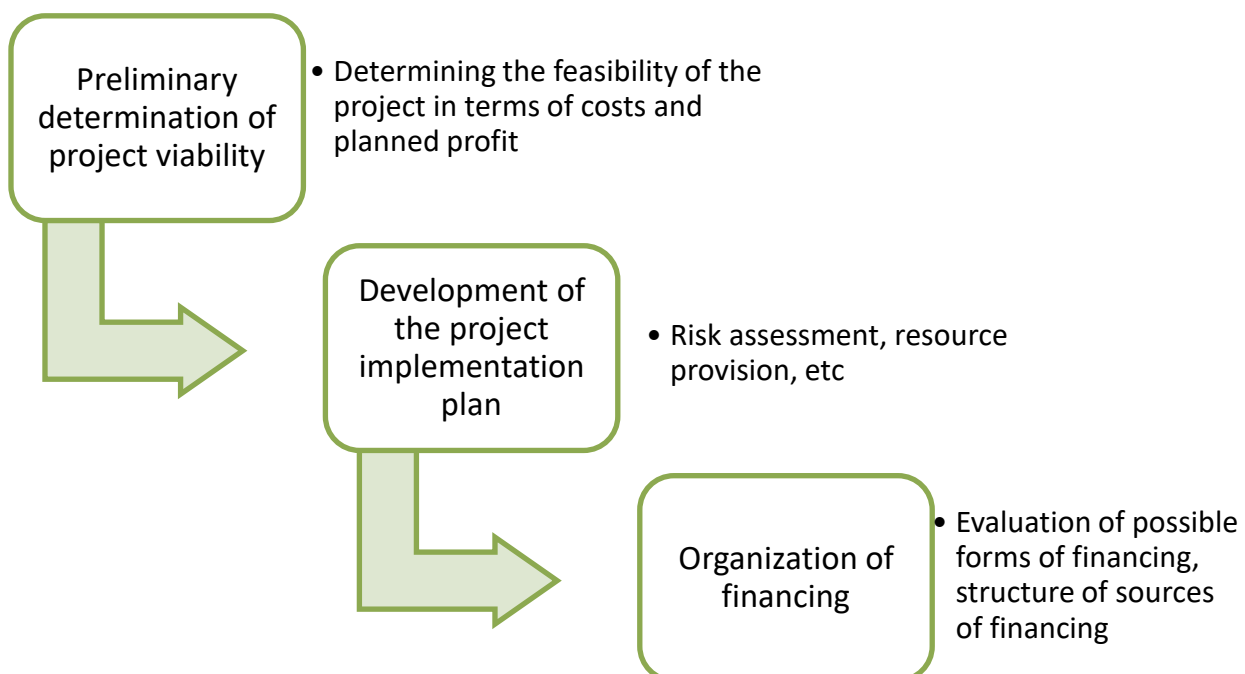
The economic direction of the examination analyzes all aspects and features of the project's effectiveness. Attention is paid to calculation methods, completeness and reasonableness of economic calculations, a conclusion is made about the correctness of the decision regarding the feasibility of project implementation.

Thus, project expertise occupies an important place in project management. It is conducted to establish the compliance of the project goals with the planned project indicators, regulatory and legislative documents, compliance with environmental, industrial and construction safety requirements.

When, as a result of the examinations, the project is accepted for implementation, it is important to find opportunities for its financing. The financing of the project must be carried out subject to the following conditions: the dynamics of investments

must ensure the implementation of the project by time and financial constraints; the reduction of costs of financial funds and risks of the project should be ensured due to the appropriate structure and sources of financing and certain organizational measures, including tax benefits, grants, various forms of participation.

The process of capital formation includes the following main stages: preliminary study of the viability of the project (determining the feasibility of the project in terms of costs and planned profit); development of the project implementation plan (risk assessment, resource provision, etc.); organization of financing (estimation of possible forms of financing, determination of organizations that will finance, determination of the structure of sources of financing); control of implementation of the plan and financing conditions (Fig. 3).



**Fig. 3. Stages of project financing preparation**

*Source: [3, 4]*



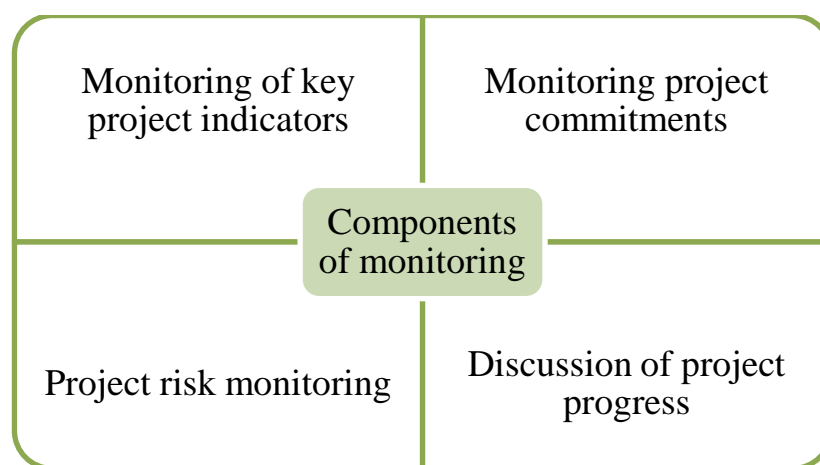
Project implementation requires monitoring and control at all stages. The purpose of project control is to provide information necessary for understanding the progress of the project to make the right management decisions. The control process is closely related to the assessment and analysis of project performance, changes and optimization of the project plan.

The project plan is important. Regular measurement of project parameters and detection of deviations is called project execution control. At the same time, the

actual indicators are compared with the planned ones; decisions are made to change the plan; and the plan is being adjusted.

The key performance indicators of the process must be determined, such as the number of reviews conducted, the number of corrective actions performed, the number of reports issued, etc. The resulting documents of this stage will be lists of inconsistencies, actions aimed at eliminating deficiencies and the results of these actions.

The main elements to be monitored are presented in Fig. 4.



**Fig. 4. Main elements of project monitoring**

*Source:[4, 5]*

Project progress is the execution of project activities to achieve its goals. The main purpose of project progress monitoring is to exchange information about project implementation with all interested participants. This type of work may have an informal nature and may not even be included in the project plan, which does not negate the need for its implementation.

It is important to predict and effectively manage project risks. The basis of effective management is an objective and timely analysis of risks.

Risk analysis involves identifying events or situations that may cause the project to fail and then managing them to ensure that the project is successful. There are four main

types of risks [6]:

- Technical risks, e.g. new software system doesn't work.
- Financial risks, e.g. sponsor withdraws or reduces support.
- Process risks, e.g. failure of project plan, poor team performance, illness of key members of staff.
- External risks occurring when a change in the external environment affects project outcomes, e.g. takeover of company, major fluctuations in exchange rates, terrorist attacks.

Let's consider the features of certain types of project financing.

The content of venture financing consists in combining the monetary capital of some

entrepreneurs and the intellectual capabilities of others (original ideas or technologies) in the real sector of the economy to ensure profit for the newly created enterprise. Venture funds are mostly intermediaries between investors who decide to take a risk and pool their capital and the company in which the funds are invested. In addition, in some countries of the world, the term "venture fund" means an association of partners and not a company as such.

The venture is one of the most dynamic and promising areas of innovative development. After all, it was thanks to ventures that Apple, Google, and Microsoft were created and achieved significant success; completely new industries and directions of production appeared (biotechnologies, personal computers, IT industry) [7].

The venture investor takes an active part in the work on the project and assists in matters related not only to finance but also in the areas of law, marketing, HR, project management, etc. Also important is the fact that startups who have achieved success, successfully sold their startup and then invested their money, experience, knowledge and connections in new innovative projects act as venture investors. This is the main difference between ordinary investors and venture [8].

A public-private partnership, as one of the forms of project financing, has successfully proven itself in global practice. Under the modern conditions of the market economy, cooperation between the state and business is a tool that allows attracting significant investments in priority areas of the national economy. As a result, the private sector can count on government support by gaining

access to certain resources or infrastructure, and the state can successfully implement really important and urgent projects, saving its limited financial resources and reducing risks. The effectiveness of partnership relations between the state and the private sector of the economy depends not only on the number of concluded agreements but also on several other factors. First of all, it is necessary to improve the legal framework of the public-private partnership mechanism, which would clearly outline the rights and obligations of the parties. An important catalyst for the development of public-private partnerships can be the study of foreign experience and its implementation in Ukrainian realities. This will help to activate not only the public-private partnership market but also investment and innovation activities in the country in general [9].

**Conclusions.** Project financing is the most effective form of financing in the system of financial support for investment activities. This form of financing is an effective tool for attracting funds in an unstable economy due to its flexibility [10]. Project financing is becoming more and more widespread in Ukraine, as it corresponds to complex Ukrainian realities in today's conditions. In the conditions of the war, the business feels a lack of capital to finance its activities, its modernization, diversification, and relocation. A significant part of business entities in the regions where active hostilities are taking place have lost their assets. Social and economic problems are worsening in the country. At the same time, the budgets of different levels are not able to finance the solution of the entire set of problems. Therefore, it is important to attract funds under the terms of project financing.

*Reference*

1. Adam Hayes (2023) Project Finance: Definition, How It Works, and Types of Loans. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/p/projectfinance.asp/> [in English].
2. Riazanova N. (2022) Proektne finansuvannia yak instrument kredytuvannia investytsiinykh proektiv [Project financing as a tool for crediting investment projects]. Ekonomichnyi forum - Economic Forum, 1. 143-151. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2022\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_1_20) [in Ukrainian].
3. Maiorova T.V. (Ed). (2017). Proektne finansuvannia [Project financing]. Kyiv : KNEU. 434 p [in Ukrainian].
4. Karpova V.A. (Ed). (2019). Proektnyi analiz [Project analysis]. Kyiv : "Condor" Publishing House. 324 p. [in Ukrainian].
5. Kovshun N.E., Levun O.I. (2022) Analiz ta realizatsiia proektiv [Analysis and implementation of projects]. Rivne: NUVHP. 350 p. [in Ukrainian].
6. Barbara Allan (2004) Project management. Published by Facet Publishing. London. 191 p. [in English].
7. Dyba M. I., Herneho Yu. O. (2021) Venchurne finansuvannia [Venture financing]. Kyiv : KNEU. 144 p [in Ukrainian].
8. Hrebennyk N.H., Terzi L.M., Kotovenko I.S. (2023) Osoblyvosti venchurnoho finansuvannia ta tendentsii na rynku venchurnoho kapitalu [Peculiarities of venture financing and trends in the venture capital market]. Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodarivannia na transporti - Development of management methods and hospodarivaniya in transport, 1(82). 84-96 [in Ukrainian].
9. Yasinovska I.F., Ishchenko V.A. & Zhovtiak K.V. (2020) Derzhavno-pryvatne partnerstvo: teoretychnyi aspekt ta osoblyvosti realizatsii v Ukraini [Public-private partnership: theoretical aspect and peculiarities of implementation in Ukraine]. Molodyi vchenyi - A young scientist, 12(2). 191-197. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_12\(2\)\\_\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)__21) [in Ukrainian].
10. Lavryk O. L. & Ponomarenko R.M. (2017). Proektne finansuvannia ta yoho rol u suchasni ekonomitsi Ukrainy [Project financing and its role in the modern economy of Ukraine]. Ekonomichnyi analiz - Economic analysis, 4. 139-144. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(4\)\\_\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(4)__19) [in Ukrainian].

## ОСОБЛИВОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ

**ЯСІНОВСЬКА Ірина Фантинівна**

*доцент, кандидат економічних наук*

*доцент кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>*

**Анотація.** У статті обґрунтовано важливість проектного фінансування для національної економіки в складних умовах українських реалій. Досліджено переваги, етапи організації проектного фінансування, особливості оцінки доцільності реалізації проекту, його експертизи. Розглянуто важливість моніторингу проектів, оцінки ризиків. Запропоновано напрями активізації окремих видів проектного фінансування в Україні.

**Ключові слова:** *проектне фінансування, планування, проектні ризики, експертиза проекту, фінансування, контроль, моніторинг.*

В умовах сьогодення проблема нестачі фінансових ресурсів зростає, в той же час зростають потреби в реалізації проектів, які б вирішували наростаючі економічні та соціальні проблеми. Враховуючи складний фінансовий стан суб'єктів господарювання, обмежені ресурси державного та місцевих бюджетів в умовах війни, важливо шукати альтернативні способи залучення капіталу. Одним з таких способів є залучення коштів на умовах проектного фінансування.

Проектне фінансування – це підхід до фінансування великих проектів групою інвестиційних партнерів, які отримують відшкодування на основі грошового потоку, створеного проектом. Особливостями проектного фінансування є: наявність окремої проектної компанії, що управляє проектом і відповідає за всіма зобов'язаннями проекту; наявність досвідченої управлінської команди;

основним джерелом повернення вкладених коштів є грошові потоки проекту; чітко визначений життєвий цикл проекту, час входу і виходу з нього учасників; особливі умови взаємодії між учасниками проекту (контрактні відносини); значний ступінь ризику; розподіл ризику між учасниками проекту.

В рамках обґрунтування інвестицій оцінюється життєздатність проекту. Таку оцінку здійснює незалежна консалтингова фірма або група замовника. В результаті вибирають найбільш життєздатних проект з усіх альтернативних і для нього напрацьовуються найефективніші методи фінансування та структуру інвестицій. Для оцінки інвестиційного проекту використовують такі показники: чистий дисконтований дохід; внутрішня норма прибутковості; індекс рентабельності; термін окупності.

Експертиза проекту проводиться в передінвестиційній фазі проекту.

Основним завданням експертизи проекту є систематичний аналіз фінансових, економічних, екологічних, соціальних, технічних та інших аспектів проекту з метою прийняття рішення щодо реалізації проекту або участі в його реалізації. Коли в результаті проведених експертиз, проект приймається для реалізації, то важливо знайти можливості його фінансування. Реалізація проекту потребує моніторингу та контролю на усіх етапах.

Метою контролю проекту є надання інформації, необхідної для розуміння ходу проекту, для того, щоб інформаційно забезпечити прийняття правильних управлінських рішень, коли фактична реалізація проекту істотно відрізняється від запланованої. Проектне фінансування набуває щораз більшого поширення в Україні, оскільки відповідає складним українським реаліям в умовах сьогодення.

### Reference

1. Adam Hayes (2023) Project Finance: Definition, How It Works, and Types of Loans. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/p/projectfinance.asp/> [in English].
2. Riazanova N. (2022) Proektne finansuvannia yak instrument kredytuvannia investytsiinykh proektiv [Project financing as a tool for crediting investment projects]. Ekonomichnyi forum - Economic Forum, 1. 143-151. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2022\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_1_20) [in Ukrainian].
3. Maiorova T.V. (Ed). (2017). Proektne finansuvannia [Project financing]. Kyiv : KNEU. 434 p [in Ukrainian].
4. Karpova V.A. (Ed). (2019). Proektnyi analiz [Project analysis]. Kyiv : "Condor" Publishing House. 324 p. [in Ukrainian].
5. Kovshun N.E., Levun O.I. (2022) Analiz ta realizatsiia proektiv [Analysis and implementation of projects]. Rivne: NUVHP. 350 p. [in Ukrainian].
6. Barbara Allan (2004) Project management. Published by Facet Publishing. London. 191 p. [in English].
7. Dyba M. I., Herneho Yu. O. (2021) Venchurne finansuvannia [Venture financing]. Kyiv : KNEU. 144 p [in Ukrainian].
8. Hrebennyk N.H., Terzi L.M., Kotovenko I.S. (2023) Osoblyvosti venchurnoho finansuvannia ta tendentsii na rynku venchurnoho kapitalu [Peculiarities of venture financing and trends in the venture capital market]. Rozvytok metodiv upravlinnia ta gospodarivaniya in transport, 1(82). 84-96 [in Ukrainian].
9. Yasinovska I.F., Ishchenko V.A. & Zhovtiak K.V. (2020) Derzhavno-pryvatne partnerstvo: teoretychnyi aspekt ta osoblyvosti realizatsii v Ukraini [Public-private partnership: theoretical aspect and peculiarities of implementation in Ukraine]. Molodyi vchenyi - A young scientist, 12(2). 191-197. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_12\(2\)\\_\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)__21) [in Ukrainian].
10. Lavryk O. L. & Ponomarenko R.M. (2017). Proektne finansuvannia ta yoho rol u suchasni ekonomitsi Ukrainy [Project financing and its role in the modern economy of Ukraine]. Ekonomichnyi analiz - Economic analysis, 4. 139-144. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(4\)\\_\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(4)__19) [in Ukrainian].



## ПОВОЄННА ВІДБУДОВА МІСТ: ДОСВІД БОСНІЇ ТА ГЕРЦЕГОВИНИ ДЛЯ УКРАЇНИ

**СИЧ Ольга Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансового менеджменту  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9322-8105>

**ПАСІНОВИЧ Ірина Ігорівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4899-7498>

**Анотація.** *Окреслено повоєнні виклики відбудови європейських міст спираючись на досвід відбудови столиці Боснії і Герцеговини Сараєво, проаналізовано обсяги та напрямки фінансової допомоги міжнародних організацій у відбудові, проведено SWOT-аналіз відбудови Сараєво. З метою уникнення помилок у відбудові українських міст запропоновано принципи такої відбудови, що базуватимуться на ревіталізаційному підході.*

**Ключові слова:** *повоєнна відбудова, фінансова підтримка міжнародних фінансових організацій, стратегія відбудови, ревіталізаційний підхід, Україна, Боснія і Герцеговина.*

**Постановка проблеми.** Проблематика повоєнної відбудови України в цілому, її економіки, інфраструктури, міст і територій, що постраждали від бойових дій, знаходяться у фокусі багатьох дискусій як на шпальтах газет, на телеефірах, так і серед науковців та практиків. Повоєнна відбудова міського простору – нова реальність, з якою стикнулись десятки міст та сотні населених пунктів нашої держави. В той час, як у деяких містах вже зараз відбувається активне відновлення та будівництво, є ряд територій, де конкретні кроки у цьому напрямку є ще неможливими, або з'являться лише в

майбутньому завдяки героїчним діям наших ЗСУ. Однак, основи стратегії такої відбудови мають закладатись уже зараз, спираючись на релевантний досвід та візію майбутнього розвитку українських міст.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз наукової літератури, дозволив окреслити широке коло викликів, з якими стикаються міста у період повоєнної відбудови. До прикладу, повоєнна відбудова Великобританії залежала іноді від банальних чинників – наявності чи відсутності того чи іншого матеріалу, рішення місцевої влади, або її окремих представників[1]. Однак багато

рішень були контрверсійними, такими, що викликали невдоволення, а створені об'єкти породжували дискусії – чи варто їх взагалі зберігати, відновлювати?

З досвіду повоєнної відбудови Польщі, де ряд малих міст були зруйновані на 80% маємо невтішну картину. Навіть якщо відбудова дозволила створити нове житло та базову інфраструктуру, такі містечка описуються словом «просторовий хаос». Дослідники[2] виділяють брак центральної площі, низьку якість публічного простору, неестетичність, деградацію історичних будівель та промислових об'єктів. Основна причина хаосу – відсутність стратегічного бачення як в цілому щодо містобудування, так і зокрема щодо основних об'єктів - елементів простору, «якорів міста». У фокусі дослідження перебуває столиця Боснії та Герцеговини – Сараєво, яка зазнала чотирирічної облоги та значних руйнувань в період війни на Балканах. Повномасштабна війна росії з Україною актуалізувала вивчення досвіду відбудови міст, що постраждали від військових конфліктів серед вітчизняних дослідників. В аналітичній доповіді Київської школи економіки [3], а також в працях Данилишина Б. [4] окреслено важливу роль іноземних інституцій у фінансуванні відбудови економіки в цілому та міської інфраструктури зокрема. Звіти міжнародних організацій вказують на ефективність такої допомоги та зростання макроекономічних показників[5-7]. Однак є ряд критичних публікацій, зокрема в царині урбаністики та соціології [8-10]. Саме ці праці піднімають питання односторонності відбудови міст Боснії та Герцеговини, вказують на прогалини у прийнятих рішеннях та про виклики, що залишаються актуальними для жителів балканської столиці.

**Мета статті** – окреслити повоєнні виклики відбудови європейських міст та, спираючись на досвід відбудови столиці Боснії і Герцеговини Сараєво, з метою уникнення помилок, визначити принципи відбудови українських міст.

Методологія дослідження. Дослідження відбувалось у два етапи. На першому етапі було проведено аналіз кейсу – вивчено досвід відбудови Боснії та Герцеговини та її столиці за підтримки міжнародної спільноти. Це дозволило виявити позитивні та негативні чинники, що вплинули на ефективність відбудови Сараєво і виокремити ті підходи та інструменти, які будуть доречними в сучасних умовах для українських міст. На другому етапі було узагальнено досвід повоєнної відбудови європейських міст та окреслено наріжні камені такої відбудови. Для цього запропоновано оцінити усі рішення щодо відбудови з точки зору стратегічного підходу, обравши серед стратегічних альтернатив бажаний вектор розвитку.

**Виклад основних результатів.** Після трьох років війни, з квітня 1992 року по вересень 1995 року, під час якої понад 10% населення Боснії і Герцеговини (БіГ) було вбито або поранено, а більше половини було змушене покинути свої домівки, нова БіГ зіткнулася з новими викликами відбудови. Процеси розпочались після підписання Дейтонської угоди в листопаді 1995 року за участю США, Великобританії, Франції, Німеччини та росії як держав-гарантів.

Загальні втрати БіГ від війни оцінювались в 50-70 млрд. доларів США[3]. Це в 15-20 разів перевищувало ВВП за перший рік після закінчення війни (ВВП у 1996 році становив 3,6 млрд. доларів США). Таким чином, маючи обмежені внутрішні ресурси, виснажені війною, держава потребувала залучення

міжнародної спільноти. Після підписання Дейтонської угоди Світовий банк, ЄС, агентства ООН, інші багатосторонні та двосторонні агентства з надання допомоги, неурядові організації та приватні фонди швидко відреагували на критичні потреби БіГ у відновленні. Багато агентств ООН та неурядових організацій (НУО) працювали в БіГ під час війни, надаючи продовольчу та іншу гуманітарну допомогу біженцям і жертвам війни, а також готуючи оцінки потреб і витрат на відбудову.

На основі цих оцінок Світовий банк та ЄС надали донорську підтримку на відбудову в розмірі 5,1 млрд. доларів США. У період з 1996 по 1999 рік було проведено п'ять засідань Групи донорів, на яких було успішно залучено 3,7 млрд. доларів США від 48 країн-донорів та 14 міжнародних організацій[7].

У перші роки повоєнного періоду початкова реакція економіки БіГ на зусилля міжнародних донорів з відновлення була дуже позитивною, про що свідчать приріст ВВП в абсолютному та відносному вираженні (перевищували 20% ВВП і 140-279 доларів США на душу населення). Мобілізовані міжнародні кошти стали основою для швидкої та успішної реконструкції базової інфраструктури в БіГ, і до 2000 року об'єкти критичної інфраструктури, такі як дороги, електрика, зв'язок, водопостачання та школи, були відновлені до довоєнного рівня.

Фінансовий пакет міжнародної допомоги БіГ складався з грантів, пільгових кредитів і схем із залученням приватного сектора. Гранти були основою офіційної підтримки, яка до 2005 року становила 5,95 млрд. доларів США; до 2005 року гранти становили 82% міжнародного фінансування і не були включені до офіційної допомоги розвитку

(фінансувалася за окремою програмою). Крім того, БіГ підписала низку угод про реструктуризацію та списання старих боргів, що в поєднанні з помірними темпами зростання реального ВВП та обережною політикою щодо отримання нових кредитів дозволило БіГ скоротити зовнішній борг з 66% від ВВП у 1999 році до 35% наприкінці 2004 року[3].

Інституції ЄС сприяли відновленню БіГ та інших балканських країн за допомогою спеціальних програм. Зокрема, програма PHARE була реалізована як перехідний етап між гуманітарною допомогою і довгостроковими проектами реконструкції, надаючи матеріали та обладнання для 10 ключових секторів економіки, включаючи реконструкцію транспортних мереж, житла, енергетичних об'єктів, комунікацій, освіти і сільського господарства.

Програма OBNOVA зосереджувалася на економічному розвитку, реконструкції інфраструктури, підтримці громадянського суспільства, поверненні біженців та регіональному співробітництві між республіками колишньої Югославії. Програма SAPARD допомагала країнам-кандидатам у Центральній та Східній Європі підготуватися до вступу в ЄС і зосереджувалася на розвитку сільського господарства та сільських територій.

ЄС також створив «Процес стабілізації та асоціації» після досягнення мирного врегулювання на Балканах, а програма фінансової допомоги CARDS стимулювала економічний розвиток і наблизила його до стандартів ЄС. Свою роль відіграв і проект «Фінансова та технічна допомога для реконструкції та європейської інтеграції в БіГ», розроблений Лондонською школою економіки (LSE) та Віденським інститутом міжнародної економіки

(WPIW).

Однак, на думку експертів, з реалізацією програми реконструкції в БіГ постійно виникали проблеми, головним чином, пов'язані з координацією міжнародної допомоги та управління проектами. На їхню думку, головним недоліком механізму управління відновленням БіГ була відсутність агентства, яке б інтегрувало дії міжнародних донорів та уряду. Фактично, уряд БіГ був значною мірою відсторонений від процесу розподілу міжнародної допомоги. Це робило проблематичним швидкий розподіл коштів між негайним фінансуванням і довгостроковими цілями сталого розвитку і не сприяло швидкому формуванню сильних національних інституцій, здатних ефективно і незалежно управляти міжнародною допомогою[11].

З 2007 року ЄС надав БіГ понад 2,8 мільярда євро фінансової допомоги через різні програми та інструменти, включаючи Інститут попередньої інвестиційної допомоги (ІРА), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)[5]. Однією з ключових сфер допомоги ЄС у БіГ була реформа управління: ЄС надав технічну допомогу та фінансування, щоб допомогти БіГ покращити державне управління, верховенство права та виборчу систему. В результаті БіГ досягла прогресу у впровадженні ключових реформ і наблизилася до інтеграції в ЄС. ЄС також надав допомогу для сприяння економічному розвитку та конкурентоспроможності БіГ. Це включало фінансування інфраструктурних проектів, підтримку малих і середніх підприємств (МСП) та підтримку реформ економічної політики.

В результаті БіГ пережила певне економічне зростання і диверсифікацію, хоча багато проблем залишились невирішеними. Незважаючи на підтримку ЄС, БіГ продовжує стикатися зі значними труднощами, включаючи політичну нестабільність, корупцію та економічну нерівність між регіонами.

Критики стверджують, що допомога ЄС була неефективною у вирішенні цих проблем і що варто було зробити більше для просування справжніх реформ і розвитку в країні. Деякі донори не відігравали активної координуючої ролі, тоді як інші реалізовували окремі частини програми повністю незалежно від інших. Така ситуація була наслідком політичних особливостей колишньої республіки Югославії, яка фактично мала три паралельні системи управління - по одній для кожної етнічної групи з власною бюджетною системою. Міжнародна допомога БіГ була розподілена за наступними напрямками (див. Табл. 1), які перегукуються з цілями відновлення України, запропонованими міжнародною спільнотою в Лугано[12].

Значного прогресу було досягнуто у сферах транспортної інфраструктури, електроенергетики, телекомунікацій, банківських та бізнес-послуг. Соціальна інфраструктура та державні послуги отримали найбільшу частку фінансування (майже 2 млрд. доларів США), особливо в частині витрат на реформування уряду та розвиток громадянського суспільства. Лише 3% від загального обсягу міжнародної допомоги було спрямовано на виробництво товарів і послуг. Близько 20% коштів міжнародної допомоги було виділено на міжнародну технічну допомогу (зовнішній персонал, навчання, дослідження та пов'язані з цим витрати), які фактично не дійшли до країни.



**Напрямки міжнародної допомоги при повоєнній відбудові**

Напрямки міжнародної допомоги БіГ	Напрямки міжнародної допомоги Україні
Надзвичайна допомога та реконструкція	Швидка відповідь на кризу
Соціальна інфраструктура та послуги	Відновлення інфраструктури
Економічна інфраструктура	Закладення фундаменту стратегічних змін
Виробничі потужності	Перевага грантів над позиками
Багатогалузева допомога	Координування зусиль
Матеріальна допомога (загальна допомога);	Незалежне адміністрування допомоги
Витрати, пов'язані з державним боргом	Відповідність потребам на місцях
Адміністративні витрати донорів	Подолання корупції
Допомога неурядовим організаціям.	

*Джерело: узагальнено авторами*

Відсутність стратегічного видіння відновлення у перші роки після конфлікту призвела до того, що важливі структурні реформи в БіГ були відкладені. Проблеми з реалізацією економічних реформ та інституційною відбудовою країни були тісно пов'язані з неналежною увагою до проблем виробничого сектора у програмі відновлення. Міжнародні донори сподівалися, що досягнення макроекономічної стабільності та технічна допомога, а саме консультації зовнішніх експертів автоматично забезпечать ринкову ініціативу економічних суб'єктів, але цього не сталося через недостатність внутрішніх заощаджень та капіталу для підтримки ініціатив в середині країни. Інституційна незрілість та низький рівень доходів населення створили перешкоди для стабільного довгострокового розвитку БіГ. Дослідження кейсу повоєнної відбудови Сараєво [8-10] вказує на наявність додаткових чинників, що можуть негативно вплинути на ефективність відбудови міста (Табл. 2).

Це, в першу чергу, брак злагоджених дій місцевої влади та іноземних донорів відбудови. По-друге, непрозорість процесів, рішень та фінансових потоків. Експерти відзначають корупцію як один з ключових чинників гальмування

позитивних перетворень в Сараєво. По-третє, це відсутність наскрізної стратегії відбудови міста, до якої, окрім фізичної відбудови та стимулювання економічного розвитку входили б соціальні, культурні та освітні елементи. Адже на думку дослідників, у повоєнний період доводиться ревіталізувати не лише будівлі, а і душі.

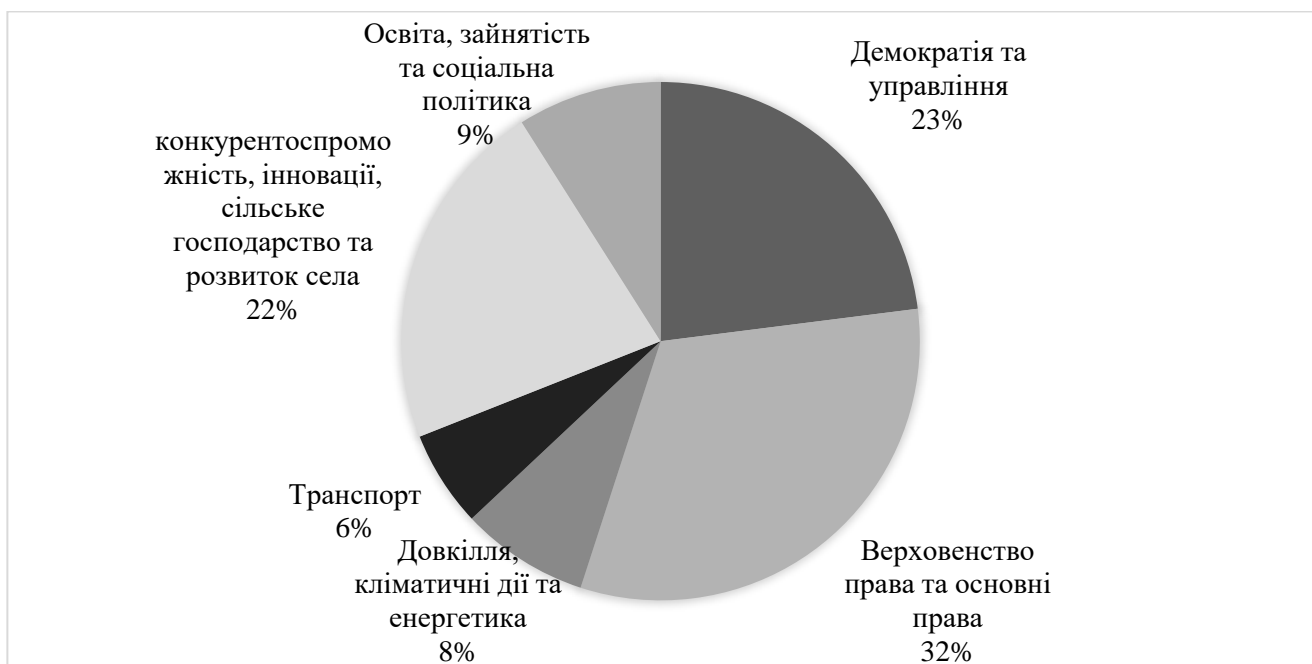
Європейський союз змінив свою політику щодо БіГ починаючи з 2007 року, розпочавши шлях переговорів щодо її вступу в ЄС. Це відобразилось га структурі та обсягах фінансування балканської держави. Так, станом на 2022 рік ЄС є найбільшим постачальником фінансової допомоги для Боснії та Герцеговини. 1,19 мільярда євро було виділено на підготовку до вступу в ЄС (2007-2020)[6]. Понад 2,4 мільярда євро кредитів від Європейського інвестиційного банку було освоєно БіГ починаючи з 1999 року. 284,3 мільйона євро, надано з 2009 року в рамках грантів Інвестиційної рамки Західних Балкан (спеціально створеного фінансового інструменту ЄС), щоб стимулювати залучення інвестицій в 3,6 мільярда євро. В цілому, фінансова підтримка ЄС для Боснії і Герцеговини протягом 2014-2020 років становила 530 млн євро. (див. рис.1).



**SWOT - аналіз повоєнної відбудови Сараєво**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості - цілі міжнародних організацій</b>
Наявність генерального плану Бажання населення повертатись в місто Готовність співпрацювати з міжнародними організаціями	Відновлення фізичних активів Швидке економічне відновлення Повернення біженців і переміщених осіб на батьківщину; Закладення фундаменту для сталого зростання.
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
Високий рівень безробіття Великий неформальний сектор Низький рівень внутрішніх заощаджень та інвестицій Зниження темпів зростання промислового виробництва Незначний обсяг залучення іноземного капіталу	Відсутність спільного стратегічного бачення Неузгодженість у часі різних елементів програми Дублювання та відсутність комунікації Низький рівень відповідальності та підзвітності донорів Слабкі стимули для донорів до співпраці Особисті конфлікти

*Джерело: узагальнено авторами*



**Рис. 1. Розподіл фінансової допомоги ЄС для БіГ по секторах**

*Джерело: побудовано на основі [6]*

Підтвердженням тому, що «гроші вирішують не все» є наступні результати опитування[9]. Чотирирічна облога Сараєво зруйнувала місто, оскільки майже 11000 мирних жителів були вбиті, 60 відсотків будівель було пошкоджено або зруйновано, а 80 відсотків комунальних послуг виведено з ладу. Коли війна закінчилася в 1995 році, по всій Боснії та Герцеговині (БіГ) відбувся «потрійний перехід»: одночасний рух від війни до миру, комунізму до демократії та від ринкового соціалізму до вільної ринкової економіки. Міжнародні спроби фізично відбудувати Сараєво увінчалися певним успіхом: видимі шрами війни майже зникли, але реконструкція не завершена, і над містом висить спадок війни.

Опитування в БіГ виявляють глибоку відразу до політики та інституцій, існують серйозні проблеми з безробіттям, нерівністю та соціальним примиренням. Майже 90 відсотків країни вважають, що вона рухається в неправильному напрямку. Мешканці Сараєво не відчують себе представленими державними інституціями, переважна більшість підтримує політичні зміни. Потрійний перехід був сповнений труднощів. Етнічні розбіжності ширші, ніж будь-коли. У той час як 88 відсотків населення підтримує кращі міжетнічні відносини, дуже мало відчутних зрушень на шляху примирення. В економіці домінують злочинність і корупція, а не відкриті ринки.

Ці проблеми виникають через звужений підхід до реконструкції Сараєво. Розглядаючи місто переважно фізично, міжнародні та національні групи не змогли відновити інституції, подолати корупцію та протистояти націоналістичним політичним рухам, які скористалися складними політичними

структурами, створеними Дейтонськими угодами 1995 року. Незважаючи на те, що кожне місто та постконфліктна ситуація є унікальними, оцінка невдач, які виникли під час відбудови Сараєво, дозволяє виокремити п'ять важливих уроків для майбутньої реконструкції.

1. Зусилля з реконструкції необхідно планувати стратегічно, щоб залучити багато секторів і учасників процесу. У Сараєво відсутність координації між донорами, місцевою владою та жителями міста завадила успішній відбудові.

2. Місцева інституційна спроможність має бути посилена до початку реконструкції. Багатьох невдач у Сараєво можна було уникнути, організувавши необхідні міське планування, адміністративні та управлінські структури в перші роки.

3. Наглядові та антикорупційні заходи мають бути впроваджені з самого початку. Реципієнти та донори повинні створити надійні системи контролю, бути готовими притягувати місцевих лідерів до відповідальності.

4. Реконструкція міст повинна супроводжуватися економічним зростанням. Утримання репатріантів залежить від наявності робочих місць та економічного зростання. Політика має оптимізувати бізнес-законодавство та максимально спростити відкриття підприємства.

5. Реконструкцію необхідно визнати екосистемою. Функціональної реконструкції лише фізичних аспектів недостатньо для відтворення яскравого міста. Політики повинні також використовувати освітні, економічні та культурні ініціативи для відновлення міського життя.

Згадавши релевантний досвід повоєнної відбудови України в складі СРСР можна виокремити основні

елементи такої відбудови – фокус на промисловість, відбудова в першу чергу адміністративних, а тоді житлових будинків, уніфікація забудови, спрощення архітектурних форм. Наслідком такого «радянського будівництва» стала поява монофункціональних та безликих міст зі щільною забудовою та відсутністю громадського простору, нехтуванням, а іноді спеціальним нищенням історичних пам'яток. Такі пострадянські міста потребують ревіталізаційних стратегій не залежно від того, чи вони зазнали руйнувань під час теперішньої російської агресії проти України. І з часом невирішені проблеми міст тільки нарастають, тому відбудовувати міста потрібно відповідально з використанням

стратегічного підходу та спираючись на успішні практики Європи і світу[13].

Естонський університет в Тарту[14] в серпні 2022 року розробив літній інтенсив, що так і називався – повоєнна ревіталізація українських міст. Основний акцент курсу – на погляді в майбутнє – яке місто ми хочемо збудувати, а також на активній участі громадян у формуванні не лише такої візії, а і на реальних кроках з ревіталізації просторів. І тут на допомогу може прийти досвід електронного врядування та успішні практики Естонії у створенні розумних міст з фокусом на сталість, діджиталізацію та екологічність.

Розробляючи програму перетворення міста[15] важливо обрати підхід – бачення – візію, а тоді вже інструмент перетворення (рис.2).



**Рис.2. Процес формування та реалізації програми повоєнного відновлення міста**

*Джерело: побудовано авторами*

В Україні активно розробляються плани повоєнної відбудови міст. Спираючись на окреслений вище досвід пропонуємо визначити наступні принципи ревіталізації українських міст[16-22].

1. Історичний підхід та безперервність

процесів ревіталізації. Тут ми розуміємо включеність нових планів у систему попередньо існуючих концепцій покращення міського простору. Варто провести глибше дослідження, виявити елементи історичної тяглості, що є важливими для містян. Це дозволить

сформувавши фундамент для переформатування міста чи ревіталізації тих цінностей, що залишаються незмінними, або започаткувати новий етап у житті міста, віднайти нові сенси для нього. З рис.2 ми бачимо, що місто може намагаться пояснити та зберегти своє минуле, інтерпретувати, по новому осмислити історію, або радикально деконструювати, розібрати «на атоми».

2. Стратегічний підхід та формування візії міста - міста майбутнього, в якому хочеться жити. Варто задуматись над формулюванням стратегічної місії, що буде притаманна конкретному місту, і мова може йти про креативність міста та його жителів, збереження традицій або створення нових просторів та екосистем. Таким чином місто обиратиме між стратегіями ревіталізації - «повернення до життя», оновленням, вдосконаленням довоєнного стану та реформуванням, радикальною зміною існуючого стану справ.

3. Сталість та інклюзивність розвитку міста. Розробка стратегії міста повинна спиратись на цілі сталого розвитку та сучасні концепції «розумних», «зелених», «справедливих» та економічно активних містах.

4. Наскрізнi консультації: залученість громадян до активного обговорення планів ревіталізації.

5. Широке обговорення та прозорість конкурсного відбору проектів ревіталізації.

6. Створення платформи, інституції для взаємодії усіх учасників процесу

ревіталізації.

7. Розширювати мережу партнерств із країнами та містами.

8. Підзвітність та контроль за витрачанням фінансових ресурсів ревіталізації.

**Висновки.** Дослідження світового досвіду повоєнної відбудови, зокрема кейс Боснії та Герцеговини дозволило зробити наступні узагальнення. У відбудові важливу роль відіграватиме інституційне забезпечення процесу. Організація системи отримання та розподілу міжнародної допомоги вимагає створення чіткої системи комунікації, підпорядкованості та відповідальності. Важливою метою програми реконструкції є відновлення виробничого потенціалу та технологічна модернізація, що створить міцний фундамент для стабільного економічного розвитку.

Необхідно уникати надмірної зосередженості на макроекономічних цілях, таких як низька інфляція та стабільність обмінного курсу, і приділяти увагу вирішенню структурних проблем економіки. Структурні реформи мають бути пріоритетними і здійснюватися з достатніми витратами для фінансування відновлених секторів економіки.

Для успішної ревіталізації міста необхідно враховувати історичний підхід, сталість та інклюзивність розвитку, а також забезпечити наскрізнi консультації, прозорість у відборі проектів та підзвітність у витрачання фінансових ресурсів.

### *Список використаної літератури*

1. Larkham, P.J. British reconstruction planning after the Second World War: the rise of planning and the issue of “non-planning”, *Architectúra & Urbanizmus*, 2020, 1/2, 16-27.

2. Musiaka, Ł.; Sudra, P.; Spórna, T. Spatial Chaos as a Result of War Damage and Post-War Transformations. Example of the Small Town of Węgorzewo. *Land*, 2021, 10, 541. <https://doi.org/10.3390/land10050541>
3. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. *Policy Paper. KSE*, 2022. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf>
4. Данилишин Б. Як відновлювати економіку після війни. Програмна відбудова Боснії та Герцеговини: уроки для України. Лівий берег. 25 березня 2022 року [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/510994\\_yak\\_vidnovlyuvati\\_ekonomiku\\_pislya.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/510994_yak_vidnovlyuvati_ekonomiku_pislya.html)
5. EBRD - European Bank for Reconstruction and Development. Strategy for Bosnia and Herzegovina, 2005. [https://www.ebrd.com/downloads/about/policies/2005-0504, Strategy\\_for\\_Bosnia\\_Herzegovina-\\_English\\_web.pdf](https://www.ebrd.com/downloads/about/policies/2005-0504_Strategy_for_Bosnia_Herzegovina-_English_web.pdf)
6. European Commission. Report from the Commission to the Council on the Preparedness of Bosnia and Herzegovina to Negotiate a Stabilization and Association Agreement with the European Union, 2003. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52003DC0692>
7. The World Bank. Bosnia and Herzegovina. Database 2023 <https://data.worldbank.org/country/BA>
8. Hadžimuhamedović, A. Culture-based urban resilience: post-war recovery of Sarajevo. *UNESCO*, 2017. URL: <https://whc.unesco.org/activity-953-1.pdf>
9. Lamphere-Englund G. Rebuilding Sarajevo. *The Aleppo Project*, 2015 <https://www.thealeppoproject.com/papers/rebuilding-sarajevo/>
10. Козлова К. Косметичний ремонт за мільярди доларів: Урбаніст про те, чому повоєнна відбудова Сараєва провалилася. *Bird in flight*, 2022 <https://birdinflight.com/architectura-uk/20220617-sarajevo-after-war.html>
11. Nedic G. Financial and Technical Assistance in the Reconstruction and Development of Post-Conflict Bosnia and Herzegovina. *The WIIW Balkan Observatory*, 2006, Working Papers 073. <https://www.balcan-observatory.net>
12. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine (2022) Centre for Economic Policy Research [https://cepr.org/system/files/publication-files/147614-a\\_blueprint\\_for\\_the\\_reconstruction\\_of\\_ukraine.pdf](https://cepr.org/system/files/publication-files/147614-a_blueprint_for_the_reconstruction_of_ukraine.pdf)
13. Сич О.А. Ревіталізація як складова стратегії розвитку міста. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна», випуск 99, 2020. С. 66-73 <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/16720/15523>
14. Post-War Revitalization of Cities in the Digital Era: Prospects for Ukraine On-site in Tartu or online (hybrid format), 1 - 5 August, 2022. URL: <https://ut.ee/en/international-summer-university>
15. Suhad K. Al-Mosawy, Ahmed A. Al-Jaberi, Tuqa R. Alrobaee, Ahmed S. Al-Khafaji. Civil Urban Planning and Reconstruction of Cities Post-Wars by the Approach of Events and Response Images. *Engineering Journal*, 2021, Vol 7(11), 1836-1852.
16. URBACT. URBACT helps cities to develop an integrated set of actions for sustainable change, 2023 <https://urbact.eu/>
17. Відбудова міст України: як варто діяти місцевій владі - 06 липня 2022 – *Прозорі міста*. <https://transparentcities.in.ua/>



18. Кращі практики реструктуризації боргу та повоєнного «зеленого» відновлення: Можливості для України. Квартальний звіт #2. 2022. *Dixigroup* [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/08/2-quart\\_d4cl.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/08/2-quart_d4cl.pdf)

19. Повоєнне відновлення України. Стати кращими, ніж були. *Українер*, 2022 <https://ukrainer.net/povoienne-vidnovlennia-ukrainy/>

20. Ревіталізація промзон та публічних просторів: український досвід. *Европростір*, 2023. <https://euprostir.org.ua/practices/144084>

21. Роль міст і регіонів ЄС у відбудові України. *Висновок Європейського комітету регіонів*, 2022. [https://cor.europa.eu/en/engage/Documents/HM\\_cor-2022-04172-00-00-tcd-tra-ua.pdf](https://cor.europa.eu/en/engage/Documents/HM_cor-2022-04172-00-00-tcd-tra-ua.pdf)

22. Україні на замітку: як міста Європи відбудовувалися після повного руйнування. *Уніан*. <https://www.unian.ua/tourism/impression/vidnovlennya-ukrajini-yak-mista-yevropi-vidbudovuvalisya-pislya-povnogo-ruynuvannya-11802297.html>

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.137149150](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.137149150)

JEL Classification N14, O19, R58

## CHALLENGES OF POST-WAR CITY RECONSTRUCTION: THE EXPERIENCE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA FOR UKRAINE

**SYCH Olga**

*PhD, Associate Professor,*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9322-8105>*

**PASINOVYCH Iryna**

*PhD, Associate Professor,*

*Lviv Polytechnic National University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4899-7498>*

**Abstract.** The post-war challenges of the reconstruction of European cities are outlined based on the experience of the reconstruction of Sarajevo, the capital of Bosnia and Herzegovina, the volumes and directions of financial assistance of international organizations in the reconstruction are analysed, and a SWOT analysis of the reconstruction of Sarajevo is carried out. To avoid mistakes in the reconstruction of Ukrainian cities, the principles of such reconstruction, which will be based on the revitalization approach, are proposed.

**Key words:** post-war reconstruction, financial support of international financial organizations, reconstruction strategy, revitalization approach, Ukraine, Bosnia and Herzegovina.

The problems of the post-war reconstruction of Ukraine as a whole, its economy, infrastructure, cities, and territories affected by hostilities are the focus of many discussions in the columns of newspapers, on television, and among scientists and practitioners. The post-war reconstruction of urban space is a new reality faced by dozens of cities and hundreds of settlements in our country. The analysis of scientific literature made it possible to outline a wide range of challenges faced by cities worldwide during the post-war reconstruction period. The methods of describing cases and interviewing political figures involved in the reconstruction of cities used in the research showed that the post-war reconstruction process was long, full of conflicts, confrontations, and low efficiency. From the experience of the urban reconstruction of Bosnia and Herzegovina, several key factors can be identified that contributed to the rapid recovery of the economy and the growth of the country's GDP in the short term - this is the active financial assistance of the world community, the predominance of grant funding over other forms, the priority restoration of infrastructure (roads, electric and water supply), involvement of expert consultations (in particular, the London School of Economics and the Vienna Institute for International Economic Studies). However, the reconstruction of cities and the strategic

development of the economy in the long term faced many challenges that limited the positive impact of the above factors. The slowdown in growth and sometimes inefficient use of aid occurred because of the lack of institutional solutions, the lack of coordinated actions of local authorities and foreign reconstruction donors, the lack of transparency of processes, decisions and

financial flows, and corruption schemes. Based on the conducted research, it was possible to single out the principles of reconstruction of Ukrainian cities. The principles are based on the experience of Bosnia and Herzegovina and allow us to avoid possible strategic mistakes in the future.

### Reference

1. Larkham, P.J. (2020). British reconstruction planning after the Second World War: the rise of planning and the issue of “non-planning”, *Architectúra & Urbanizmus*, 1/2, 16-27.
2. Musiaka, Ł.; Sudra, P.; Spórna, T. (2021). Spatial Chaos as a Result of War Damage and Post-War Transformations. Example of the Small Town of Węgorzewo. *Land*, 2021, 10, 541. <https://doi.org/10.3390/land10050541>
3. Povoyenne vidnovlennya Ukrayiny. Novi rynky ta tsyfrovi rishennya. [Post-war reconstruction of Ukraine. New markets and digital solutions] *Policy Paper. KSE*. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digital-instruments-in-Ukrainian-recovery.pdf> [in Ukrainian]
4. Danylyshyn B. (2022). Yak vidnovlyuvaty ekonomiku pislya viyny. Prohramna vidbudova Bosniyi ta Hertsehovyny: uroky dlya Ukrayiny [How to rebuild the economy after the war. Programmatic reconstruction of Bosnia and Herzegovina: lessons for Ukraine]. *Left bank*. March 25, 2022 [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/510994\\_yak\\_vidnovlyuvati\\_ekonomiku\\_pislya.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/510994_yak_vidnovlyuvati_ekonomiku_pislya.html) [in Ukrainian]
5. EBRD - European Bank for Reconstruction and Development (2005). Strategy for Bosnia and Herzegovina [https://www.ebrd.com/downloads/about/policies/2005-05-04,\\_Strategy\\_for\\_Bosnia\\_Herzegovina-\\_English\\_web.pdf](https://www.ebrd.com/downloads/about/policies/2005-05-04,_Strategy_for_Bosnia_Herzegovina-_English_web.pdf)
6. European Commission (2003). Report from the Commission to the Council on the Preparedness of Bosnia and Herzegovina to Negotiate a Stabilization and Association. Agreement with the European Union, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52003DC0692>
7. The World Bank (2023). Bosnia and Herzegovina. Database <https://data.worldbank.org/country/BA>
8. Hadžimuhamedović, A. (2017) Culture-based urban resilience: post-war recovery of Sarajevo. *UNESCO*. URL: <https://whc.unesco.org/activity-953-1.pdf>
9. Lamphere-Englund G. (2015) Rebuilding Sarajevo. *The Aleppo Project*. <https://www.thealeppoproject.com/papers/rebuilding-sarajevo/>
10. Kozlova K. (2022) Kosmetychnyy remont za mil'yardy dolariv: Urbanist pro te, chomu povoyenna vidbudova Sarayeva provalylasya [Cosmetic renovation for billions of dollars: Urbanist on why the post-war reconstruction of Sarajevo failed] *Bird in Flight* <https://birdinflight.com/architectura-uk/20220617-sarajevo-after-war.html>[in Ukrainian]

11. Nedic G. (2006) Financial and Technical Assistance in the Reconstruction and Development of Post-Conflict Bosnia and Herzegovina. *The WIIW Balkan Observatory*, Working Papers 073. <https://www.balcan-observatory.net>
12. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine (2022) Centre for Economic Policy Research [https://cepr.org/system/files/publication-files/147614-a\\_blueprint\\_for\\_the\\_reconstruction\\_of\\_ukraine.pdf](https://cepr.org/system/files/publication-files/147614-a_blueprint_for_the_reconstruction_of_ukraine.pdf)
13. Sych O.A. (2020). Revitalizatsiya yak skladova stratehiyi rozvytku mista. [Revitalization as a component of the city's development strategy]. *Bulletin of Kharkiv National University named after V.N. Karazin series "Economichna*, 99, 66-73 <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/16720/15523> [in Ukrainian]
14. Post-War Revitalization of Cities in the Digital Era: Prospects for Ukraine On-site in Tartu or online (hybrid format), 1 - 5 August, 2022. URL: <https://ut.ee/en/international-summer-university>
15. Al-Mosawy S.K., Al-Jaberi A.A., Alrobaee T.A., Al-Khafaji A.S. (2021). Civil Urban Planning and Reconstruction of Cities Post-Wars by the Approach of Events and Response Images. *Engineering Journal*, 2021, Vol 7(11), 1836-1852.
16. URBACT (2023). URBACT helps cities to develop an integrated set of actions for sustainable change. <https://urbact.eu/>
17. Vidbudova mist Ukrayiny: yak varto diyaty mistseviy vladi [Reconstruction of Ukrainian cities: how local authorities should act], July 6, 2022, *Transparent cities* URL: <https://transparentcities.in.ua/> [in Ukrainian]
18. Krashchi praktyky restrukturyzatsiyi borhu ta povoyennoho «zelenoho» vidnovlennya: Mozhlyvosti dlya Ukrayiny. [Best Practices in Debt Restructuring and Postwar Green Recovery: Opportunities for Ukraine]. Quarterly report #2 *Dixigroup* [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/08/2-quart\\_d4cl.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/08/2-quart_d4cl.pdf) [in Ukrainian]
19. Povoyenne vidnovlennya Ukrayiny. Staty krashchymy, nizh byly [Post-war reconstruction of Ukraine. Become better than you were] *Ukrainer* <https://ukrainer.net/povoienne-vidnovlennia-ukrainy/> [in Ukrainian]
20. Revitalizatsiya promzon ta publichnykh prostoriv: ukrayins'kyy dosvid [Revitalization of industrial zones and public spaces: Ukrainian experience] *Euprostitir*. <https://euprostitir.org.ua/practices/144084> [in Ukrainian]
21. Rol' mist i rehioniv YES u vidbudovi Ukrayiny. [The role of EU cities and regions in the reconstruction of Ukraine]. *Conclusion of the European Committee of the Regions* [https://cor.europa.eu/en/engage/Documents/HM\\_cor-2022-04172-00-00-tcd-tra-ua.pdf](https://cor.europa.eu/en/engage/Documents/HM_cor-2022-04172-00-00-tcd-tra-ua.pdf) [in Ukrainian]
22. Ukrayini na zamitku: yak mista Yevropy vidbudovuvalysya pislya povnoho ruynuvannya [Note to Ukraine: how European cities were rebuilt after complete destruction] *Unian* <https://www.unian.ua/tourism/impression/vidnovlennya-ukrajini-yak-mista-yevropi-vidbudovuvalysya-pislya-povno-go-ruynuvannya-11802297.html> [in Ukrainian]

]

## СТАН І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ І АУДИТУ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

**ГОНЧАРУК Світлана Марківна**

*доцент, кандидат економічних наук*

*доцент кафедри обліку аналізу та контролю*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3666-906X>*

**ХМИЗОВЕЦЬ Василина Володимирівна**

*здобувач освітнього рівня «магістр»*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Анотація.** У статті розглядаються економічний стан підприємств в умовах євроінтеграції та шляхи вдосконалення обліку і аудиту активів на підприємстві. Проаналізовано проблеми відповідності українських облікових та аудиторських стандартів європейським вимогам, запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності обліку та аудиту, а також впровадження сучасних інформаційних систем на підприємствах.

**Ключові слова:** економічний стан, облік активів, аудит активів, євроінтеграція, облікові стандарти, аудиторські стандарти, вдосконалення обліку, вдосконалення аудиту, інформаційні системи.

**Постановка проблеми.** В умовах євроінтеграції України виникає нагальна потреба в адаптації національної системи обліку та аудиту до європейських стандартів, що є важливим етапом у забезпеченні прозорості та надійності фінансової звітності підприємств. Проте, значна частина українських підприємств стикається з численними проблемами, що перешкоджають ефективній інтеграції цих стандартів у їхню облікову та аудиторську практику. Серед основних проблем слід виділити відсутність належної відповідності національних облікових стандартів сучасним вимогам ЄС, що призводить до труднощів у відображенні реального

фінансового стану підприємств. Це, в свою чергу, створює ризики для інвесторів та інших зацікавлених сторін, які покладаються на фінансову інформацію для прийняття управлінських рішень.

Недостатній рівень підготовки та кваліфікації бухгалтерського та аудиторського персоналу, що ускладнює процес проведення аудиту активів у відповідності до міжнародних стандартів. Відсутність чітко розроблених методик та процедур аудиту, які б відповідали європейським вимогам, обмежує можливості підприємств щодо забезпечення належного контролю за активами та їх ефективного використання.



Підприємства стикаються з викликами на шляху впровадження сучасних інформаційних систем, які б забезпечували автоматизацію процесів обліку та аудиту, а також інтеграцію цих систем з європейськими платформами для обміну фінансовою інформацією. Таким чином, існує нагальна потреба у вдосконаленні національної системи обліку та аудиту, що включає оновлення облікових стандартів, підвищення кваліфікації спеціалістів, а також впровадження сучасних інформаційних технологій. Це дозволить підприємствам успішно інтегруватися в європейський економічний простір, підвищити прозорість та надійність своєї фінансової звітності, а також забезпечити відповідність міжнародним вимогам.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивчення питання вдосконалення обліку та аудиту активів підприємств в умовах євроінтеграції є предметом численних досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у розробку теоретичних та практичних аспектів зробили Липко Н. М., [1] яка детально розглянула проблему дисконтів у підготовці та презентації фінансової звітності під час переходу на міжнародні стандарти (МСФЗ), зокрема в українській практиці, підкреслюючи виклики, з якими стикаються підприємства в умовах євроінтеграції.

Інші дослідження, зокрема роботи Панченка Г. В. [2] та Сімутіної Я. В. [5] зосереджені на державному регулюванні та викликах, які виникають у різних сферах економіки та права в контексті інтеграції до ЄС. Це включає впровадження білінгвального навчання, а також адаптацію трудового законодавства до європейських

стандартів, що також має значний вплив на облік та аудит активів підприємств.

Особливий інтерес становлять роботи Пшика Б. І., [4] присвячені розвитку безготівкових розрахунків у контексті цифрової економіки, що відкриває нові можливості та водночас створює виклики для аудиту фінансових операцій, пов'язаних з активами підприємств. Крім того, дослідження Чернікової І. Б., Кузнецової С. О. та Кирильєвої Л. О. [7] розкривають роль міжнародних стандартів фінансової звітності в глобальних інтеграційних процесах, підкреслюючи важливість їх впровадження для підвищення прозорості та надійності фінансової інформації в умовах євроінтеграції.

Таким чином, на основі аналізу сучасних досліджень можна стверджувати, що інтеграція української економіки в європейський простір вимагає суттєвих змін у підходах до обліку та аудиту активів підприємств, що, у свою чергу, підвищує актуальність вивчення цієї теми.

**Мета статті.** Метою цієї статті є дослідження економічного стану підприємств в умовах євроінтеграції та визначення шляхів вдосконалення обліку і аудиту їхніх активів з урахуванням міжнародних стандартів.

**Виклад основних результатів.** Процес інтеграції України в Європейський Союз передбачає не лише гармонізацію законодавства, але й модернізацію усіх сфер економічної діяльності, включаючи облік та аудит.

Євроінтеграція вимагає від українських підприємств високого рівня прозорості та надійності фінансової звітності, що можливо лише за умов застосування міжнародних стандартів обліку та аудиту. Наразі більшість українських підприємств стикаються з

численними викликами, пов'язаними з необхідністю впровадження нових облікових стандартів, що відображають реальний фінансовий стан підприємства, а також з необхідністю забезпечення належного контролю за активами [2]. Крім того, глобалізація та інтеграція економік потребують від підприємств здатності відповідати міжнародним вимогам і забезпечувати ефективну взаємодію з європейськими партнерами. У цьому контексті, вдосконалення обліку та аудиту активів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку.

Євроінтеграція відкриває перед українськими підприємствами нові можливості, але водночас створює численні виклики, пов'язані з необхідністю адаптації до нових умов та стандартів, що регулюють діяльність на європейському ринку. Важливо відзначити, що процес євроінтеграції сприяє поступовому зростанню економіки завдяки відкриттю нових ринків для українських підприємств. Проте, структурні зміни, що супроводжують цей процес, вимагають від підприємств гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Перехід до більш конкурентного середовища змушує українські підприємства відповідати високим стандартам якості продукції та послуг, що є обов'язковою умовою для виходу на європейські ринки.

Фінансові виклики також стають дедалі відчутнішими, адже багато підприємств стикаються з проблемами недостатнього фінансування, що обмежує їх можливості щодо модернізації виробництва та впровадження інновацій. В умовах євроінтеграції доступ до фінансових ресурсів стає критично важливим для

забезпечення конкурентоспроможності. Це підкреслює зростаючу потребу в залученні зовнішніх інвестицій, однак інвестори вимагають високої прозорості та надійності фінансової звітності, що, у свою чергу, вимагає вдосконалення облікової та аудиторської систем.

Вплив європейських стандартів та вимог є ще одним важливим аспектом. Європейські стандарти обліку та аудиту значно відрізняються від традиційних українських підходів, що вимагає суттєвої адаптації як на рівні законодавства, так і на рівні окремих підприємств. Цей процес є складним і потребує багато ресурсів, але необхідним для успішної інтеграції. Підприємства повинні впроваджувати нові стандарти обліку, що вимагає підвищення кваліфікації персоналу та модернізації систем управління, без яких адаптація до європейських вимог неможлива.

Окремо слід зазначити, що євроінтеграція стимулює підприємства до впровадження інновацій та цифрових технологій, що є необхідним для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Проте, багато підприємств ще не готові до масової цифровізації через брак фінансування та кваліфікованих кадрів, що створює додаткові труднощі.

Незважаючи на значні виклики, євроінтеграція відкриває перед українськими підприємствами численні можливості для розвитку. Впровадження європейських стандартів та модернізація облікових і аудиторських систем можуть стати ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Підприємства, які успішно адаптуються до нових умов, отримують можливість значно

розширити свою присутність на європейському ринку, залучити іноземні інвестиції та забезпечити стабільне економічне зростання. Водночас, підтримка з боку держави та міжнародних партнерів є необхідною для забезпечення умов, що сприятимуть цим процесам.

Таблиця 1

## Облік активів підприємства: проблеми та шляхи вдосконалення

№	Проблеми обліку активів	Шляхи вдосконалення
1	Недостатня відповідність національних стандартів міжнародним	Адаптація національних стандартів до міжнародних вимог, підвищення рівня гармонізації облікових норм із європейськими стандартами
2	Недостатня прозорість та точність обліку активів	Впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації обліку активів та забезпечення їхньої прозорості
3	Відсутність належного контролю за знеціненням активів	Впровадження регулярного моніторингу знецінення активів та розробка чітких методик для їх оцінки
4	Низький рівень кваліфікації бухгалтерського персоналу	Підвищення кваліфікації бухгалтерського персоналу через навчальні програми та сертифікацію, відповідно до міжнародних стандартів
5	Неповна інвентаризація та відсутність регулярних перевірок	Впровадження регулярної інвентаризації активів та вдосконалення методик внутрішнього контролю
6	Проблеми з обліком нематеріальних активів	Розробка чітких методик оцінки та обліку нематеріальних активів, відповідно до міжнародних стандартів

*Джерело: Створено автором на основі джерела [3]*

Ця таблиця демонструє основні проблеми та пропонує відповідні шляхи вдосконалення обліку активів на підприємствах в умовах євроінтеграції.

Аудит активів підприємства в умовах євроінтеграції стає все більш актуальним питанням, оскільки інтеграція України до Європейського Союзу вимагає підвищення якості аудиторських процедур та відповідності міжнародним стандартам. Це зумовлено необхідністю забезпечення прозорості фінансової звітності, що є ключовою вимогою для успішного функціонування на європейських ринках.

Важливою складовою аудиту активів є відповідність міжнародним стандартам, зокрема Міжнародним

стандартам аудиту (МСА) [7]. Українські підприємства, які прагнуть успішно інтегруватися в європейське бізнес-середовище, повинні відповідати цим стандартам. Це вимагає від аудиторських фірм оновлення методик проведення аудиту та підвищення кваліфікації персоналу. Дотримання міжнародних стандартів дозволяє забезпечити надійність та достовірність фінансової звітності, що є критичним для залучення інвесторів та партнерів з ЄС.

Складність оцінки активів у процесі аудиту залишається однією з найбільших проблем, особливо в контексті євроінтеграції. Оцінка активів, як матеріальних, так і нематеріальних, вимагає застосування

міжнародних методик, що потребує оновлення професійних знань та навичок аудиторів. Недостатня оцінка або неправильна класифікація активів може призвести до недостовірності фінансової звітності, що негативно вплине на довіру до підприємства з боку інвесторів та партнерів.

В умовах євроінтеграції важливим фактором стає впровадження сучасних інформаційних систем, які дозволяють автоматизувати процеси аудиту та забезпечити точність і оперативність обробки даних. Цифровізація аудиторських процедур є необхідною умовою для ефективного аудиту активів, оскільки вона знижує ризики помилок та підвищує ефективність контролю за активами.

Багато українських підприємств стикаються з недостатнім рівнем внутрішнього контролю, що ускладнює проведення якісного аудиту. Підприємства повинні приділяти більше уваги розробці та впровадженню систем внутрішнього контролю, які б відповідали міжнародним вимогам. Це дозволить забезпечити кращий контроль за активами та підвищити якість фінансової звітності [5].

Для підвищення ефективності аудиту активів в умовах євроінтеграції необхідно здійснити низку заходів. Перш за все, важливо забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації аудиторів, щоб вони мали змогу застосовувати міжнародні стандарти та методики. Також слід активно впроваджувати сучасні інформаційні технології в процес аудиту, що дозволить підвищити його ефективність та знизити ризики помилок. Особливу увагу потрібно приділяти вдосконаленню внутрішніх систем контролю на підприємствах, що

забезпечить більш точний і надійний аудит активів. Крім того, необхідно посилювати відповідальність за порушення аудиторських стандартів, щоб забезпечити відповідність міжнародним вимогам та підвищити довіру до фінансової звітності українських підприємств. Таким чином, аудит активів підприємства в умовах євроінтеграції відіграє важливу роль у забезпеченні їхньої прозорості та надійності, що є необхідним для успішного функціонування на європейських ринках. Вдосконалення аудиторських процедур та адаптація до міжнародних стандартів є ключовими факторами для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Приклад впровадження системи обліку та аудиту активів на конкретному підприємстві можна розглянути на основі досвіду великого українського підприємства, яке успішно інтегрувало міжнародні стандарти фінансової звітності та аудиту в свою діяльність в умовах євроінтеграції.

Підприємство, що спеціалізується на виробництві промислового обладнання, зіткнулося з необхідністю модернізації своєї системи обліку та аудиту активів у зв'язку з розширенням співпраці з європейськими партнерами. Вимоги до прозорості та достовірності фінансової звітності з боку іноземних інвесторів та банківських установ спонукали підприємство до впровадження міжнародних стандартів обліку та аудиту (МСФЗ та МСА) [7].

Першим кроком було проведення комплексного аудиту наявної системи обліку активів. Було виявлено низку недоліків, зокрема недостатню точність оцінки матеріальних та нематеріальних активів, відсутність регулярного

моніторингу знецінення активів та слабку інтеграцію інформаційних систем обліку з аудиторськими процедурами. На основі результатів аудиту керівництво підприємства ухвалило рішення про впровадження нової системи обліку та аудиту, що відповідає міжнародним стандартам.

Впровадження почалося з оновлення облікової політики підприємства, яка була приведена у відповідність до МСФЗ. Особливу увагу приділено обліку основних засобів та нематеріальних активів. Було запроваджено нові методики оцінки та амортизації, що враховують міжнародні підходи до знецінення активів. Для підвищення ефективності обліку та аудиту активів підприємство також інвестувало в сучасні інформаційні системи, що дозволяють автоматизувати процеси обліку. Нове програмне забезпечення забезпечило інтеграцію даних про активи з іншими управлінськими системами, що дозволило поліпшити точність і своєчасність фінансової звітності. Крім того, впроваджено системи моніторингу та звітності, які дозволяють проводити регулярний контроль за станом активів та їхньою оцінкою. Значну увагу було

приділено підвищенню кваліфікації бухгалтерського та аудиторського персоналу. Організовано навчальні курси та сертифікаційні програми, які дозволили співробітникам опанувати нові методики обліку та аудиту відповідно до міжнародних стандартів.

Після впровадження нової системи обліку та аудиту активів підприємство значно підвищило прозорість та надійність своєї фінансової звітності. Це дозволило залучити додаткові інвестиції з боку європейських партнерів та отримати вигідні умови фінансування від міжнародних банків. Крім того, підприємство змогло оптимізувати управління своїми активами, що сприяло зниженню витрат на їх утримання та підвищенню загальної ефективності виробництва. Важливим результатом стало також підвищення рівня довіри до підприємства з боку зовнішніх аудиторів та регуляторних органів. Успішне проходження міжнародних аудитів підтвердило відповідність нової системи обліку та аудиту активів європейським стандартам, що забезпечило підприємству конкурентні переваги на європейському ринку.



Рис. 1 Процес вдосконалення обліку та аудиту активів в умовах євроінтеграції  
Джерело: Створено автором на основі джерела [3]



Опис схеми "Процес вдосконалення обліку та аудиту активів в умовах євроінтеграції":

1. Оцінка поточного стану обліку та аудиту: Перший крок включає аналіз наявної системи обліку та аудиту активів на підприємстві. Це дає змогу зрозуміти, які процеси потребують вдосконалення, які інструменти використовуються, та які проблеми виникають у повсякденній діяльності.

2. Визначення недоліків та проблем: Після оцінки поточного стану визначаються основні недоліки та проблеми в системі обліку та аудиту. Це можуть бути як технічні, так і організаційні аспекти, що потребують виправлення.

3. Розробка стратегії вдосконалення: На основі виявлених проблем розробляється стратегія вдосконалення. Вона включає конкретні заходи та дії, які слід впровадити для поліпшення процесів обліку та аудиту.

4. Впровадження нових облікових стандартів: Наступним кроком є впровадження нових облікових стандартів, які відповідають міжнародним вимогам. Це може включати як технічні оновлення, так і зміни в методології обліку.

5. Підвищення кваліфікації персоналу: Важливою частиною процесу вдосконалення є навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб вони могли ефективно використовувати нові стандарти та інструменти.

6. Оцінка результатів та коригування: Завершальним етапом є оцінка результатів впроваджених змін та коригування процесів у разі потреби. Це дозволяє забезпечити стабільність та ефективність нової системи обліку та аудиту.

Цей процес є циклічним, що дозволяє

постійно вдосконалювати систему обліку та аудиту в умовах мінливого бізнес-середовища та нових вимог євроінтеграції.

**Висновки.** Отже, аналізуючи усе вищесказане, можна зробити висновки про те, що сучасний стан обліку та аудиту активів вітчизняних підприємств характеризується низкою проблем, які зумовлюють необхідність їх вирішення задля забезпечення ефективного управління активами та адаптації облікової практики до вимог євроінтеграційних процесів. Насамперед це невідповідність національних стандартів бухгалтерського обліку міжнародним, що призводить до несумісності звітної інформації та ускладнює інтеграцію вітчизняних підприємств у європейський економічний простір. Окрім того, існують проблеми в методиці оцінки та визнання активів, недосконалість нормативно-правового регулювання обліково-аудиторських процедур, а також недостатність впровадження сучасних інформаційних технологій в обліково-аналітичну діяльність.

У зв'язку з цим, пріоритетними напрямами вдосконалення обліку та аудиту активів на вітчизняних підприємствах визначено гармонізацію національних стандартів з МСФЗ, приведення методики оцінки та визнання активів у відповідність до міжнародних вимог, вдосконалення нормативно-правового забезпечення, а також упровадження новітніх інформаційних технологій в облікові процеси. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління активами підприємств, забезпеченню достовірності облікової інформації та розширенню можливостей її використання в контексті інтеграції України до європейського економічного простору.

*Список використаної літератури*

1. Липко Н. М. Проблема дисконтування в українській практиці підготовки та презентування фінансової звітності в умовах переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 224–230. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.25>
2. Панченко Г. В. Державне регулювання впровадження білінгвального навчання в Україні в умовах євроінтеграції. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія "Державне управління"*. 2015. Т. 16, вип. 297. С. 144–50.
3. Попович М. П. Сучасні проблеми та шляхи вдосконалення бухгалтерського обліку витрат підприємства. *Міжнародне економічне співробітництво: аналіз стану, реальності і проблеми*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-363-0-36>
4. Пшик Б. І. Безготівкові розрахунки населення в умовах розвитку цифрової економіки: сучасні виклики в Україні. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.1>
5. Сімутіна Я. В. Сучасні виклики трудового права України в контексті євроінтеграції. *Альманах права*. 2016. Вип. 7. С. 375–379.
6. Тильчик О. В., Тильчик В. В., Довга М. О. Правові засади розвитку інклюзивної освіти в Україні в умовах євроінтеграції. *Знання європейського права*. 2021. № 3. С. 125–130. URL: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i3.112>
7. Чернікова І. Б., Кузнецова С. О., Кирильєва Л. О. Міжнародні стандарти фінансової звітності у світовому інтеграційному процесі: thesis. 2019. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44227>
8. Чечель А., Згара І. Сучасні виклики державної аграрної політики України в умовах євроінтеграції. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 7. С. 143–152. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-143-152>

## STATUS AND WAYS OF IMPROVING ACCOUNTING AND AUDITING OF ENTERPRISE ASSETS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

**HONCHARUK Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Control*

*Ivan Franko National University of Lviv*

*ORCID ID: [ohttps://orcid.org/0000-0002-3666-906X](https://orcid.org/0000-0002-3666-906X)*

**KHMYZOVETS Vasylyna**

*Student of Magister's degree*

*Ivan Franko National University of Lviv*

**Abstract.** *The article examines the economic condition of enterprises in the conditions of European integration and ways of improving the accounting and auditing of assets at the enterprise. The problems of compliance of Ukrainian accounting and auditing standards with European requirements are analyzed, practical recommendations are offered for increasing the efficiency of accounting and auditing, as well as the implementation of modern information systems at enterprises.*

**Keywords:** *economic condition, asset accounting, asset audit, European integration, accounting standards, auditing standards, improvement of accounting, improvement of audit, information systems.*

In the context of Ukraine's European integration, there is an urgent need to adapt the national accounting and auditing system to European standards, which is an important step in ensuring the transparency and reliability of financial reporting of enterprises. However, a significant part of Ukrainian enterprises faces numerous problems that prevent the effective integration of these standards into their accounting and auditing practice.

First of all, this is the inconsistency of national accounting standards with international ones, which leads to incompatibility of reporting information and complicates the integration of domestic enterprises into the European economic

space. In addition, there are problems in the method of assessment and recognition of assets, the imperfection of regulatory and legal regulation of accounting and auditing procedures, as well as the insufficiency of the introduction of modern information technologies in accounting and analytical activities. Many Ukrainian enterprises face an insufficient level of internal control, which makes it difficult to conduct a quality audit. Enterprises should pay more attention to the development and implementation of internal control systems that would meet international requirements. This will ensure better control over assets and improve the quality of financial reporting.

The purpose of this article is to study the

economic condition of enterprises in the context of European integration and to determine ways to improve the accounting and auditing of their assets taking into account international standards, as well as to solve problems that arise during this process.

In this regard, the priority areas for improving the accounting and auditing of assets at domestic enterprises are the harmonization of national standards with the International Financial Reporting Standards, bringing the method of assessment and

recognition of assets in line with international requirements, improving regulatory and legal support, as well as introducing the latest information technologies in accounting processes. The implementation of these measures will contribute to increasing the efficiency of enterprise asset management, ensuring the reliability of accounting information and expanding the possibilities of its use in the context of Ukraine's integration into the European economic space.

### *Reference*

1. Lipko N. M. The problem of discounting in the ukrainian practice of preparation and presentation of financial statements under the conditions of the transition to international standards of financial reporting. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*. 2023. No. 18. P. 224–230. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.25>
2. Panchenko G. V. State regulation of the implementation of bilingual education in Ukraine in the conditions of European integration. *Collection of scientific works of the Donetsk State University of Management. "Public administration" series*. 2015. Vol. 16, issue 297. P. 144–50.
3. Popovych M. P. Current problems and ways of improving the accounting of enterprise costs. *International economic cooperation: analysis of the state, realities and problems*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-363-0-36>
4. B. I. Psyk. Cashless settlements of the population in the conditions of the development of the digital economy: current challenges in Ukraine. *Efektivna ekonomika*. 2023. No. 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9>.
5. Simutina Ya. V. Modern challenges of labor law of Ukraine in the context of European integration. *Almanac of law*. 2016. Issue 7. P. 375–379.
6. O. V. Tylchik, V. V. Tylchik, M. O. Dovga. Legal basis of the development of inclusive education in Ukraine in the conditions of european integration. *Knowledge of European law*. 2021. No. 3. P. 125–130. URL: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i3.112>
7. Chernikova I.B., Kuznetsova S.O., Kirilyeva L.O. *International financial reporting standards in the global integration process: thesis*. 2019. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44227>
8. Chechel A., Zgara I. Current challenges of state agricultural policy of Ukraine in the conditions of european integration. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*. 2024. No. 7. P. 143–152. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-143-152>

## ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТОК КРЕДИТНОГО РИНКУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

**НАЗАРКЕВИЧ Ігор Богданович**

*доктор економічних наук, доцент*

*професор кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5856-531X>*

**КОМАРОВ Сергій Володимирович**

*здобувач наукового ступеня доктора філософії*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Анотація.** Було виявлено основні елементи впровадження інноваційних технологій: введення електронних систем, розвиток інновацій та діджиталізація. Впровадження електронних аграрних розписок, як одного з інноваційних інструментів, розширить можливості кредитування аграріїв, спрощує процес видачі та обігу розписок, а також створює можливість для сек'юритизації, що сприятиме розвитку ринку капіталу для аграрного сектору.

**Ключові слова:** інновації, діджиталізація, кредитний ринок, електронні системи, цифрова фінансова екосистема.

**Постановка проблеми.** Упродовж восьми останніх років економіка України діє в умовах гібридної війни, а після лютого 2022 року вона зазнала нових викликів. Воєнний конфлікт призводить до значних труднощів у економіці, ускладнює функціонування підприємств, змінює споживчі та інвестиційні патерни. Це має великий вплив на кредитний ринок через зміну ризиків, підвищення ставок, перерозподіл кредитних ресурсів тощо. Окрім цього воєнний конфлікт провокує зниження стійкості банківської системи через збільшення кредитних ризиків, зменшення ліквідності, а також через вплив на платоспроможність позичальників. Відтак, інновації та технології відіграють ключову роль у розвитку кредитного ринку у повоєнний

період, забезпечуючи нові можливості для фінансування та зменшуючи ризики.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сьогоднішній день є чимало досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, що вивчали кредитний ринок. Наприклад, обґрунтуванню сутності поняття кредитний ринок, а також його теоретичних засад посвятили свої праці такі науковці та науковиці як: Садчикова І., Ходановська В. П., Фішер Дж., Костюкевич О.. Дослідження розвитку та функціонування кредитного ринку України знайшли своє відображення у працях Миськів Г. В., Дерези В. М., Ільчука В., Шпомер Т. та інших. Варто зазначити, що незважаючи на сучасні події в Україні, на сьогоднішній день



існує не велика кількість досліджень, що розкривають проблематику розвитку та побудови кредитного ринку в умовах збройної агресії.

**Мета статті** – дослідити роль технологій та інновацій у повоєнному розвитку кредитного ринку України

**Виклад основних результатів.** Інновації – це впровадження нових ідей, концепцій, продуктів, послуг або процесів, що спричиняють покращення чого-небудь в суспільстві або галузі.

Технології включають наукові знання, методи, інструменти та матеріали, які використовуються для розробки та створення продуктів чи послуг, а також для вирішення певних завдань. Інновації часто використовують сучасні технології для досягнення певних цілей чи вдосконалення існуючих рішень.

У повоєнний період інновації та технології грають значну роль у розвитку кредитного ринку наступними способами (рис. 1).

- 1 Автоматизація та обробка даних. Впровадження нових технологій для збору, обробки, та аналізу даних дозволяє банкам ефективніше вести облік клієнтів, оцінювати кредитний ризик та приймати рішення щодо надання кредитів.
- 2 Розширення доступу до фінансових послуг. Інновації у фінтех-секторі дозволяють розробляти нові фінансові продукти та послуги, забезпечуючи більший доступ до фінансових інструментів для населення та бізнесу.
- 3 Електронні платежі та банківські послуги. Розвиток електронних систем платежів та онлайн-банкінгу сприяє зручності та швидкості у проведенні фінансових операцій.
- 4 Інновації у кредитних продуктах. Нові фінансові інструменти та кредитні продукти, які з'являються в результаті технологічного розвитку, дозволяють банкам пропонувати більш різноманітні та адаптовані до потреб клієнтів умови кредитування.

**Рис. 1. Вплив інновацій та новітніх технологій на кредитний ринок держави**

*Джерело: Складено авторами*

Отже, як видно з рисунку, інновації та новітні технології впливають на вдосконалення кредитного ринку після війни, дозволяючи банкам вдосконалювати свої послуги та забезпечувати більш широкий доступ до своїх фінансових продуктів. Окрім перелічених способів впливу технології також дозволяють банкам вдосконалювати систему управління ризиками, наприклад через виявлення шахраїв, або ж через управління

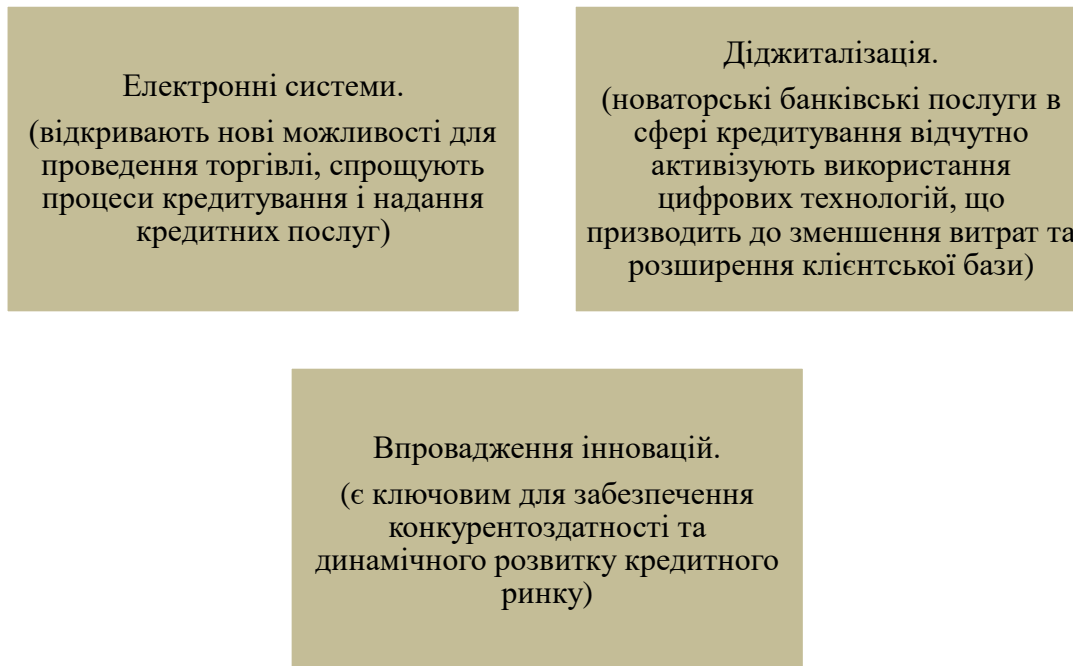
внутрішніми процесами для підвищення ефективності їх роботи.

Коли ми говоримо про технології та інновації на кредитному ринку, можемо виділити такі ключові елементи: (рис. 2).

Електронні системи – це інформаційні технології та програмні засоби, які дозволяють обробляти, зберігати та передавати дані електронним шляхом. Під час воєнного стану та після нього, електронні системи відіграють важливу роль у функціонуванні кредитного ринку,

адже вони: спрощують та пришвидшують кредитні операції, збільшують їх доступність, знижують

витрати та забезпечують зростання безпеки.



**Рис. 2. Складові елементи технологій, що можуть бути впроваджені для розвитку кредитного ринку**

*Джерело: Складено автором за даними [1, с. 73; 2; 3].*

Частиною електронних систем є системи електронного платежу, або ж СЕП. Вони представляють собою комплекс електронних рішень та технологій, які дозволяють здійснювати електронні платежі між різними сторонами. В Україні така система є запроваджена Національним банком України і її учасниками є усі банківські установи та Державна казначейська служба України. За даними НБУ, через СЕП, станом на кінець вересня 2023 року, було проведено 305,9 млн платежів на суму 157 785 млрд грн. Середній обсяг операцій за один календарний день складає понад 1,2 млн платежів на суму приблизно 636 млрд грн. Так як СЕП обслуговує понад 98% міжбанківських платежів у країні, вона вважається

найважливішою платіжною системою для України на системному рівні [4].

В період воєнного стану, а саме першого квітня 2023 року, було запущено оновлену версію Системи електронних платежів (СЕП-4) відповідно до міжнародного стандарту ISO20022. Тепер СЕП надає цілодобове обслуговування, що означає постійне проведення міжбанківських платіжних операцій без зупинки системи та миттєвий перехід від одного календарного дня до іншого [5].

Під час повоєнного відновлення СЕП відіграє значну роль у відновленні ринку кредитування в Україні, та й банківської системи загалом. Найголовніше – це підвищення доступності кредитних послуг у тому числі тим, хто знаходиться у важкодоступних регіонах, що напряду

постраждали від збройного конфлікту. Також можна відзначити зменшення бюрократії – це дозволяє швидше та ефективніше надавати фінансові послуги, спрощує процедури одержання кредитів, зменшує час, необхідний на здійснення фінансових операцій. Рішення приймаються швидше, що може бути критично важливим у повоєнний період для підтримки підприємств та населення фінансовою допомогою. Важливо пам'ятати і про контроль за фінансовою безпекою. Системи електронного платежу можуть використовувати передові технології для забезпечення безпеки фінансових операцій та перевірки статусу клієнтів. Одними із таких є електронна ідентифікація та верифікація. Вони сприяють покращенню безпеки та ефективності фінансових операцій, забезпечуючи точну та надійну ідентифікацію осіб та перевірку їх особистих даних у фінансових установах.

Електронна ідентифікація дозволяє впевнитися у правдивості та достовірності особистої інформації клієнтів, що робить процес кредитування більш надійним та ефективним. Це допомагає зменшити ризики шахрайства, запобігає виникненню фінансових порушень та зловживань, а також сприяє підвищенню довіри як банківських установ, так і самих клієнтів, до фінансової системи. Такі покращення впливають на стабілізацію та відновлення довіри до кредитного ринку після кризових періодів, у тому числі після воєнних конфліктів.

Окрім перелічених переваг СЕП, варто зазначити, що вона може використовуватися для стимулювання розвитку фінансових інновацій, адже сприяє створенню нових фінансових продуктів та послуг, що може

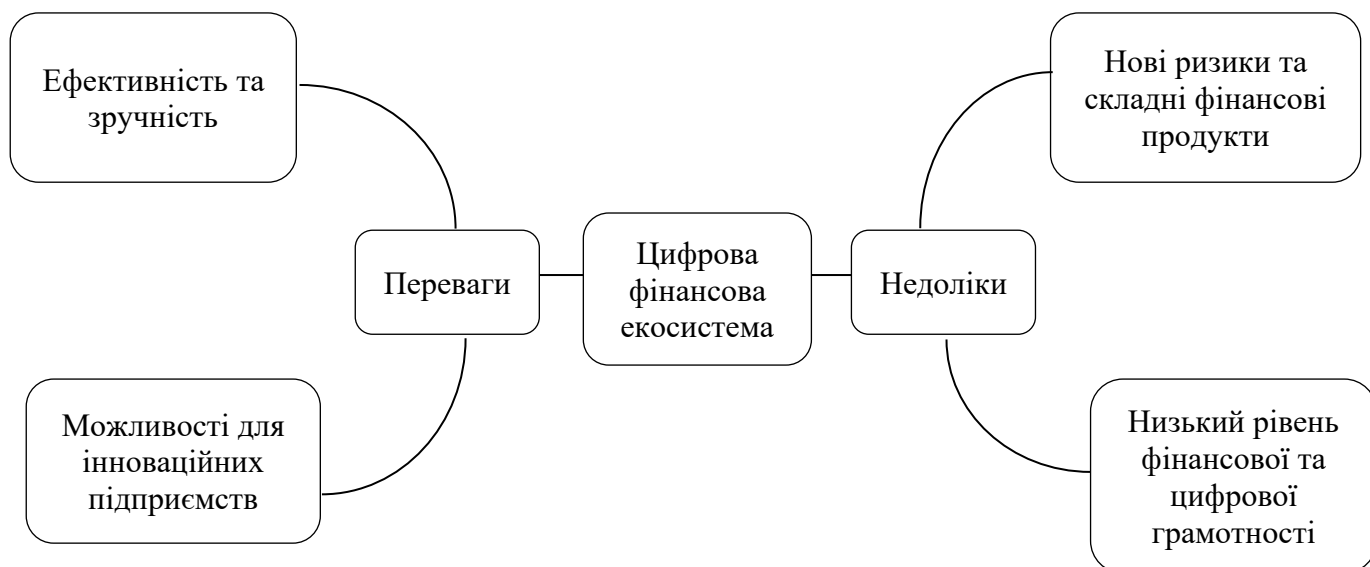
стимулювати конкуренцію на ринку та розвиток фінансового сектору в цілому.

Національний Банк України визначив як пріоритет свого дослідження до 2025 року запровадження ефективної цифрової фінансової екосистеми, що являє собою інноваційне рішення, що базується на цифрових технологіях та блокчейні і забезпечує безпеку та швидкість фінансових транзакцій. Така система може бути і децентралізованою, тобто не залежати від центральних органів управління, і мати відкритий код, що дозволяє будувати на її основі різноманітні фінансові інструменти та послуги. Цифрова фінансова екосистема може включати в себе різноманітні фінансові компанії, банки, стартапи, фінтех-компанії та інші учасників фінансового ринку [6].

Для кредитного ринку цифрова фінансова екосистема має як переваги, так і недоліки. Ознайомимося з ними на рис. 3.

Важливим елементом у повоєнному відновленні кредитного ринку є діджиталізація, що являє собою процес перетворення традиційних послуг, процесів та процедур у цифровий формат, який передбачає використання технологій для оптимізації, автоматизації та покращення різних аспектів фінансового сектору [7, с. 218].

У повоєнному відновленні кредитний ринок має можливість використовувати діджиталізацію для покращення процесів кредитування, забезпечення більшої доступності фінансових послуг і сприяння економічному відновленню країни. Цей процес може включати в себе перехід до електронних платіжних систем, онлайн кредитування, цифрові інструменти для оцінки кредитоспроможності клієнтів, автоматизацію процесів оцінки ризику та управління кредитами.



**Рис. 3. Переваги та недоліки впровадження цифрової фінансової екосистеми для кредитного ринку**

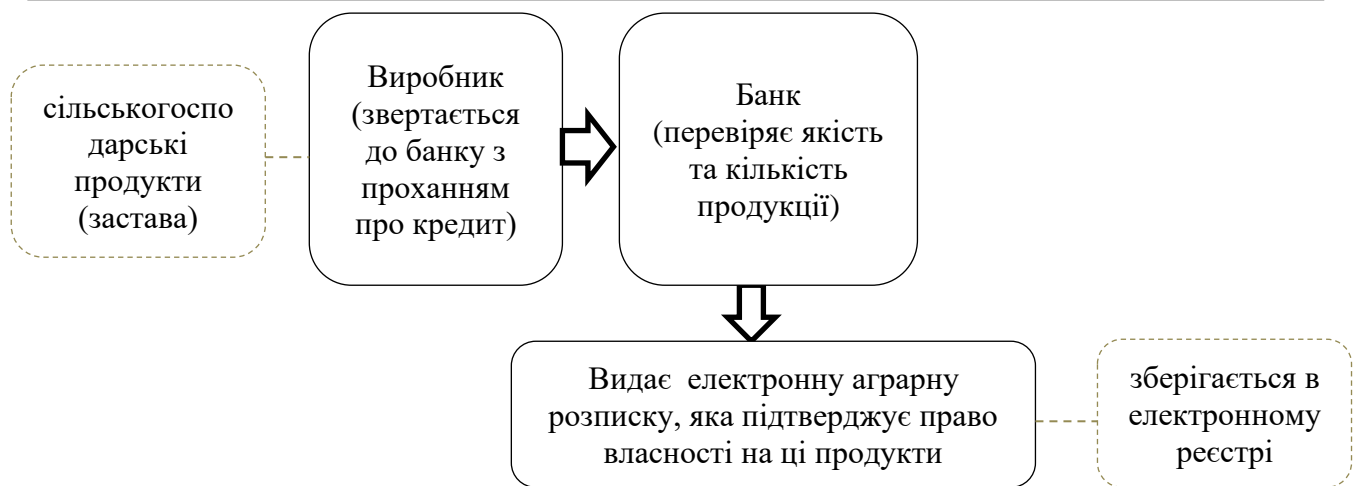
*Джерело: Складено автором за даними: [8;9].*

У повоєнному відновленні кредитний ринок має можливість використовувати діджиталізацію для покращення процесів кредитування, забезпечення більшої доступності фінансових послуг і сприяння економічному відновленню країни. Цей процес може включати в себе перехід до електронних платіжних систем, онлайн кредитування, цифрові інструменти для оцінки кредитоспроможності клієнтів, автоматизацію процесів оцінки ризику та управління кредитами.

Діджиталізація дозволяє зменшити бюрократію, підвищити швидкість та точність в обслуговуванні клієнтів, що є особливо важливим у період відновлення після війни. Вона сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищенню доступності фінансових послуг для населення та підприємств, а також створенню більш стійких та ефективних механізмів управління ризиками. Проте варто не забувати і про проблеми, як от: недостатня фінансова

та цифрова грамотність користувачів, можливість відстежування персональних даних та клієнтської бази в режимі реального часу, а також необхідність регуляторного контролю за використанням цифрових технологій у фінансовому секторі.

Як приклад діджиталізації, для відновлення та покращення кредитного ринку, можна запропонувати запровадження електронних аграрних розписок. Це електронні документи, які використовуються для забезпечення кредитів, використовуючи сільськогосподарські продукти як заставу. Вони є альтернативою традиційним паперовим аграрним розпискам і дозволяють зменшити витрати на їх видачу та обіг. Електронні аграрні розписки забезпечують більш швидкий та зручний доступ до фінансування для сільськогосподарських підприємств. Зі схемою отримання цих розписок можна ознайомитися на рис. 4.



**Рис. 3.4. Процес видачі електронних аграрних розписок**

*Джерело: Складено автором за даними: [10; 11].*

Дані електронні розписки можуть бути використанні не лише для отримання кредиту під заставу, але й для їх обміну або продажу на товарній біржі, а також для здійснення розрахунків у торгівлі. Таку розписку можна перепродавати, чи передавати право власності іншій особі. Дані технології дозволяють скоротити час видачі та обігу розписок, забезпечуючи швидший та зручний доступ сільськогосподарським підприємствам до фінансування, сприяють скороченню витрат на емісію та обіг, оскільки вони не потребують паперу та інших матеріалів. Окрім цього є надійними та безпечними, адже

зберігаються в електронному реєстрі.

**Висновки.** У повоєнний період інновації та технології відіграють важливу роль у розвитку кредитного ринку. Електронні системи значно спрощують процеси кредитування та обслуговування клієнтів, створюючи більш швидкий та ефективний доступ до фінансових послуг. Технологічні новації у сфері кредитування, зокрема діджиталізація та електронна ідентифікація, дозволяють банкам оптимізувати процеси, забезпечуючи більш ефективну роботу, зниження витрат та прискорення обслуговування клієнтів.

#### *Список використаної літератури*

1. Чупріна М. О., Лазоренко Т. В. Упровадження інноваційних технологій кредитування в умовах електронної комерції. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 72-75
2. Адаменко М. В., Волкова Г. І., Дашкевич В. М. Розвиток інноваційних банківських послуг у сфері кредитування. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/100.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/100.pdf)
3. Кузнецова М. А., Гуйгова Ю. І. Розвиток та впровадження інноваційних банківських послуг в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/52.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/52.pdf)
4. СЕП. Факти та цифри, 9 місяців 2023 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sep-fakti-ta-tsifri-9-misyatsiv-2023-roku>



5. Система електронних платежів. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/sep>

6. Актуалізовано пріоритети досліджень Національного банку до 2025 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/aktualizovano-prioriteti-doslidjen-natsionalnogo-banku-do-2025-roku>

7. Холявко Н. І., Козлянченко О. М. Світові тенденції діджиталізації банківського сектора. Проблеми економіки. 2021. № 2 (48). С. 217-224 Цифрові технології у фінансах: сучасність та перспективи. Державний університет економіки і технологій. URL: <https://www.duet.edu.ua/ua/press-center/news/664>

8. Україна 2030e — країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>

9. Ринок потребує таких фінінструментів, як електронні аграрні розписки — експерти. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3743023-rinok-potrebue-takih-fininstrumentiv-ak-elektronni-agrarni-rozpiski-eksperti.html>

10. Електронні аграрні розписки: перспективи й необхідність їх запровадження в Україні. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/16/701240/>

## IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS AND TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF THE CREDIT MARKET IN THE POST-WAR PERIOD

**NAZARKEVYCH Ihor**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Financial Management,  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5856-531X>*

**KOMAROV Serhii**

*recipient of the Doctor of Philosophy degree  
Ivan Franko Lviv National University*

**Abstract.** *The main elements of the implementation of innovative technologies were identified: the introduction of electronic systems, the development of innovations and digitalization. The introduction of electronic agricultural receipts, as one of the innovative tools, will expand crediting opportunities for farmers, simplify the process of issuing and circulating receipts, and also create an opportunity for securitization, which will contribute to the development of the capital market for the agricultural sector.*

**Keywords:** *innovation, digitization, credit market, electronic systems, digital financial ecosystem.*

According to the results of the study, it was found that innovations and technologies have a positive effect on the development of the credit market. The constituent elements of technologies that can be implemented for the development of the credit market are identified: electronic systems, the introduction of innovations and digitalization.

In the post-war recovery, the credit market has the opportunity to use digitalization to improve lending processes, ensure greater availability of financial services and contribute to the country's economic recovery. This process may include the transition to electronic payment systems, online lending, digital tools to assess the creditworthiness of customers,

automation of risk assessment processes and credit management.

Digitalization makes it possible to reduce bureaucracy, increase speed and accuracy in customer service, which is especially important in the post-war recovery period. It contributes to the efficient use of resources, increasing the availability of financial services for the population and enterprises, as well as the creation of more sustainable and effective risk management mechanisms. However, we should not forget about problems, such as: insufficient financial and digital literacy of users, the possibility of tracking personal data and the client base in real time, as well as the need for regulatory control over the use of digital technologies in the financial sector.

Electronic systems are revolutionizing lending and customer service processes, resulting in quick and efficient access to financial services. It was found that innovative technologies in the field of lending, including digitization and electronic identification, allow banks to optimize processes, contributing to more efficient work, reducing costs and accelerating customer service.

### *Reference*

1. Chuprina M. O., Lazorenko T. V. Implementation of innovative lending technologies in the conditions of electronic commerce. *Entrepreneurship and innovation*. 2021. No. 21. P. 72-75
2. Adamenko M. V., Volkova G. I., Dashkevich V. M. Development of innovative banking services in the field of lending. *Efficient economy*. 2021. No. 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/100.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/100.pdf)
3. Kuznetsova M. A., Guigova Yu. I. Development and implementation of innovative banking services in Ukraine. *Efficient economy*. 2020. No. 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/52.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/52.pdf)
4. SEP. Facts and figures, 9 months of 2023. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sep-fakti-ta-tsifri-9-misyatsiv-2023-roku>
5. System of electronic payments. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/sep>
6. The research priorities of the National Bank until 2025 have been updated. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/aktualizovano-prioriteti-doslidjen-natsionalnogo-banku-do-2025-roku>
7. Kholyavko N. I., Kozlyanchenko O. M. World trends of digitization of the banking sector. *Problems of the economy*. 2021. No. 2 (48). P. 217-224 Digital technologies in finance: modernity and prospects. State University of Economics and Technology. URL: <https://www.duet.edu.ua/ua/press-center/news/664>
8. Ukraine 2030e is a country with a developed digital economy. Ukrainian Institute of the Future. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-foroventoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
9. The market needs such financial instruments as electronic agricultural receipts - experts. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3743023-rinok-potrebue-takih-fininstrumentiv-ak-elektronni-agrarni-rozpiski-eksperti.html>
10. Electronic agricultural receipts: prospects and necessity of their introduction in Ukraine. *Economic truth*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/16/701240/>