

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 12'2023

(видається з 1994 року)

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2023.12>

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

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

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

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

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

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

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

## Засновники:

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

## Статті обов'язково проходять

### відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 18 від 13 грудня 2023 р.).

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

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

Підписано до друку 18.12.2023

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

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

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

Факс: (044) 278-05-88

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

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



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2023  
© "Економіка. Фінанси. Право",  
2023

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

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



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# **ECONOMICS FINANCES LAW**

**MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL**

**№ 12'2023**

*(issued from 1994)*

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

<https://doi.org/10.37634/efp.2023.12>

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

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

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

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

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

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

*Journal's DOI: 10.37634/efp.*

## **Founders:**

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

## **The papers must pass**

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

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 18 of December 13, 2023). Full or partial reprint of the

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

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

Signed for print 18.12.2023

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

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

Khreshchatyk str., 44, Kyiv, 01001

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

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

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

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



*The subject of  
publishing*

© "Analytik", 2023  
© "Economics. Finances. Law",  
2023

Typography: LLC "International Business  
Center"

### Головний редактор

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

### Шеф-редактор

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

### Заступник головного редактора

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

### Члени редакційної колегії з економічних наук:

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

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

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

**Тетяна Гільорме**, д.е.н., доцент, п.н.с., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Науково-дослідний інститут енергоефективних технологій та матеріалознавства) (Україна)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Члени редакційної колегії з правових наук:

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

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

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

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

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

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

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

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

**Відповідальний редактор:** Леся Поповецька-Демченко (Україна-Франція)

**Випусковий редактор:** Анна Туманян (Україна)

### Editors-in-chief

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

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

### Deputy Editor-in-Chief

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

### Members of the editorial board of Economic Sciences:

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

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

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

**Tetiana Hilorme**, Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher, Oles Honchar Dnipro National University (Research Institute of Energy-Efficient Technologies and Materials Science) (Ukraine)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Members of the editorial board of Legal Sciences:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Issue Editor:** Anna Tumanian (Ukraine)

## ЗМІСТ

<i>ЛЕОНТЬЄВА Л.В.</i> Поняття дискримінації за ознаками статі в міжнародній та національній системі захисту прав людини .....	6
<i>МАЛИНОВСЬКА Ю.Б., ДИМАШОК О.В., ХАВИЧ А.Р., БЛОНІЖКА В.П.</i> Удосконалення управління державно-приватним партнерством в умовах змін .....	10
<i>ІВАНОВСЬКА А.М.</i> Актуальні питання здійснення цифровізації надання адміністративних послуг у сфері оподаткування в Україні: нормативно-правовий аспект .....	15
<i>ЄПІФАНОВА І.М.</i> Машинобудування як стратегічна галузь країни: проблеми, стратегії вирішення .....	20
<i>КОВАЛИК О.А., БІБІК Д.В.</i> Управління міжнародним логістичним забезпеченням діяльності підприємства ....	26
<i>ФОМЕНКО В.С., ІГНАТЕНКО Т.В.</i> Валютні розрахунки під час війни .....	29
<i>КИРИЛЕНКО О.М., НОВАК В.О., ЛУК'ЯНЕНКО М.О.</i> Розвиток та управління талантами в системі HR-менеджменту .....	34
<i>КОРАБЛІНОВА І.А., ГАНЖА К.С.</i> Цифрові екосистеми у міжнародному технологічному бізнесі .....	38
<i>ЛОГВІНОВСЬКА С.І., КИР'ЯЗОВА Т.О.</i> Вплив податку на доходи фізичних осіб на формування доходів бюджету України .....	44
<i>ІГНАТЕНКО Т.В., ЗАКРЕВСЬКА О.М.</i> Облік бартерних операцій зовнішньоекономічної діяльності підприємств .....	48
<i>МЕРКУЛОВ М.М., МЕТІЛЬ Т.К.</i> Визначення ключових факторів успіху інноваційно-активного промислового підприємства у конкурентному середовищі .....	52
<i>ГРИГОР'ЄВ О.Ю., ПЕТРИШИН Н.Я., ТОДОЩУК А.В.</i> Методичні рекомендації з цифрового рейтингування профільних показників підприємств .....	59
<i>ДОВГОПОЛ Н.В., ІГУМЕНЦЕВА Н.В., ПЕРЕСАДА О.В., КРАШОЦОК В.І.</i> Парадигма менеджменту інвестиційного проєкту: виклики бюджетування .....	69
<i>КРАСОВСЬКА О.Ю., ЧАТЧЕНКО О.Є., КИРЧАТА І.М., АНТИПЕНКО Н.В.</i> Менеджмент "зелених" інвестицій в умовах нової глобальної архітекτονіки .....	73
<i>КОВТУНЕНКО Ю.В., БОЧЕВАР І.В.</i> Управління інтелектуальним капіталом підприємства у часи великих змін .....	77
<i>СВІДРИК С.М., ОГЕРЧУК Ю.В.</i> Розроблення бюджетів міжнародних проєктів у контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності .....	81
<i>СОБЧУК А.Ю.</i> Практика Європейського суду з прав людини стосовно порушення права на захист .....	87
<i>МАЗУР О.М., ГЛИВА С.Р., ПЕРЕДАЛО Х.С.</i> Про деякі аспекти оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічних підрозділів .....	92
<i>КРИВОХИЖА Є.М., ЛЕВЧЕНКО О.Ф., БЕРЛЯК Г.В.</i> Фінансування агропромислового комплексу України: проблеми та перспективи .....	98
<i>ЯСІНОВСЬКА І.Ф., ПРИСТУПЧУК О.Ю.</i> Проблеми фінансування малого бізнесу в Україні .....	103
<i>ТУМАНЯН А.</i> Поведінкові аспекти бухгалтерського обліку та аудиту .....	108
<i>ІГНАТЕНКО Т.В., ДУНДАР Д.С.</i> Моделі виходу підприємства на зовнішній ринок .....	112
<i>ТАРАВАТ А.С.</i> Міжнародний досвід державного регулювання та контролю у сфері публічних закупівель ....	117
<i>ГОРОДЕЦЬКА Т.Б., ІВАЩЕНКО А.Г.</i> Напрями підвищення комерційної ефективності торговельного підприємства .....	122
<i>ЧЕПЕЛЬ О.В.</i> Шляхи вдосконалення привілеїв свідка .....	127

## CONTENTS

<b>L. LEONTIEVA.</b> The concept of discrimination on the basis of gender in the international and national system of human rights protection .....	6
<b>Y. MALYNOVSKA, O. DYMASHOK, A. KHAVYCH, V. BILONIZHKA.</b> Improving the management of public-private partnership in the conditions of change .....	10
<b>A. IVANOVSKA.</b> Current issues of digitalizing the provision of administrative services in the field of taxation in Ukraine: regulatory and legal aspect .....	15
<b>I. YEPIFANOVA.</b> Mechanical engineering as a strategic industry in Ukraine: problems, solution strategies .....	20
<b>O. KOVALYK, D. BIBIK.</b> Management of international logistics support of enterprise activity .....	26
<b>V. FOMENKO, T. IHNATENKO.</b> Currency calculations during the war .....	29
<b>O. KYRYLENKO, V. NOVAK, M. LUKIANENKO.</b> Development and talent management in the HR management system .....	34
<b>I. KORABLIANOVA, K. HANZHA.</b> Digital ecosystems in international technological business .....	38
<b>S. LOHVINOVSKA, T. KYRIAZOVA.</b> Influence of personal income tax on budget income formation of Ukraine ....	44
<b>T. IHNATENKO, O. ZAKREVSKA.</b> Accounting of barter operations of foreign economic activity of enterprises .....	48
<b>M. MERKULOV, T. METIL.</b> Determination of key factors success of innovative and active industrial enterprises in a competitive environment .....	52
<b>O. HRYHORIEV, N. PETRYSHYN, A. TODOSHCHUK.</b> Methodological recommendations for digital rating of economic indicators of enterprises .....	59
<b>N. DOVHOPOL, N. IHUMENTSEVA, O. PERESADA, V. KRASNOSHCHOK.</b> Investment project management paradigm: budgeting challenges .....	69
<b>O. KRASOVSKA, O. CHATCHENKO, I. KYRCHATA, N. ANTYPENKO.</b> Management of "green" investments within the context of the new global architectonics .....	73
<b>Y. KOVTUNENKO, I. BOCHEVAR.</b> Management of the intellectual capital of the enterprise in times of great changes .....	77
<b>S. SVIDRYK, Y. OHERCHUK.</b> The budgets development of international projects in the context of improving the efficiency of foreign economic activities .....	81
<b>A. SOBCHUK.</b> Practice of the European Court of Human Rights regarding violations of the right to protection ...	87
<b>O. MAZUR, S. HLYVA, K. PEREDALO.</b> On some aspects of assessing the competencies of employees in foreign economic departments .....	92
<b>Y. KRYVOKHYZHA, O. LEVCHENKO, H. BERLIAK.</b> Financing of the agricultural industrial complex of Ukraine: problems and prospects .....	98
<b>I. YASINOVSKA, O. PRYSTUPCHUK.</b> Problems of financing small businesses in Ukraine .....	103
<b>A. TUMANIAN.</b> Behavioral aspects of accounting and auditing .....	108
<b>T. IHNATENKO, D. DUNDAR.</b> Models of the enterprise entering the foreign market .....	112
<b>A.S. TARAWAT.</b> International experience of public administration and control in the public procurement .....	117
<b>T. HORODETSKA, A. IVASHCHENKO.</b> Directions of increasing the commercial efficiency of a trading enterprise .....	122
<b>O. CHEPEL.</b> Ways to improve witness privileges .....	127

Ліна Віталіївна ЛЕОНТЬЄВА

к.ю.н., доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5336-3134>

e-mail: [alinaleonatieva777@gmail.com](mailto:alinaleonatieva777@gmail.com)

## ПОНЯТТЯ ДИСКРИМІНАЦІЇ ЗА ОЗНАКАМИ СТАТІ В МІЖНАРОДНІЙ ТА НАЦІОНАЛЬНІЙ СИСТЕМІ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ

У статті розглянуто міжнародну та національну систему нормативно-правових актів, поняття дискримінації за ознакою статі і як інтерпретуються права жінок і чоловіків з позицій рівності. Виокремлено, як у текстах даних документів розглядаються особливості жінок і чоловіків. Встановлено, що проблема створення ефективно дієвого міжнародного та національного законодавства ставить на меті забезпечення можливостей для всіх незалежно від статі. Зроблено висновок про необхідність розгляду законодавчих актів на рівні європейського законодавства, що ґрунтуються на природних властивостях людини.

**Ключові слова:** дискримінація, права жінок і чоловіків, рівність, законодавчі акти України, міжнародні правові акти

### ВСТУП

Останнім часом досить багато написано наукових праць стосовно захисту тих чи інших прав жінок, але комплексно їх втілено у міжнародних актах і чинному законодавстві України, де визначено ефективність дій і механізмів їх захисту від дискримінації. Розгляд антидискримінаційного законодавства досить гарно розглянуто у працях з юриспруденції, таких науковців як: С. Айвазова, Т. Алейнікофф, Н. Антонюк, Д. Гом'єн, О. Балакірева, О. Бандурка, М. Байтін І. Бершов, Ю. Белоусов, В. Горшенев, О. Командиров, М. Козюбра, В. Копейчиков, К. Левченко, С. Лукашова, П. Рабинович, С. Рабінович, І. Сахарук, О. Скакун, Г. Христова, С. Шевчук, І. Янковець та ін. – саме вони досліджують проблеми прав людини, які тією чи іншою мірою торкалися гарантування прав жінок.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

У дослідженні теоретичну базу складають законодавчі і нормативно-правові акти та теоретичні роботи що визначають, які саме права жінок підпадають під дискримінацію та особливості їх закріплення в нормативних актах (національних і міжнародних). Застосовано систему принципів, прийомів та підходів, яку засновано на філософських, загальнонаукових та спеціально-наукових методах.

**МЕТА** статті – дослідити комплексне наукове опрацювання прав жінок та антидискримінаційне міжнародне та національне законодавства та визначити ступінь ефективності дій їх механізму.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Наявно багато літератури, присвяченої гендерній проблематиці та проблематиці насилля, але в жодній з них не запропоновано поняття «права жінок», яке б ґрунтувалось на аналізі теорії поколінь прав людини. Наступною задачею запропонована робота виділяє виявлення фундаментальних положень, необхідних для проведення гендерної політики на національному рівні на основі аналізу міжнародних документів з прав жінок і, передусім, врахуванні принципу гендерної рівності та виокремлення економічних, політичних, соціальних, культурних прав жінок у системі загальних прав людини та проаналізувати їх відповідно до національного

законодавства.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Як вже зазначалось, є багато літератури, присвяченої «дискримінації за статтю» та «порушення прав жінок», але що саме ми розуміємо під поняттям права жінок, надано нами в дисертаційному дослідженні і зазначено, що: «Права жінок – це правові можливості, проголошені в Конституції держави та міжнародно-правових документах з прав жінок, необхідні для її існування і розвитку, що дозволить жінці обирати той чи інший вид своєї поведінки; користуватися рівними з чоловіками можливостями у громадсько-політичній і культурній діяльності, у здобутті освіти і професійній підготовці, у праці та винагороді за неї; користуватися спеціальними заходами щодо охорони праці і здоров'я жінок, при встановленні пенсійних пільг; поєднувати працю з материнством, правовим захистом, матеріальною і моральною підтримкою материнства та дитинства» [1, с. 32].

Також пропонуємо розглядати права жінок як рівність юридичну та закріплену законодавчо, надання певної законодавчо закріпленої переваги певній соціально-демографічній групі для створення однакових умов з іншими, та ліквідувати перешкоди для сторін, які може бути викликано попередньою дискримінацією, визначення паритету [2, с. 29].

На законодавчому рівні увагу приділено забезпеченню викорінення негативних наслідків дискримінації основними органами Європейського Союзу (Комітетом ООН з прав людини, Європейським Судом з прав людини тощо).

Вперше на міжнародному рівні нормативне закріплення поняття дискримінації отримало в Конвенції про дискримінацію в галузі праці та занять, де у ст. 1 визначено, що термін «дискримінація» говорить про таке, що «... будь-яке розрізнення, недопущення або перевагу, що робиться за ознакою раси, кольору шкіри, статі, релігії, політичних переконань, іноземного походження або соціального походження і призводить до знищення або порушення рівності можливостей чи поводження в галузі праці та занять; недопустимим є інше розрізнення, перевага, що призводить до знищення або порушення рівності можливостей чи поводження в галузі

праці та занять і визначається відповідним членом Організації після консультації з представницькими організаціями роботодавців і працівників, де такі є, та з іншими відповідними органами» [3].

Також поняття «дискримінація» зазначено у п. 7 Зауважень загального порядку № 18, прийнятих Комітетом з прав людини ООН: під дискримінацією... слід розуміти явище як таке, що означає розрізнення, виключення, обмеження або перевагу, які ґрунтуються на ознаках раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних чи інших переконань, національного або соціального походження, майнового стану, народження або іншої обставини і які мають на меті або наслідком знещодження, або зменшення визнання, використання, або здійснення всіма особами, на рівних засадах усіх прав і свобод.

Досить влучним, є характеристика дискримінації, яке надала у своєму дисертаційному дослідженні І.В. Янковець. На її погляд, дискримінація може бути об'єктом дослідження у багатьох галузях права, специфіка яких накладає свій відбиток на постановку проблеми, формулювання предмета дослідження та зумовлює суто галузеву фрагментарність поглядів на її прояви, а також є складним соціально-правовим феноменом, який може проявлятися в усіх сферах суспільних відносин у різних формах; до того ж кожен з видів дискримінації може мати свої специфічні форми прояву [4, с. 58].

Розглянувши поняття дискримінації, як його бачать вчені-юристи, необхідно звернути увагу на ст. 1 Загальної декларації прав людини, де зазначено, що «всі люди народжуються вільними і рівними у своїй гідності та правах» [5].

Неможливо залишити без уваги і такі міжнародні декларації та конвенції ООН, пов'язані з викоріненням дискримінації за ознакою статі: Декларація «Про ліквідацію дискримінації стосовно жінок», Конвенція ООН «Про боротьбу з торгівлею людьми і з експлуатацією проституції третіми особами», Конвенція ООН «Про ліквідацію всіх форм дискримінації стосовно жінок», Конвенція ООН «Про громадянство заміжньої жінки», Конвенція ООН «Про охорону материнства»,

У розгляді питання міжнародних правових актів стосовно викорінення дискримінації необхідним є розгляд Конвенцій Міжнародної організації праці: «Про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності», «Про дискримінацію в галузі праці та занять», «Про політику в галузі зайнятості», «Про застосування праці жінок на підземних роботах», «Про основні мету та норми соціальної політики», «Про рівне становлення і рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок, трудящих із сімейними обов'язками».

Серед міжнародних законодавчих актів, що стосуються соціальних прав жінок, можемо звернути увагу на такі: Декларація ООН соціального прогресу, Декларація ООН про захист життя жінок і дітей у надзвичайних обставинах і в період збройних конфліктів, Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права, Хартія основних соціальних прав трудящих, Європейська Соціальна Хартія, Європейський кодекс соціального забезпечення,

Якщо розглядати Хартію основних прав і Директиви ЄС, то вони виокремили основні права та свободи на

б розділів: гідність; свобода; рівність; солідарність; громадянські права та справедливість [6].

Конвенція про захист прав людини і основних свобод містить загальну заборону дискримінації за будь-якою ознакою, зокрема за ознакою статі [7], і саме цей документ надав можливість Європейському Суду по правам людини (ЄСПЛ) розтлумачити та виробити судову практику з питань стосовно насильства над жінками: домашнє, сексуальне, торгівля жінками, а також у захисті репродуктивних прав. Досить важливу роль відіграє судова практика, а саме вирішення справ ЄСПЛ, Комітету ООН з прав людини, Комітету ООН з ліквідації всіх форм дискримінації стосовно жінок, Суду ЄС. Найвищу юридичну силу мають рішення ЄСПЛ.

Імплементуючи міжнародне законодавство і прагнучи стати рівнозначним членом ЄС, в Україні ухвалено Закон України «Про виконання рішень і застосування практики Європейського суду з прав людини» і зазначено, що «Суди застосовують Конвенцію та практику Суду як джерела права» [8].

Якщо розглядати національні законодавчі акти, то передусім потрібно звернути увагу на ст. 24 Конституції України, що в ч. 1 закріплює: «Громадяни користуються рівними конституційними правами і свободами і всі є рівними перед законом», а саме принцип недискримінації міститься в частині другій цієї статті «Не може бути привілеїв чи обмежень, заснованих на статусі громадянства, раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, національного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних чи інших ознак» [9].

Спираючись на цю статтю Конституції України та на досвід європейських країн, які майже всі країни прийняли антидискримінаційне законодавство, в Україні було прийнято: Закон України: «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» та «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».

Відповідно до Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»: «дискримінація – це ситуація, за якої особа та/або група осіб за їх ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, мовними або іншими ознаками, які були, є та можуть бути дійсними або припущеними, зазнає обмеження у визнанні, реалізації або користуванні правами і свободами в будь-якій формі, встановленій цим законом, крім випадків, коли таке обмеження має правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними» [10].

Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» у ст. 6 визначає: «дискримінацією за ознакою статі не може вважатися: спеціальний захист жінок під час вагітності, пологів та грудного вигодовування дитини; обов'язкова строкова військова служба для чоловіків, передбачена законом; різниця в пенсійному віці для жінок і чоловіків, передбачена законом; особливі вимоги щодо охорони праці жінок і чоловіків, пов'язані з охороною їх репродуктивного здоров'я» [12].

Саме ці Закони України визначають основну ген-

дерну політику держави та повноваження Верховної Ради України відносно забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків та основні засади гендерної політики держави. *«Вимагають застосування у законодавчій діяльності принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; здійснення парламентського контролю у межах, передбачених Конституцією України та слідкувати за виконанням законодавчих актів із відповідних питань. Також досить чітко окреслені повноваження Кабінету Міністрів України: забезпечення проведення єдиної державної політики, спрямованої на досягнення рівних прав та рівних можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життя суспільства; прийняття Національного плану дій щодо впровадження гендерної рівності та забезпечення його виконання; розробляти і реалізовувати державні цільові програми щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; спрямовувати та координувати роботу міністерств, інших*

*органів виконавчої влади щодо забезпечення гендерної рівності та здійснювати інші повноваження у цій сфері»* [11].

## ВИСНОВОК

Можемо стверджувати, що рівність прав чоловіків і жінок, викорінення дискримінації за ознакою статі проходить через на формування міжнародної системи законодавства та імплементації цих актів до національного законодавства. Але необхідно вважати введення моніторингу відносно дотримання принципу рівності і неупередженості при реалізації анти дискримінаційного законодавства, а також контроль з боку міжнародних та державних організацій у сфері прав людини. Під час євроінтеграції України є необхідним звернути увагу на розбіжності у сфері захисту прав жінок і зменшити негативні процеси в усіх напрямках суспільного життя, де принижуються і порушуються права жінок.

## Список використаних джерел

1. Леонт'єва Л.В. права жінок та юридичні гарантії їх захисту в Україні (теоретико-правові аспекти): дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01. Харків, 2005. 189с.
2. Леонт'єва Л.В. Права жінок та юридичні гарантії їх захисту в Україні: монографія. Харків, 2009. 212с.
3. Конвенції про дискримінацію в галузі праці та занять від 24.06.1975 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_161#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_161#Text)
4. Янковець І.В. Дискримінація та інституційний механізм подолання її в Україні: дис. ... доктора філософії з права. Одеса, 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14440/Дисертація%20Янковець.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
5. Загальна Декларація прав людини від 10.12.1948 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text)
6. Хартія основних прав Європейського Союзу від 07.12.2000 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_524#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_524#Text)
7. Європейська конвенція з прав людини від 04.11.1950р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text)
8. Про виконання рішень і застосування практики Європейського суду з прав людини: Закон України від 23.02.2006 № 3477-IV. Дата оновлення: 02.12.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3477-15#Text>
9. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-В. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>
10. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. Дата оновлення: 30.05.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>
11. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005р. № 2866-IV. Дата оновлення: 03.08.2023р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

## References

1. Leontieva L.V. women's rights and legal guarantees of their protection in Ukraine (theoretical and legal aspects): diss. ... PhD in legal sciences: 12.00.01. Kharkiv, 2005. 189 p. (in Ukrainian).
2. Leontieva L.V. Women's rights and legal guarantees of their protection in Ukraine: monograph. Kharkiv, 2009. 212 p. (in Ukrainian).
3. The Convention on Discrimination in the Field of Work and Occupations dated June 24, 1975. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_161#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_161#Text) (in Ukrainian).
4. Yankovets I.V. Discrimination and the institutional mechanism of overcoming it in Ukraine: thesis... Doctor of Philosophy in Law. Odesa, 2020. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14440/Dysertatsiya%20Yankovets.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (in Ukrainian).
5. Universal Declaration of Human Rights dated December 10, 1948. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) (in Ukrainian).
6. Charter of Fundamental Rights of the European Union dated December 7, 2000. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_524#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_524#Text) (in Ukrainian).
7. European Convention on Human Rights dated November 4, 1950. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) (in Ukrainian).
8. On the implementation of decisions and application of the practice of the European Court of Human Rights: Law of Ukraine dated 23.02.2006 No. 3477-IV. Date of update: 12/02/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3477-15#Text> (in Ukrainian).
9. Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated 28.06.1996 No. 254k/96-B. Date of update: 01.01.2020. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (in Ukrainian).
10. On the principles of preventing and countering discrimination in Ukraine: Law of Ukraine dated September 6, 2012 No. 5207-VI. Date of update: 05/30/2014 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (in Ukrainian).
11. On ensuring equal rights and opportunities for women and men: Law of Ukraine dated September 8, 2005. No. 2866-IV. Date of update: 08/03/2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (in Ukrainian).



**Lina LEONTIEVA**

PhD in Legal Sciences, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5336-3134>

e-mail: [alinaleontieva777@gmail.com](mailto:alinaleontieva777@gmail.com)

## THE CONCEPT OF DISCRIMINATION ON THE BASIS OF GENDER IN THE INTERNATIONAL AND NATIONAL SYSTEM OF HUMAN RIGHTS PROTECTION

*The paper examines the international and national system of normative legal acts, the concept of discrimination based on gender, and how exactly the rights of women and men are interpreted from the standpoint of equality. It is highlighted how the specifics of women and men are considered in the texts of these documents. It has been established that the problem of creating effective international and national legislation aims to provide everyone, regardless of gender, with opportunities to participate in political, labor, social, cultural life, and access to material goods. It was with the desire of Ukraine to join the European Union and the implementation of European legislation into the national one that the range of rights and opportunities for women in Ukraine expanded significantly. The greatest attention is paid to guaranteeing the legal protection of women's rights, regarding quotas and promotion, labor and social rights, ensuring the right to education and comprehensive development, etc. It is necessary to note that the main problem highlighted in these acts is due to the biological status and superiority of men. It was concluded that it is necessary to consider legislative acts at the level of European legislation, which are based on the natural characteristics of a person, and to provide an analysis of national legislation regarding discrimination based on gender. Therefore, providing equal opportunities to every member of society (regardless of gender), guaranteeing the free development of the individual, respecting the honor and dignity of women on an equal basis with men are the requirements of the time, especially for the democratic, legal, social state that Ukraine aspires to become. The term "discrimination" comes from the Latin word *discriminatio* (distinction) and means limiting or depriving certain categories of citizens of their rights and opportunities on various grounds: race or nationality, gender, social origin, political views, etc. There is an urgent need to fill this gap and comprehensively consider issues related to the status of women in society from a fundamentally new point of view, namely from the point of view of the functioning of a single and integral mechanism for ensuring women's rights.*

**Keywords:** *discrimination, rights of women and men, equality, legislative acts of Ukraine, international legal acts*

**Юлія Богданівна МАЛИНОВСЬКА**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

e-mail: [yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua](mailto:yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua)

**Олексій Віталійович ДИМАШОК**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5660-8166>

e-mail: [Oleksii.V.Dymashok@lpnu.ua](mailto:Oleksii.V.Dymashok@lpnu.ua)

**Андрій Романович ХАВИЧ**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7204-6397>

e-mail: [Andrii.R.Khavych@lpnu.ua](mailto:Andrii.R.Khavych@lpnu.ua)

**Віктор Павлович БІЛОНІЖКА**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1259-4551>

e-mail: [Viktor.P.Bilonizhka@lpnu.ua](mailto:Viktor.P.Bilonizhka@lpnu.ua)

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ В УМОВАХ ЗМІН

У статті розглянуто завдання вдосконалення управління державно-приватним партнерством (ДПП) в умовах, що постійно змінюються. В епоху, позначену економічними коливаннями, політичними змінами, технологічним прогресом і суспільними вимогами, ДПП повинні демонструвати адаптивність, гнучкість і перспективний підхід. Ключові висновки підкреслюють першочергову важливість адаптивності, прозорості та залучення зацікавлених сторін у навігації в мінливих ландшафтах. Гнучкі структури контрактів, чіткий розподіл ризиків і практики управління ризиками стають важливими інструментами для подолання складнощів, спричинених змінами.

**Ключові слова:** адаптивне лідерство державно-приватне партнерство, ДПП, проактивний підхід, стратегія

### ВСТУП

У динамічному світі, де зміни є постійною нормою, управління державно-приватним партнерством (ДПП) набуває особливого значення [1; 2]. ДПП є ефективним інструментом співпраці між державними органами і приватним сектором, спрямованим на досягнення спільних цілей та стимулювання економічного росту. Вдосконалення управління ДПП в умовах, що змінюються, має важливе значення для їх успіху та стійкості. У динамічному середовищі, де економічні, політичні, технологічні та соціальні зміни є звичним явищем, декілька стратегій можуть підвищити ефективність ДПП.

Гнучкі структури контрактів, які дають змогу переглядати та вирішувати суперечки, регулярні процеси моніторингу та оцінювання для відстеження виконання проєкту, а також чіткий розподіл ризиків між державним і приватним секторами є критично важливими елементами [3; 4]. Прозорість, підзвітність і залучення зацікавлених сторін створюють довіру та забезпечують відповідність інтересам спільноти.

Довгострокове планування, адаптивне лідерство та інтеграція технологій можуть допомогти ДПП краще передбачати зміни та керувати ними. Фінансова стабільність із диверсифікованими джерелами фінансування та планами на випадок непередбачених обставин має вирішальне значення для подолання економічних зривів. Нарешті розвиток потенціалу для партнерів і підтримуюча законодавча та нормативна база є ключовими для подолання складнощів мінливих умов управління ДПП.

Проте сучасні виклики, такі як глобальні кризи, зміни в технологіях, кліматичні зміни та геополітичні

події, ставлять під сумнів традиційні підходи до управління ДПП. Щоб забезпечити сталий розвиток і позитивний вплив на суспільство, потрібні нові стратегії та підходи до цієї форми партнерства.

**МЕТА** статті – надати рекомендації та стратегії для покращення управління ДПП у контексті мінливих умов. Дослідження має на меті поінформувати про виклики та складнощі, з якими стикаються ДПП, коли мають справу з економічними коливаннями, змінами в політичному керівництві, технологічними досягненнями та мінливими суспільними вимогами. Ця стаття має на меті запропонувати комплексний набір стратегій і рекомендацій для підвищення ефективності та сталості ДПП в умовах цих змін. Вона підкреслює важливість гнучкості, прозорості, залучення зацікавлених сторін, довгострокового планування, адаптивного лідерства, інтеграції технологій та інших ключових факторів для успішного управління ДПП у динамічному середовищі.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

В ході дослідження застосовано різні методи дослідження: огляд літератури для встановлення теоретичної основи, тематичні дослідження для якісного розуміння практичних проблем і рішень, та аналіз державної політики, партнерських контрактів і пов'язаних документів задля розуміння, як вони стосуються адаптивності та гнучкості у відповідь на зміни умов.

### РЕЗУЛЬТАТИ

ДПП є стратегічним механізмом співпраці між державними установами та приватним сектором, спрямованим на досягнення спільних цілей та розв'язання

соціально-економічних завдань. Сучасний світ, який характеризується нестабільністю та непередбачуваністю, накладає особливі вимоги до управління таким партнерством. Зміни в економіці, технологіях, політиці та суспільстві вимагають адаптації та удосконалення стратегій управління ДПП.

Ці партнерства характеризуються співпрацею, спільними ресурсами та зосередженістю на застосуванні сильних сторін обох секторів для досягнення позитивних результатів. Завдяки об'єднанню експертних знань, ресурсів і можливостей державного та приватного секторів ДПП може стати суттєвою у наданні державних послуг, інфраструктурних проєктах та інших ініціативах, які приносять користь суспільству загалом. Цей підхід дає змогу урядам залучати ефективність, інновації та інвестиції приватного сектора, а підприємства можуть сприяти суспільному добробуту та економічному зростанню завдяки цій співпраці. Успіх ДПП часто залежить від ефективного управління, чітких ролей і обов'язків, прозорих угод і відданості досягненню спільних цілей.

Основна ідея полягає в тому, щоб застосовувати ефективність і досвід приватного сектору, зберігаючи водночас відповідальність державного сектору за су-

пільний добробут. ДПП може бути потужним інструментом для вирішення складних проблем і сприяння сталому розвитку в таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, інфраструктура та збереження навколишнього середовища тощо.

ДПП стикається з різними проблемами, які можуть відрізнитися залежно від конкретного проєкту, сектору та місцевих умов, проте виділимо та оцінимо основні ризики сьогодення ДПП (табл. 1).

Для подолання цих викликів ДПП повинні включити адаптивність і планування на випадок непередбачених ситуацій у свої стратегії управління проєктами. Регулярне оновлення оцінювання ризиків і гнучкі структури контрактів також є ключовими для ефективного управління умовами, що змінюються. Крім того, міцна комунікація та співпраця між державними та приватними партнерами є важливими для подолання цих викликів і забезпечення довгострокового успіху проєктів ДПП.

Для пом'якшення та управління ризиками, пов'язаними з ДПП у мінливих умовах, дуже важливо застосовувати стратегічний та комплексний підхід до управління ризиками. Запропонуємо стратегії вирівнювання цих ризиків (табл. 2).

Таблиця 1 – Виклики ДПП в умовах змін (систематизовано авторами за даними [1; 2; 5; 6])

Виклик	Проявлення	Вірогідність	Вплив
Економічна невизначеність	економічні коливання, спади чи фінансові кризи можуть вплинути на життєздатність проєктів ДПП. Партнери з приватного сектору можуть стати більш неохочими до ризику, а фінансування може стати дефіцитнішим під час економічного спаду.	Висока	Високий
Політична нестабільність	зміни в урядовому керівництві або політична нестабільність можуть призвести до змін у політиці, пріоритетах і нормах, впливаючи на стабільність і безперервність проєктів ДПП	Висока	Високий
Зміна нормативних актів	зміни в законах і нормативних актах можуть вплинути на умови договорів ДПП, що потенційно може призвести до суперечок або перегляду.	Середня	Середній
Технологічний прогрес	швидкий технологічний прогрес може призвести до того, що інфраструктура або послуги проєкту стануть застарілими. ДПП повинні адаптуватися та інвестувати в технології, щоб залишатися актуальними.	Високий	Низький
Зміни навколишнього середовища та клімату	проблеми з навколишнім середовищем і зміна клімату можуть вимагати коригування дизайну інфраструктури, експлуатації та обслуговування, щоб відповідати стандартам сталого розвитку, що розвиваються.	Середній	Середній
Громадське сприйняття та опір змінам	опір громадськості змінам у державних послугах, особливо в чутливих сферах, таких як охорона здоров'я та освіта, може перешкоджати прийняттю ДПП.	Висока	Високий
Переукладення контракту та суперечки	зміна умов може вимагати перегляду контракту. Суперечки можуть виникнути, якщо сторони не погоджуються щодо обсягу необхідних змін або їх фінансових наслідків.	Висока	Високий
Проблеми фінансування	економічна невизначеність може вплинути на доступність і вартість фінансування. Проєкти ДПП можуть зіткнутися з труднощами у залученні коштів або більшою вартістю запозичень.	Висока	Високий
Довгострокове зобов'язання	підтримання зобов'язань як державних, так і приватних партнерів протягом тривалого терміну, особливо в нестабільних умовах, може бути складним завданням.	Висока	Середній
Ефективність і моніторинг	Адаптація показників продуктивності та механізмів моніторингу до мінливих обставин є важливою для забезпечення виконання проєктів.	Середня	Середній
Управління ризиками	виявлення та управління новими ризиками або ризиками, що розвиваються, які виникають через зміну умов, наприклад загрози кібербезпеці або збої в ланцюжках поставок.	Середня	Високий
Інтеграція технологій	Швидкі темпи технологічних змін можуть вимагати інтеграції нових технологій в існуючу інфраструктуру, що може бути складним і дорогим.	Середня	Середній
Управління даними та інформацією	Ефективний збір, керування й аналіз даних мають вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень у умовах, що швидко змінюються.	Низький	Середній

Таблиця 2 – Стратегії удосконалення управління ДПП в умовах змін (систематизовано авторами за даними [2; 4; 5; 6])

Назва	Кроки	Дії
Оцінювання та планування ризиків	Проведення комплексного оцінювання ризиків	визначати та оцінювати потенційні ризики, включаючи політичні, економічні, регуляторні та операційні ризики, на етапі планування ДПП
Гнучкий зміст контракту	Включення положення про гнучкість	додавання гнучкості у контрактах про ДПП, включивши положення, які дозволяють коригувати умови, що змінюються. Це може включати положення з перегляду, розподілу ризиків і модифікації контрольних показників ефективності.
Постійний моніторинг та оцінка	Запровадження надійного моніторингу	безперервний моніторинг ефективності проекту та показників ризику. Це дозволяє на ранній стадії виявити проблеми та мати можливість швидко вжити заходів для їх усунення.
Залучення зацікавлених сторін	Співпраця зі стейкхолдерами	активне залучення зацікавлених сторін, включаючи громадськість, до обговорення стратегій управління ризиками. Їхній внесок може запропонувати розуміння та створити підтримку для необхідних змін.
Адаптивне лідерство	Розвиток навичок адаптивного лідерства	лідери в управлінні ДПП повинні мати навички, щоб ефективно орієнтуватися в мінливих умовах. Вони повинні мати можливість приймати обґрунтовані рішення в невизначеному середовищі
Технологічна інтеграція	Технологія Embrace	включення передових технологій для аналізу даних, моніторингу в реальному часі та підтримки прийняття рішень. Це дає змогу команді проекту швидко реагувати на мінливі обставини.
Планування на випадок непередбачених ситуацій	Розроблення планів на випадок надзвичайних ситуацій	створення планів на випадок надзвичайних ситуацій, які окреслюють відповіді на різні сценарії ризику. У цих планах має бути детально описано дії, яких необхідно вжити у разі несподіваних змін.
Диверсифіковані джерела фінансування	Диверсифікація фінансування	зменшення залежності від одного джерела фінансування, досліджуючи різні варіанти фінансування. Це може включати державні та приватні джерела, а також альтернативні механізми фінансування, такі як зелені облігації або публічні пропозиції акцій.
Регулярні огляди ризиків	Періодичний аналіз ризиків	проведення регулярних аналізів ризиків, щоб переконатися, що ними управляють належно і що заходи з пом'якшення залишаються актуальними в умовах, що змінюються.
Розбудова потенціалу	Посилення досвіду	інвестування в розвиток потенціалу команд ДПП та відповідних зацікавлених сторін, щоб переконатися, що вони мають навички та знання для управління та адаптації до мінливих ризиків.
Правова та регуляторна адаптація	Моніторинг юридичних і регуляторних змін	відслідковування в курсі змін у законах і нормативних актах, які можуть вплинути на проект, і будьте готові адаптуватися за потреби.
Співпраця та вирішення спорів	Сприяння співпраці	сприяння відкритому спілкуванню та співпраці між державними та приватними партнерами для вирішення проблем і суперечок, які можуть виникнути через зміни умов.

Інтегруючи ці стратегії, ДПП можуть краще керувати та нівелювати ризики, пов'язані зі зміною умов, допомагаючи забезпечити успіх та стійкість проекту. Крім того, проактивний та адаптивний підхід до управління ризиками має важливе значення для навігації зі складнощами державно-приватного партнерства в динамічному середовищі.

Успішна міжнародна практика у контексті ДПП зазвичай передбачає ефективну співпрацю між державними установами та суб'єктами приватного сектору в транскордонному або глобальному середовищі. Можна виділити основні загальні тенденції:

1) *Технологічна інтеграція та інновації* :

*Цифровізація та аналітика даних.* Інтеграція цифрових технологій і аналітики даних змінюють спосіб управління проектами ДПП. Це включає застосування датчиків IoT, прийняття рішень на основі ШІ та блокчейн для підвищення прозорості та ефективності.

*Розумна інфраструктура.* Розвиток розумної інфраструктури, як-от інтелектуальні транспортні системи, енергетичні мережі та рішення в галузі охорони здоров'я, стає важливою тенденцією в рамках ДПП, зосереджуючись на стійкості та покращенні послуг.

*Послуги електронного уряду.* Надання послуг елект-

ронного уряду через ДПП зростає, надаючи громадянам онлайн-доступ до державних послуг, від електронної охорони здоров'я до електронної освіти.

2) *Екологічна стійкість і стійкість до клімату* :

*Зелені та стійкі проекти.* Зростає акцент на проєктах екологічної та сталої інфраструктури, з підвищеною увагою до відновлюваних джерел енергії, низьковуглецевого транспорту та екологічно відповідальних методів будівництва.

*Адаптація до клімату.* ДПП дедалі більше вирішують проблеми, пов'язані зі зміною клімату, включаючи стійкість до зміни клімату та заходи пом'якшення наслідків в інфраструктуру та надання послуг.

3) *Глобальне розширення ДПП* :

*Міжнародна співпраця.* Моделі та практики ДПП дедалі частіше перетинають кордони, завдяки міжнародній співпраці над великомасштабними інфраструктурними проєктами, обміну знаннями та поширенню передового досвіду в регіонах.

*Ринки, що розвиваються.* Країни з економікою, що розвивається, визнають потенціал ДПП і переживають сплеск активності ДПП, оскільки уряди прагнуть залучити досвід та інвестиції приватного сектору для усунення прогалів в інфраструктурі.

Ці тенденції відображають мінливий ландшафт ДПП, який обумовлений технологічним прогресом, екологічними імперативами та глобалізацією передового досвіду.

### ВИСНОВКИ

Прозорість, підзвітність і залучення зацікавлених сторін визначені як фундаментальні основи для управління ДПП у мінливих умовах. Відкрита та чітка комунікація, а також активне залучення зацікавлених сторін, включаючи громадськість, є важливими для зміцнення довіри та підтримки проєктів ДПП за одночасного ефективного управління ризиками, пов'язаними зі зміною обставин. Крім того, дослідження підкреслює важливість адаптивного лідерства, інтеграції технологій, довгострокового планування та диверсифікованих джерел фінансування як ключових факторів, що підвищують стійкість та успіх проєктів ДПП у мінливих

умовах. Ці висновки забезпечують комплексну основу для покращення управління ДПП і забезпечення того, що ці партнерства залишаються адаптованими та ефективними перед лицем викликів, що постійно змінюються.

Подальші дослідження у сфері ДПП у мінливих умовах може бути зосереджено на таких напрямках: дослідження успіхів та невдач різних моделей ДПП у різних секторах, щоб визначити найкращі практики та спільні проблеми; дослідження, як нові технології, такі як блокчейн, штучний інтелект та Інтернет речей, впливають на управління та результати проєктів ДПП, зокрема у таких секторах, як транспорт, охорона здоров'я та інфраструктура; оцінка завершених проєктів ДПП для оцінювання довгострокової стійкості та впливу на суспільство, а також для визначення областей для вдосконалення майбутніх проєктів.

### Список використаних джерел

1. Пирог О.В., Дорощкевич К.О., Томич М.І., Вороновська М.М. Механізми реалізації моделей державно-приватного партнерства в зовнішньоекономічній діяльності. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1273>
2. Дорощкевич К.О., Вороновська М.М., Івасюк В.В. Стратегія і тактика державно-приватного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності. *Фінансовий простір*. 2022. № 1 (45). С. 35–44.
3. Applied intelligent systems of support for public-private partnership in foreign economic activity / N. Shpak et al. *COLINS-2022: 6th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems* (May 12–13, 2022, Gliwice, Poland). Gliwice, pp. 1499–1508.
4. Franzo S., Landoni P., Colombo G., Verganti R. The role of publicly funded collaborative projects in implementing open innovation. *Innovation*. 2022. URL: 10.1080/14479338.2022.2055040
5. Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability / I. Bashynska et al. *Sustainability*. 2023. Vol. 15.
6. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company / Y. Malynovska et al. *Energies*. 2022. Vol. 15(13).

### References

1. Pyroh O.V., Doroshkevych K.O., Tomych M.I., Voronovska M.M. Mechanisms of implementation of public-private partnership models in foreign economic activity. *Efficient economy*. 2023. No. 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1273> (in Ukrainian).
2. Doroshkevych K.O., Voronovska M.M., Ivasiuk V.V. Strategy and tactics of public-private partnership in foreign economic activity. *Financial space*. 2022. No. 1 (45). P. 35–44. (in Ukrainian).
3. Applied intelligent systems of support for public-private partnership in foreign economic activity / N. Shpak et al. *COLINS-2022: 6th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems* (May 12–13, 2022, Gliwice, Poland). Gliwice, pp. 1499–1508.
4. Franzo S., Landoni P., Colombo G., Verganti R. The role of publicly funded collaborative projects in implementing open innovation. *Innovation*. 2022. URL: 10.1080/14479338.2022.2055040
5. Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability / I. Bashynska et al. *Sustainability*. 2023. Vol. 15.
6. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company / Y. Malynovska et al. *Energies*. 2022. Vol. 15(13).

**Yuliia MALYNOVSKA**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

e-mail: [yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua](mailto:yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua)

**Oleksii DYMASHOK**

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5660-8166>

e-mail: [Oleksii.V.Dymashok@lpnu.ua](mailto:Oleksii.V.Dymashok@lpnu.ua)

**Andrii KHAVYCH**

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7204-6397>

e-mail: [Andrii.R.Khavych@lpnu.ua](mailto:Andrii.R.Khavych@lpnu.ua)

**Viktor BILONIZHKA**

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1259-4551>

e-mail: [Viktor.P.Bilonizhka@lpnu.ua](mailto:Viktor.P.Bilonizhka@lpnu.ua)

## IMPROVING THE MANAGEMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CONDITIONS OF CHANGE

**Introduction.** This paper examines the important task of improving public-private partnership (PPP) management in a constantly changing environment. In an era marked by economic fluctuations, political changes, technological progress and societal demands, PPPs must demonstrate adaptability, flexibility and a forward-looking approach. Key findings highlight the critical importance of adaptability, transparency and stakeholder engagement in navigating changing landscapes. Flexible contract structures, clear risk allocation, and sound risk management practices are becoming important tools to overcome the complexities of change. The findings from this study offer a comprehensive framework for improving the governance of PPPs, ultimately contributing to the sustainability and effectiveness of these partnerships in the face of change.

**The purpose of the paper** is to explore the strategies and approaches to improve the management of PPPs in changing conditions.

**Results.** This research underscores the need for flexible contract design, continuous monitoring, and robust risk management strategies in response to changing circumstances. The trends reflect the changing landscape of public-private partnerships driven by technological advances, environmental imperatives and the globalization of best practices. The study highlights the significance of transparency, accountability, and stakeholder engagement as pillars of trust-building and risk mitigation. Furthermore, it emphasizes the value of adaptive leadership, technology integration, long-term planning, and diversified funding sources in ensuring the sustainability and effectiveness of PPP projects.

**Conclusion.** The conclusions drawn from this research offer a comprehensive framework for enhancing PPP management, ultimately contributing to the sustainability and effectiveness of these partnerships in the face of change. Further research is also proposed to explore specific areas of PPPs, such as the impact of emerging technologies and environmental considerations, to inform future practices and policies.

**Keywords:** adaptive leadership, public-private partnership, PPP, proactive approach, strategy



Алла Миколаївна **ІВАНОВСЬКА**

д.ю.н., професор, проректор зі стратегічного розвитку, наукової роботи та зовнішніх зв'язків,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8608-5030>

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

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

У статті проаналізовано основні нормативно-правові акти, якими визначаються особливості розширення можливостей отримання податкових послуг в електронній формі, а також нормативно-правові акти, прийняті з метою подальшого вдосконалення цифровізації надання адміністративних послуг у податковій сфері. Зроблено висновок, що на рівні нормативних документів не визначено правового положення мобільного застосунку «Моя податкова», створеного у вересні 2023 р., до якого перенесено функціонал електронних сервісів вебпорталу Державної податкової служби України, прирівнювання інформації та документів, отриманих/поданих через нього, до інформації та документів, отриманих/поданих через електронний кабінет платника податків.

**Ключові слова:** нормативно-правове регулювання, адміністрування податків, адміністративні послуги у сфері оподаткування, цифровізація, цифрова трансформація

### ВСТУП

Цифрова трансформація українського суспільства неможлива без впровадження елементів електронного урядування, що включає в себе можливість автоматизації надання адміністративних послуг, які переважно надаються шляхом застосування інформаційно-телекомунікаційних технологій, застосування систем електронного суду та розширення елементів електронної демократії. Одним з напрямів електронного урядування є цифровізація системи надання адміністративних послуг у сфері оподаткування, що значно пришвидшує процес надання зазначених послуг, розширює можливості вибору кращого варіанту вирішення платниками податків тих питань, що пов'язані із адмініструванням та сплатою податків та зборів, надає допомогу у здійсненні податкового контролю з боку самого платника податків у правильності і вчасності сплати податків та зборів, а також нівелює людський фактор в адмініструванні податків та зборів податковим органом. Особливо актуальними ці питання стали в останні роки, зважаючи на обставини, викликані повномасштабним військовим вторгненням російської федерації до України в лютому 2022 р., а також на обмеження, викликані всесвітньою епідемією COVID-19, коли традиційні інструменти взаємодії податкових органів та платників податків не завжди були ефективними та можливими для застосування; в цих умовах зростає роль цифрових інструментів надання адміністративних послуг у сфері оподаткування, а також виникає необхідність у їх розширенні та вдосконаленні.

Відповідні питання піднято на рівні наукових праць таких вчених, як О.С. Бурашнікова, О.М. Віник, О.О. Дмитрик, Д.А. Кобильнік, М.П. Кучерявенко, Л. Марченко, Л.О. Матвейчук, Л.Ю. Мельник, О.В. Макух, Т.В. Медінська, Н. Пантелєєва, В.О. Рядінська, М.М. Чинчин, однак питання цифровізації у податковій сфері ними розглядалося передусім в економічному або управлінському контексті. Виняток становлять дослідження Е.С. Дмитренка, А.С. Колісник, П.В. Польового

та О.М. Чудак, які дослідили окремі питання цифрової трансформації адміністрування податків і зборів саме у правовому сенсі. Водночас питання вдосконалення законодавства про цифровізацію системи надання адміністративних послуг у сфері оподаткування залишається актуальним і потребує подальшого наукового обґрунтування.

**МЕТА** статті – наукове дослідження нормативно-правових питань здійснення цифровізації адміністративних послуг у сфері оподаткування в Україні.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

### РЕЗУЛЬТАТИ

Розпочати наукове дослідження питання слід з визначення понять «цифровізація» («діджиталізація»), «цифрова трансформація», «діджиталізація». Як правильно зазначає М.С. Міхровська, усі три терміни означають процеси, що відбуваються всередині системи публічного управління, які за допомогою цифрових технологій, призводять до суттєвих змін у цій системі. Діджиталізація – це лише перехід від паперового документообігу до безпаперового. Цифровізація – автоматизація більшості процесів у сфері публічного управління для більш зручного та швидкого спілкування між державою та громадянином, то цифрова трансформація – це перехід до нового рівня взаєморозуміння між державою та громадянином, де на перший план починають виходити не кількісні показники, а якісні, і де пріоритетом є не лише швидкість та доступність двостороннього їх спілкування, а саме дотримання прав, свобод та інтересів людини і громадянина [1, с. 129-130]. У науковій літературі цифровізація визначається як процес впровадження цифрових технологій для зміни бізнес-моделі з метою отримання вигоди від застосування нових передових технологій, що обробляють гігантський циф-

ровий потік інформації в рамках динамічної цифрової мережі; це процес широкомасштабних змін у відносинах між акторами (урядом, бізнесом, соціумом у представництві його індивідумів), що відбуваються в усіх сферах суспільної діяльності під впливом інтеграції цифрових технологій, діджиталізованих даних і мережі Інтернет, в результаті чого формується цілісна цифрова екосистема [2].

Цифровізація системи надання адміністративних послуг у податковій сфері в більшості розвинених держав світу включають в себе такі напрями, як запровадження електронного подання податкової звітності, електронного обліку, коли компанії зобов'язані подавати в цифровому вигляді вихідні дані, такі як рахунки-фактури, зокрема в режимі реального часу; електронне зіставлення, коли адміністрація зіставляє дані між типами податків і потенційно між покупцями та продавцями; електронний аудит, тобто цифровий податковий аудит, зокрема з обмеженням часу для відповіді компаній; електронне оцінювання, за якого податкові адміністрації взагалі відмовляються від податкової звітності, а здійснюють аналіз переданих платниками податків даних й визначають розмір податку та його автоматичне списання з рахунків за відсутності оскарження висновків податкових органів з боку компаній [3, с. 128-129; 4]. Не стала виключенням й Україна, окремі аспекти цифровізації знаходимо вже у наказі Державної податкової служби України (ДПСУ) «Про подання електронної податкової звітності» № 233 від 10 квітня 2008 р. [5] та схваленій Концепції створення та функціонування автоматизованої системи «Єдине вікно подання електронної звітності» (2013 р.) [6]. Однак більш активно цифровізація надання адміністративних послуг у сфері оподаткування почала здійснюватися після 2016 р., коли прийнято Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні», яким передбачено створення електронного кабінету платника податків, закони «Про електронні довірчі послуги», «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», вдосконалено законодавство про електронний документообіг.

Як слушно зауважив О.О. Дмитрик, за останні роки суттєво зросла кількість адміністративних послуг у сфері оподаткування, які надаються в електронному варіанті (онлайн). Зокрема, створено електронний кабінет платника податків, який являє собою новий електронний сервіс вебпорталу ДПСУ, який за допомогою спеціального інструмента доступу (наприклад, електронної картки платника податків) із застосуванням електронно-цифрового підпису дасть змогу платнику податків працювати з органами податкової служби в режимі реального часу. електронний кабінет платника податків є захищеним, персоналізованим та безпечним електронним сервісом, який надаватиме безконтактні способи взаємодії платників податків і ДПСУ із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [7, с. 73].

Можливість створення електронного кабінету платника податків передбачено Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2016 р., відповідно до якого Податковий кодекс України (ПКУ) доповнено новими поняттями «електронний кабінет», «електронна адреса» та «електронна ідентифікація», а також новою ст. 42-1, якою нормативно врегульовано порядок створення та функціонування електронного кабінету платника податків. Передбачено, що останній забезпечує можливість реалізації платниками податків прав та обов'язків, визначених податковим законодавством, а також здійснення податковими органами контролю за дотриманням платниками податків податкового законодавства, зокрема шляхом: перегляду інформації про платника податків, що збирається, застосовується та формується контролюючими органами у зв'язку з обліком платників податків та адмініструванням податків і зборів (зокрема дані оперативного обліку та електронного адміністрування податків і зборів); перегляду інформації з єдиного рахунку, зокрема з Реєстру платежів з єдиного рахунку в розрізі окремого платника податків; одержання інформації, що міститься у кабінеті у вигляді документів, який формується автоматизовано шляхом вивантаження відповідної інформації з електронного кабінету; проведення звірки розрахунків платників податків з державним та місцевими бюджетами; автоматизованого визначення обов'язкових для заповнення та подання форм податкової звітності та рахунків для сплати податків і зборів конкретного платника податків; заповнення, перевірки та подання податкових декларацій, звітності до контролюючого органу; роботи з електронними накладними через Єдиний реєстр податкових накладних та Єдиний реєстр акцизних накладних; отримання платниками інформації про проведення перевірок та документів, пов'язаних з цим; забезпечення можливості адміністративного оскарження рішень контролюючих органів; подання звернень та інших документів для отримання ліцензій та дозволів, документів, необхідних платнику податків; забезпечення взаємодії платників податків з контролюючими органами з інших питань, передбачених ПКУ, яку може бути реалізовано в електронній формі засобами електронного зв'язку [8, 9].

Більш детально питання функціонування Електронного кабінету викладено у наказі Міністерства фінансів України (МФУ) № 637 від 14 липня 2017 р. Відповідно до неї взаємодія між платником податків та податковим органом здійснюється через: портальне рішення для користувачів – платників податків, робота в якому здійснюється онлайн (через мережу Інтернет у режимі реального часу) та не вимагає обов'язкового застосування спеціалізованого клієнтського застосування; портальне рішення для користувачів – державних органів, зокрема контролюючих; програмний інтерфейс (API), що дає змогу реалізувати повноту функціоналу Електронного кабінету; інші засоби, бази даних, реєстри, що ведуться в електронному вигляді, інформаційні, телекомунікаційні, інформаційно-телекомунікаційні системи ДПСУ. Електронний кабінет включає відкриту (загальнодоступну) частину та приватну частину (особистий кабінет). Доступ до першої частини мають будь-які користувачі без необхідності застосування електронних довірчих послуг. Доступ до приватної частини надається користувачам після проходження електронної ідентифікації за допомогою інтегрованої системи електронної ідентифікації та відповідно до вимог Закону України «Про електронні довірчі послуги», Порядку застосування електронних довірчих послуг в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях державної форми власності, зат-



вердженого постановою Кабінету Міністрів України (КМУ) № 749 від 19 вересня 2018 р. Основна взаємодія між платником податків та податковим органом здійснюється через приватну частину Електронного кабінету (зокрема подання відповідних документів, звітності, листування контролюючих органів з платниками податків, які подають звітність в електронній формі тощо), призначення відкритої частини – у наданні інформації, яка може бути оприлюднена (зокрема дані про взяття на облік платників податків, дані з реєстрів страхувальників, платників єдиного податку, платників, які застосовують єдиний рахунок, платників ПДВ, інформація з наявності або відсутності податкової заборгованості, про застосовувані реєстратори розрахункових операцій, тощо) [10].

Як уже зазначалося, важливою частиною нормативно-правового забезпечення цифровізації надання адміністративних послуг у сфері оподаткування в період до створення електронного кабінету платника податків стало схвалення Концепції створення та функціонування автоматизованої системи «Єдине вікно подання електронної звітності» [5] і прийняття наказу ДПСУ «Про подання електронної податкової звітності» № 233 від 10 квітня 2008 р. (нині втратив чинність) [6]. З боку ДПСУ, крім приймання податкової звітності в електронному вигляді, запроваджено приймання та оброблення звітності, яка подається до Пенсійного фонду України та Державної служби статистики України. Зараз приймання та оброблення електронних документів ІТС «Єдине вікно подання електронної звітності» здійснюється із застосуванням Електронного кабінету платника податків відповідно до положень наказу МФУ «Про затвердження Порядку обміну електронними документами з контролюючими органами» [11]. У цьому наказі визначено: систему електронних документів у сфері оподаткування (документи податкової звітності, зі сплати єдиного внеску, фінансової та статистичної звітності, податкові та акцизні накладні тощо); порядок створення, подання, приймання, ідентифікації, оброблення, зберігання, застосування електронних документів [12, с. 81-82].

Важливим напрямом цифровізації у сфері оподаткування стала цифровізація податкових перевірок. Так, відповідно до наказу МФУ № 1040 від 20 листопада 2015 р. запроваджено можливість проведення електронної податкової перевірки, яка провадиться відповідно до заяви платника податків, в якій він має вказати податкові періоди господарської діяльності, що підлягають електронній перевірці; систему оподаткування, що застосовується платником податків; перелік податків, які буде перевірено під час проведення електронної перевірки (за наявності технічної можливості їх перевірки контролюючими органами); ведення в електронному вигляді бухгалтерського обліку та первинних документів, які підтверджують правомірність ведення бухгалтерського обліку [12, с. 82].

Протягом останніх років для полегшення ведення бізнесу, зменшення корупції та створення рівних умов для всіх платників податків запроваджено відшкодування ПДВ в автоматичному режимі за єдиним електронним реєстром та запущено механізм зупинення реєстрації податкових накладних з ознаками фіктивності. Для підвищення рівня добровільної сплати податків значно розширено перелік онлайн-послуг для платників

податків, доступних в електронному кабінеті, створено єдиний реєстр індивідуальних податкових консультацій, МФУ розпочато надання узагальнюючих податкових консультацій для забезпечення єдиного підходу до застосування податкового законодавства [13].

З метою подальшого вдосконалення процесу цифровізації надання адміністративних послуг у податковій сфері, прийнято Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 рр. та Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 р. Цими документами визначено наявні проблеми цифрової трансформації системи оподаткування, а також напрями їх вирішення. Зокрема, констатовано: відсутність інтеграції між системами МФУ і центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується КМУ через Міністра фінансів, у режимі реального часу; відсутність автоматизованого інформаційного обміну з багатьма державними установами; відсутність єдиного сховища даних з актуальною інформацією, доступною для МФУ і центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується КМУ через Міністра фінансів; застарілість окремих платформ; низький рівень автоматизації внутрішніх процесів і великий обсяг використання паперових носіїв. З метою вирішення цих проблем передбачено: розроблення сервісів інформаційної МФУ та ДПСУ стосовно виконання дохідної частини місцевих бюджетів у розрізі платників податків, вдосконалення інформаційно-телекомунікаційної системи «Податковий блок», що надасть можливість перегляду зведеної інформації про ризики платника (наявність умовно нарахованих штрафних санкцій за порушення строків подачі звітності, сплати узгоджених нарахованих як самостійно, так і за результатами перевірки зобов'язань, реєстрації акцизних та податкових накладних та інші порушення, наявні в платника), забезпечити можливість надсилання повідомлення про перевірку через інформаційно-телекомунікаційну систему «Електронний кабінет», збільшення кількості послуг, доступних онлайн, та вдосконалення інформаційно-телекомунікаційної системи «Електронний кабінет», інтеграція ДПСУ з Єдиним державним вебпорталом електронних послуг та його мобільним додатком, створення модулів системи електронного адміністрування у сфері контролю за виробництвом та обігом підакцизних товарів [13; 14].

Цікавим нововведенням стало перенесення функціоналу електронних сервісів веб-порталу ДПСУ до мобільного додатку «Моя податкова», який презентовано 28 вересня 2023 р. Доступ до сервісів застосунок здійснюється після проходження електронної ідентифікації онлайн із застосуванням кваліфікованого електронного підпису будь-якого кваліфікованого надавача електронних довірчих послуг «хмарного» кваліфікованого електронного підпису. Застосунок дає змогу отримати інформацію про адресу реєстрації, об'єкти оподаткування, про обов'язок сплатити суму грошового зобов'язання, про наявність чи відсутність податкової заборгованості, об'єкти, що підлягають оподаткуванню, подати документи: облікову картку фізичної особи – платника податків, декларацію про майновий стан і доходи, здійснити оплату податків із застосуванням платіжних сис-

тем (EasyPay, iPay.ua, City24, ГЕРЦ) або через Інтернет-банкінг (Сплата НБУ), отримати інформацію з реєстрів: платників ПДВ, платників єдиного податку, Державного реєстру фізичних осіб – платників податків про джерела та суми нарахованого доходу, нарахованого податку та військового збору, отримання повідомлення про виникнення зобов'язання, необхідність сплати податкового боргу [15]. Втім, на рівні нормативних документів, що визначають особливості сплати податків, подання податкової звітності, функціонування електронного кабінету, на жаль, не визначено правового положення відповідного мобільного додатку, прирівнювання інформації та документів, отриманих/поданих через нього, до інформації та документів, отриманих/поданих через електронний кабінет платника податків.

### ВИСНОВКИ

Отже, на підставі проведеного наукового дослідження нормативно-правових питань здійснення цифровізації адміністративних послуг у сфері оподаткування в Україні можемо дійти висновку, що основними нормативно-правовими актами, якими визначаються особливості розширення можливостей отримання податкових послуг в електронній формі стали положення:

а) ст. 42-1 ПКУ і наказу МФУ № 637 від 14 липня 2017 р., відповідно до яких здійснюється взаємодія податкових органів та платників податків через електронний кабінет платника податків (у формі отримання інформації (як відкритої, так і такої, що стосується лише платника податків), подання документів, зокрема податкової

звітності, сплати податків і зборів;

б) наказу МФУ № 557 від 6 червня 2017 р., відповідно до якого здійснюється подання електронної податкової звітності із використанням ІТС «Єдине вікно подання електронної звітності»;

в) наказу МФУ № 1040 від 20 листопада 2015 р., яким запроваджено можливість проведення електронної податкової перевірки за заявою платника податків із застосуванням поданої ним у заяві інформації.

З метою подальшого вдосконалення цифровізації надання адміністративних послуг у податковій сфері прийнято Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 рр. та Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 р. Цими документами визначено наявні проблеми цифрової трансформації системи оподаткування, а також напрями їх вирішення.

На рівні нормативних документів, що визначають особливості сплати податків, подання податкової звітності, функціонування електронного кабінету, на жаль, не визначено правового положення мобільного застосунок «Моя податкова», створеного у вересні 2023 р., до якого перенесено функціонал електронних сервісів веб-порталу ДПСУ, прирівнювання інформації та документів, отриманих/поданих через нього, до інформації та документів, отриманих/поданих через електронний кабінет платника податків.

### Список використаних джерел

1. Міхровська М. Діджиталізація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *Грааль науки*. 2021. № 1. С. 128-130.
2. Малишко Є. Діджиталізація на фінансовому ринку: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-34>
3. Марченко Л. Діджиталізація Системи податкового адміністрування в Україні з урахуванням досвіду розвинених країн світу. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 4. С. 127-134.
4. Tax authorities are going digital Stay ahead and comply with confidence. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/digital/ey-tax-authorities-are-going-digital.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-tax-authorities-are-going-digital.pdf)
5. Про подання електронної податкової звітності: наказ Державної податкової служби України від 10 квітня 2008 року № 233 (втратив чинність). *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0320-08#Text>
6. Про схвалення Концепції створення та функціонування автоматизованої системи «Єдине вікно подання електронної звітності»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 серпня 2013 року № 587-р. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2013-p>
7. Дмитрик О.О. Правове регулювання оподаткування в умовах розвитку цифрової економіки. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 3 за матеріалами інтернет-конференції (м. Харків, 26 березня 2021 р.). Харків, 2021. С. 72–77.
8. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні: Закон України від 21 грудня 2016 року. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1797-19>
9. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
10. Про затвердження Порядку функціонування Електронного кабінету: наказ Міністерства фінансів України від 14 липня 2017 року № 637. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0942-17>
11. Про затвердження Порядку обміну електронними документами з контролюючими органами: наказ Міністерства фінансів України від 6 червня 2017 року № 557. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-17#Text>
12. Дмитренко Е.С. Становлення та розвиток інституту електронної податкової перевірки суб'єктів господарювання в Україні. *Економіка та право*. 2022. № 1. С. 79-88.
13. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1805-р. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#Text>
14. Про Схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 року № 1467-р. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#n-Text>
15. Мобільний застосунок «Моя податкова»: *інформація з веб-порталу Державної податкової служби України*. URL:

<https://tax.gov.ua/mobilniy-zastosunok-moya-podatkova/informatsiyno-prezentatsiyni-materiali/734839.html>

### **References**

1. Mikhrovska M. Digitization, digitization, digital transformation: content and features. *The grail of science*. 2021. No. 1. pp. 128-130 (in Ukrainian).
2. Malyshko Ye. Digitization in the financial market: advantages and disadvantages. *Economy and society*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-34> (in Ukrainian).
3. Marchenko L. Digitalization of the tax administration system in Ukraine taking into account the experience of developed countries. *Economic analysis*. 2022. Vol. 32. № 4. pp. 127-134. (in Ukrainian).
4. Tax authorities are going digital Stay ahead and comply with confidence. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/digital/ey-tax-authorities-are-going-digital.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-tax-authorities-are-going-digital.pdf)
5. On submission of electronic tax reporting: order of the State Tax Service of Ukraine dated April 10, 2008 No. 233 (expired). *Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0320-08#Text> (in Ukrainian).
6. On the approval of the Concept of the creation and operation of the automated system "One-stop shop for submission of electronic reporting": Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 7, 2013 No. 587-r. *Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2013-p> (in Ukrainian).
7. Dmytryk O.O. Legal regulation of taxation in the conditions of the development of the digital economy. Modern problems of law and innovative economy: coll. of science pr. NDI PZIR NAprN of Ukraine No. 3 based on the materials of the internet conference (Kharkov, March 26, 2021). Kharkiv, 2021. pp. 72–77 (in Ukrainian).
8. On amending the Tax Code of Ukraine to improve the investment climate in Ukraine: Law of Ukraine dated December 21, 2016. *Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1797-19> (in Ukrainian).
9. Tax Code of Ukraine dated December 2, 2010. *Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (in Ukrainian).
10. On approval of the Procedure for the functioning of the Electronic Cabinet: order of the Ministry of Finance of Ukraine dated July 14, 2017 No. 637. *Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0942-17> (in Ukrainian).
11. On the approval of the Procedure for exchanging electronic documents with controlling bodies: order of the Ministry of Finance of Ukraine dated June 6, 2017 No. 557. *Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-17#Text> (in Ukrainian).
12. Dmytrenko E.S. Formation and development of the institute of electronic tax audit of business entities in Ukraine. *Economy and law*. 2022. No. 1. pp. 79-88 (in Ukrainian).
13. On the approval of the Strategy for reforming the state finance management system for 2022-2025 and the plan of measures for its implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 29, 2021 No. 1805-r. *Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#Text> (in Ukrainian).
14. On the Approval of the Strategy for the implementation of digital development, digital transformations and digitalization of the state finance management system for the period until 2025 and the approval of the plan of measures for its implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 17, 2021 No. 1467-r. *Legislation of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#nText> (in Ukrainian).
15. Mobile application "My Tax": information from the web portal of the State Tax Service of Ukraine. URL: <https://tax.gov.ua/mobilniy-zastosunok-moya-podatkova/informatsiyno-prezentatsiyni-materiali/734839.html> (in Ukrainian).

### **Alla IVANOVSKA**

*Doctor of Legal Sciences, Professor, Vice-rector for strategic development, scientific work and external relations, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8608-5030>  
e-mail: [ivanovskaalla@gmail.com](mailto:ivanovskaalla@gmail.com)

## **CURRENT ISSUES OF DIGITALIZING THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE FIELD OF TAXATION IN UKRAINE: REGULATORY AND LEGAL ASPECT**

*In the paper, the study of regulatory and legal issues of digitalization of administrative services in the field of taxation in Ukraine was carried out. On the basis of the conducted scientific research, the author came to the conclusion that the main normative legal acts, which define the features of expanding the possibilities of receiving tax services in electronic form, were the following provisions: Art. 42-1 of the Tax Code of Ukraine and order of the Ministry of Finance of Ukraine dated July 14, 2017 No. 637, according to which tax authorities and taxpayers interact through the taxpayer's electronic cabinet (in the form of receiving information (both open and that which concerns only of the taxpayer), submission of documents, including tax reporting, payment of taxes and fees; order of the Ministry of Finance of Ukraine dated June 6, 2017 No. 557, according to which electronic tax reporting is submitted using the ITS "One-stop shop for submission of electronic reporting"; order of the Ministry of Finance of Ukraine dated November 20, 2015 No. 1040, which introduced the possibility of conducting an electronic tax audit upon the taxpayer's application using the information submitted by him in the application for an audit. In order to further improve the process of digitization of the provision of administrative services in the tax sphere, the Strategy for Reforming the State Tax Management System was adopted finances for 2022-2025 and the Strategy for implementation of digital development, digital transformations and digitalization of the state finance management system for the period until 2025. These documents define the existing problems of the digital transformation of the taxation system, as well as directions for their solution. At the level of regulatory documents that determine the specifics of paying taxes, submitting tax reports, and the functioning of the electronic office, unfortunately, the legal position of the mobile application "My Tax", created in September 2023, to which the functionality of the electronic services of the web portal of the State Tax Service has been transferred, has not been defined of Ukraine, equating information and documents received/submitted through it to information and documents received/submitted through the taxpayer's electronic account.*

**Keywords:** *normative and legal regulation, tax administration, administrative services in the field of taxation, digitization, digital transformation*

**Ірина Миколаївна ЄПІФАНОВА**

к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4564-688X>e-mail: [epifodessa@gmail.com](mailto:epifodessa@gmail.com)**МАШИНОБУДУВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНА ГАЛУЗЬ КРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ, СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ**

*Українське машинобудування стикається з серйозними зовнішніми та внутрішніми проблемами. Відсутність ефективної протекціоністської політики перешкоджає розвитку машинобудування. Ініціативи в напрямі стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування має бути спрямовано на впровадження стимулів для інновацій та розвитку, імпортозаміщення, а також посилення експорту машинобудівної продукції. Важливо уникати лише формального підходу до локалізації виробництва та спрямовувати усі зусилля на підвищення технічної якості та інноваційності продукції.*

**Ключові слова:** машинобудування, протекціонізм, інновації, експорт, імпортозаміщення, конкурентоспроможність, локалізація

**ВСТУП**

Машинобудування, як й IT-сфера, визначає сектор світової економіки з великим потенціалом для інновацій у виробництві та впровадженні продуктів, технологічних рішень і товарів. Ці інновації в цих умовах є критичними для досягнення високого рівня економічного розвитку та соціального просування будь-якої країни. Свідченням стратегічної важливості машинобудування є його висока частка у переробній промисловості більшості розвинених країн ЄС. Наприклад, у 2019 р. частка машинобудування у ВВП переробної промисловості становила 48,4% в Німеччині, 29,8% у Франції, 28,9% в Італії і 25,5% в Польщі [9]. Тоді як в Україні частка машинобудування в ВВП переробної промисловості у 2022 р. скоротилася до 13% (порівняно з 26 % у 2013 р.), і в експорті переробної промисловості – до 14,2% (порівняно з 20,8 %). Проте частка машинобудування в імпорті переробної промисловості зросла до 38,9 % (порівняно з 32,1%) за вказаний період [9].

Український сектор машинобудування відстає за своїм внеском в економіку від більшості країн ЄС, і в абсолютному розмірі обсяг ВВП у цьому секторі порівнянний з тим, який є в невеликих країнах, наприклад, Словенії. Незважаючи на це, машинобудування залишається ключовим сектором національної економіки та промисловості завдяки своєму значному виробничому потенціалу і кваліфікованому персоналу для ефективного функціонування та задоволення потреб економіки в різноманітній машинобудівній продукції. Сектор машинобудування в Україні має досвід виробництва літаків, вагонів, автобусів, морських суден, легкових і вантажних автомобілів, тракторів, сільськогосподарського устаткування, побутової техніки, ракетно-космічної і оборонно-промислової продукції. Крім того, машинобудування відзначається великим спектром міжсекторальних зв'язків, оскільки його виробництва створюють як продукцію для проміжного застосування (деталі та комплектуючі), так і кінцеву продукцію (обладнання, машини і механізми) для виробничого і побутового застосування. Ці тісні міжсекторальні зв'язки роблять машинобудування системоутворюючим сектором реальної економіки та впливають на фінансову і соціальну сфери. Завдяки високому мультиплікативному ефекту впливу машинобудування на суспільство цей сектор є критичною силою і двигуном для вирішення питань,

пов'язаних зі збільшенням рівня зайнятості, підвищенням продуктивності праці та середньої заробітної плати (загалом в економіці), збільшенням надходжень до бюджетів на різних рівнях, зміцненням обороноздатності країни, підтримкою та розвитком науково-технологічного потенціалу, активацією зовнішньоекономічної діяльності, і в кінцевому підсумку зміцненням геополітичної ролі країни у світових процесах.

Ця стаття прямо пов'язана з іншими дослідженнями, такими як [1, 3] та [4]. Зокрема, в [1] ініційовано важливий аспект управління активами на машинобудівних підприємствах, що є критичним для підвищення їх конкурентоспроможності, зокрема оптимальне управління активами є необхідним фактором для розвитку машинобудування в Україні [3], також важливим пунктом є державна підтримка машинобудування та формування авторитету результатів в цій галузі на міжнародному ринку. Публікація [4] доповнює наше дослідження, оскільки дає змогу нам зрозуміти конкретні особливості розвитку українського машинобудування – зокрема вказує на те, що українські підприємства в цій сфері повинні адаптуватися до змінних умов та ефективно використовувати ресурси для забезпечення своєї життєздатності.

Наукові та практичні завдання цієї статті включають в себе визначення стратегічних кроків для подальшого розвитку машинобудування в Україні, зокрема в контексті питань, висвітлених в попередніх публікаціях. Стаття має на меті визначити, як впровадження кращих практик державного стимулювання галузі машинобудування та адаптація підприємств до сучасних реалій може покращити конкурентоспроможність українського машинобудування та сприяти економічному розвитку країни, зокрема в цій стратегічній галузі.

Огляд останніх досліджень та публікацій у сфері машинобудування в Україні вказує на активний інтерес як українських, так і зарубіжних дослідників до цієї стратегічно важливої галузі.

Дослідження [0] ставить акцент на питанні ефективного управління активами в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування у країнах, які розвиваються, розглядає методи та стратегії оптимізації активів, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. У [4] аналізуються конкретні особливості розвитку українського машинобудування,

включаючи аспекти структури сектору та фінансового управління. Однією з публікацій, яка акцентує увагу на науково-технічному потенціалі машинобудування України, є стаття Ю.В. Великого [2], де розглядається сучасний стан машинобудування в Україні та його потенціал для інноваційного розвитку. Автор виділяє ключові напрями, які можуть сприяти вдосконаленню цієї галузі. Публікація І.В. Журавльової [5] розглядає факторний аналіз функціонування інтелектуального капіталу підприємств машинобудування, що є важливим аспектом в епоху зростаючого значення знань та інновацій у галузі. О.П. Кавтиш та А.Ю. Погребняк у [6] досліджують кризові ситуації на підприємствах машинобудування та розглядають можливості їх подолання. Аналіз динаміки кризових явищ має важливе значення для розроблення ефективних стратегій управління кризовими ситуаціями в галузі. В.А. Романенко у статті [7] застосовує системний підхід для аналізу розвитку машинобудування в Україні та визначає важливість інтеграції галузі в систему національної економіки.

Враховуючи зазначені дослідження та публікації, можна зробити висновок про широкий спектр питань, які вивчаються у контексті машинобудування в Україні. Це включає аналіз інновацій, управління активами, конкурентоспроможність, фінансовий стан підприємств, кризові ситуації та багато інших аспектів. Зазначені дослідження відображають актуальні виклики та можливості, які стоять перед машинобудуванням в Україні, і надають базу для подальших досліджень та розвитку цієї стратегічно важливої галузі.

Незважаючи на значний обсяг досліджень та публікацій, присвячених машинобудуванню в Україні, є певні аспекти цієї галузі, які залишаються невирішеними і вимагають подальших досліджень. Невирішеною проблемою є розвиток підприємств машинобудування в Україні в умовах сучасних економічних та політичних викликів. Аналіз публікацій, таких як дослідження В. Романенка [7] та Ю. Великого [2], свідчить про необхідність подальшого дослідження та розроблення стратегій для підтримки та стимулювання розвитку машинобудівних підприємств в Україні в умовах глобальних викликів і нестабільності.

Зазначені аспекти стають об'єктом подальших досліджень, які спрямовані на покращення конкурентоспроможності та ефективності машинобудування в Україні.

Відповідно до наукових та практичних завдань цієї статті, її **МЕТА** – визначити стратегічні кроки держави для подальшого розвитку машинобудування в Україні, зокрема у контексті питань, які обговорено та досліджено в попередніх наукових публікаціях. Впровадження кращих практик державного стимулювання у галузі машинобудування та адаптація підприємств до сучасних реалій можуть сприяти покращенню конкурентоспроможності українського машинобудування та сприяти загальному економічному розвитку країни, особливо в контексті цієї стратегічно важливої галузі.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення цілей статті розроблено послідовність дослідження, що включає в себе кілька основних етапів.

Перший етап дослідження передбачав ретельний перегляд наукової літератури з питань машинобуду-

вання в Україні та суміжних тем, зокрема управління активами та розвитку підприємств. На цьому етапі проаналізовано публікації, інші дослідження та статистичні дані, які розкривають аспекти конкурентоспроможності та ефективності українських машинобудівних підприємств.

На другому етапі сформульовано дослідницьке питання стосовно як огляду стану стратегічного сектору в Україні, так і розгляду можливих стимулювань з боку держави на машинобудівних підприємствах країни для забезпечення більшої ефективності роботи і, як наслідок, росту конкурентоспроможності.

На третьому етапі проводився збір необхідних даних для подальшого аналізу. Це включало в себе статистичні дані про стан та діяльність машинобудівних підприємств. Далі зібрані дані піддано детальному аналізу із застосуванням відповідних статистичних методів.

На завершальному етапі дослідження розроблено рекомендації з можливої оптимізації здійснення державної політики стосовно діяльності підприємств машинобудівного сектору. Ці рекомендації ґрунтуються на аналізі отриманих результатів та розгляді таких проблем, як економічна глобалізація України, недостатність протекції з боку держави, а також малі обсяги капіталовкладень.

Обрані методи дослідження відображають потреби та специфіку теми статті. Основними методами дослідження є такі [5, 6]. Метод дескриптивного аналізу застосовано для аналізу та опису сучасного стану машинобудівної галузі в Україні. Це включає вивчення статистичних даних, фінансових звітів підприємств, історичного контексту та збору інших фактичних даних [0]. Метод порівняльного аналізу дає змогу порівнювати досвід України у машинобудуванні з іншими країнами. Це сприятиме ідентифікації найкращих практик та можливостей для вдосконалення галузі.

Обрані методи дадуть змогу нам глибоко дослідити предмет дослідження, проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, ідентифікувати виклики та можливості, а також розробити конкретні стратегічні рекомендації для подальшого розвитку машинобудування в Україні.

## РЕЗУЛЬТАТИ

### *Проблематичні питання із забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування.*

Машинобудівні підприємства в Україні діють в умовах нестабільного економічного середовища. Наприклад, останнім часом українська промисловість значно похитнулася в ході повномасштабних воєнних дій, що спричинили брак ресурсів, кадрів, а також безпекових гарантій. Перед цим світова економіка відчула значне ослаблення через карантинні обмеження, пов'язані з COVID-19. Одночасно на функціонування підприємств вплинули негативно такі макроекономічні фактори, як політико-економічна нестабільність у країні (через військові події на території України), коливання цін на енергоресурси, паливо та мастильні матеріали, зниження платоспроможності населення, нестабільна кредитна політика, збільшення податкового навантаження тощо. Крім цього, успішна діяльність машинобудівних підприємств вимагає значних капіталовкладень, ефективного управління інвестиційними ресурсами, ефективних взаємовідносин з постачальниками і покупцями, розвитку інновацій та технологій, залучення кваліфіко-

ваного персоналу та високого рівня управлінської ефективності.

З урахуванням цього ключові фактори, які визначають конкурентні переваги машинобудівних підприємств, можна виокремити, а також визначити їх вплив на внутрішню діяльність корпорацій і транснаціональних корпорацій (ТНК).

Загалом можна стверджувати, що основні конкурентні переваги вітчизняних машинобудівних корпорацій посилюються завдяки підтримці з боку держави і захисту прав місцевих виробників. З іншого боку, ТНК переважають за розміром своєї діяльності і рівнем фінансування для розвитку. Важливо відзначити, що ТНК також можуть мати позитивний вплив на розвиток національної економіки, включаючи створення робочих місць, підвищення стандартів у сфері бізнесу, заміщення імпорту шляхом виробництва продукції в Україні [7].

Водночас ТНК мають значний досвід виготовлення товарів у країнах із насиченим ринком. Отже, для створення виробництв у галузі машинобудування в Україні, що має вигоду від відсутності перенасичення, з вигідним географічним розташуванням.

Наприклад, виробники машинобудівної продукції з Туреччини, Німеччини, Польщі та Румунії виявляють значний інтерес до розгортання виробництва в Україні [9].

В окремих сегментах машинобудування в Україні спостерігається значне зменшення обсягів виробництва, яке пояснюється втратою конкурентних переваг вітчизняних підприємств порівняно з продукцією зарубіжних компаній. Останні відрізняються більш низькою собівартістю, високою якістю, оригінальністю та активним попитом на свою продукцію. Тому у цих сегментах вже є або можуть бути в майбутньому філії ТНК, оскільки відкриваються можливості для конкуренції на українському ринку.

Слід виділити критичні галузі вітчизняного машинобудування, які з часом можуть втратити конкурентоспроможність поруч з ТНК:

*Виробництво компонентів і запчастин до автомобілів.* ТНК в Україні виробляють понад 40 % продукції для автомобільної промисловості, тоді як вітчизняні виробники зазнають занепаду [8]. Цю тенденцію обумовлено спадом попиту на компоненти для виробництва автомобілів в Україні. Одночасно зростає складність розширення міжнародної співпраці стосовно поставок вітчизняної продукції для світових виробників автотранспорту через високі вимоги до стандартів виробництва та якості продукції. ТНК мають значну конкурентну перевагу в цьому сегменті, включаючи тісні відносини зі світовими виробниками автотранспорту [6].

*Виготовлення спеціалізованих машин і обладнання має великий потенціал в Україні.* Наприклад, підприємство ТНК "Діскавері – бурове обладнання (Україна)" швидко розвивається у сфері виробництва бурового обладнання, і, оскільки в Україні немає значних вітчизняних конкурентів у цьому секторі, є можливість реалізувати свою продукцію на внутрішньому ринку (раніше вся продукція експортувалася). З урахуванням високого рівня технологічного розвитку, ТОВ "Діскавері – бурове обладнання (Україна)" має потенціал стати лідером у виробництві бурового обладнання для внутрішнього ринку [10].

*Виробництво кабельної продукції є ще однією перс-*

*пективною галуззю для України.* Нині ТНК виробляють невеликий обсяг кабельної продукції в Україні і експортують її. Одночасно вітчизняні виробники не задовольняють внутрішній попит через обмежені можливості виробництва певних видів кабельної продукції, таких як оптичні патчкорди, оптичні пігтейли тощо. Попит на внутрішньому ринку переважно задовольняється імпортованою продукцією. За таких умов іноземні інвестори можуть зацікавитися створенням спеціалізованих заводів в Україні.

*Важливо звернути увагу на проблему виробництва легкових автомобілів в Україні,* оскільки це може призвести до збільшення імпортозалежності країни. Виробництво автомобілів в Україні суттєво скоротилося через низку факторів, таких як світова фінансова криза, введення утилізаційного збору, вступ до СОТ і безмитний ввіз європейських автомобілів. Ця ситуація створює конкурентні переваги для ТНК, які можуть зайняти вільну нішу на українському ринку автомобілів [10].

З початку суспільно-політичної та економічної кризи в Україні в 2014 р. виникла *нестабільність у попиті на кораблебудівну продукцію через тимчасову окупацію значної частини морської території.* Це також призвело до фінансових проблем АТ "Чорноморський суднобудівний завод", для якого розпочато процедуру банкрутства, і його основні активи виставлено на продаж [6]. Після початку повномасштабних воєнних дій попит на кораблебудування майже зовсім зник.

Зазвичай закриття таких великих виробництв супроводжується *реалізацією їхніх виробничих потужностей на аукціонах з метою погашення заборгованостей.* У багатьох випадках на базі цих підприємств виникають нові виробництва, які належать до ТНК (наприклад, ТОВ "Аутомотів Електрик Україна" створено на виробничих майданчиках колишнього заводу "Гравітон"), або вітчизняні інвестори з часом відновлюють роботу закритих підприємств (наприклад, ТОВ "Дрогобицький завод автомобільних кранів" визнано банкрутом в 2017 р., але в 2019 р. воно відновило свою діяльність) [8].

Загалом сказане переконливо підкреслює актуальну необхідність протекціоністських дій держави з метою підтримки подальшого розвитку вітчизняних виробників, особливо в умовах глобальної нестабільності та зростаючої міжнародної конкуренції для захисту національних інтересів.

*Нав'яні законодавчі заходи для підтримки українського машинобудування шляхом сприяння локалізації виробництв.* Для стимулювання відродження машинобудування в Україні є ініціативи політиків стосовно застосування локалізації товарів як одного з критеріїв у проведенні державних закупівель. Законопроект №3 739 розроблено і вже прийнято Верховною Радою України (ВРУ) [12]. Ним визначено перелік машинобудівних товарів, на які розповсюджується вимога до локалізації виробництва. Зокрема, на 2021 р. планувалася ступінь локалізації в межах 25-40 %, і на 2024 р. – в межах 45-60 %.

Законопроект покращено після першого читання у ВРУ. У версії для другого читання визначено ступінь локалізації виробництва як показник місцевого складника вартості сировини, матеріалів, компонентів та інших складників виробу у собівартості товарів, що

підлягають закупівлі. Водночас ступінь локалізації виробництва не пов'язаний з конкретними товарами, а встановлюється єдиними значеннями для всіх товарів, що включено до цього законопроекту. Зокрема, у перехідний період з 2021 р., що триватиме 10 років, встановлено такі ступені локалізації для закупівель товарів на суму 200 тис. грн і більше: 10 % – у 2021 р., 15 % – у 2022 р., 20 % – у 2023 р., 25 % – у 2024 р., 30 % – у 2025 р., 35 % – у 2026 р., та 40 % – з 2027 р. до закінчення 10-річного перехідного періоду [0].

Стосовно сприяння економічному зростанню і підвищення внутрішнього складника у машинобудуванні, ініціативи, безумовно, є позитивними та необхідними. Проте є питання та обґрунтування стосовно методики та підходу, за якими відбувся вибір товарів, що включено до цього законопроекту. Також немає обґрунтування практичного значення ступеня локалізації для цих товарів, а також методів та результатів розрахунків. Не надано жодних пояснень чи підходів, якими визначено запропоновані рівні локалізації для окреслених товарів машинобудування та років.

За експертними висновками цей законопроект містить положення, які можуть сприяти дискримінації, підтримувати окремих виробників і суперечити міжнародним зобов'язанням України, як це передбачено в Угоді СОТ про державні закупівлі та Угоді про асоціацію з ЄС. Один з аргументів, поданих у пояснювальній записці до цього законопроекту, стосується рівня імпорту в галузі машинобудування в Україні. За цим аргументом у цій галузі імпорт становить 50%, що є значно вищим, ніж в середньому для всіх публічних закупівель в Україні (38%). Також, вказано, що в розвинутих країнах, таких як США та ЄС, імпорт в публічних закупівлях складає лише 4-5% від загальної суми закупівель [10].

Проте результати дослідження ДП "Укрзовнішпромекспертиза" свідчать про те, що частка іноземної машинобудівної продукції у публічних закупівлях в 2019 р. складала лише 32 %, і для товарів, які підпадають під законопроект № 3739, цей показник становив 36%. Отже, дані, подані в пояснювальній записці стосовно частки імпорту в галузі машинобудування (50%), не відповідають даним дослідження ДП "Укрзовнішпромекспертиза". Крім того, слід зазначити, що частка імпорту в публічних закупівлях розвинутих країн ЄС різняться. Наприклад, в Німеччині частка іноземних компаній в прямих закупівлях становить 3%, а в опосередкованих – 16%, в Польщі – 2% і 23%, в Румунії – 7% і 24%, а в ЄС загалом – 3% і 20% відповідно [9].

У розвинутих економіках рівень імпорту в публічних закупівлях визначається конкурентоспроможністю товарів за ціною і технічною якістю, а не протекціоністськими бар'єрами, які встановлюються, як це часто буває, у країнах Азії. Так, високий рівень імпорту у публічних закупівлях може бути результатом конкурентоспроможних іноземних товарів на внутрішньому ринку цих країн. Проте це не виключає можливості застосувати протекціоністські політики, які не суперечать міжнародним угодам. Україна також має великий обсяг публічних закупівель, і тому законопроект №3739 вимагає серйозного доопрацювання перед його прийняттям.

Уряд України за допомогою Постанови № 951 від 1 вересня 2021 р. затвердив Державну цільову науково-технічну програму розвитку авіаційної промисловості

на період 2021-2030 рр. з метою підтримки стратегічного пріоритетного напрямку інноваційного розвитку науки і техніки: освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки, як визначено Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [10].

Ця програма передбачає створення умов для відновлення повномасштабного серійного виробництва цивільних літаків, розвитку виробництва вертольотів, збільшення обсягів продажу авіаційної техніки та відповідних доходів до бюджетів, а також сприяння запуску міжнародних проєктів зі створення спільного виробництва вітчизняної авіаційної техніки за кордоном.

Ця програма визначає ключові галузі авіабудування (літальні апарати, двигуни, системи і агрегати, стандартизація, соціально-кадровий) і надає детальні завдання та заходи для розвитку кожної з цих галузей. Одним з заохочувальних заходів, передбачених програмою, є податкові пільги, такі як звільнення від податку на прибуток, ПДВ та земельного податку. Для подальшого розвитку вітчизняного машинобудування ця програма може слугувати прикладом ефективного регулювання і стати зразком для інших нормативних актів, пов'язаних з галузями машинобудування [10].

Підсумовуючи аналіз тенденцій розвитку вітчизняного машинобудування, можна виділити три основні системні проблеми, що впливають на цей сектор промисловості. Перша з цих проблем полягає в невдаханні економічних інтересів України у лібералізації зовнішньої торгівлі, особливо в угодах про вступ до СОТ і ЗВТ з ЄС, що було би критично важливо в умовах воєнних дій, коли промисловість (особливо машинобудівна) має працювати передусім на такі стратегічні проблеми, як оборона та логістика [11].

Другий аспект стосовно сфери українського машинобудування полягає в тому, що недостатньо капіталу вкладається в модернізацію основного капіталу. Також відсутність переорієнтації на повний цикл виробництва призводить до низького рівня технологічності, інновацій та конкурентоспроможності української продукції на внутрішньому і міжнародних ринках. На жаль, протягом періоду незалежності більшість машинобудівних підприємств в Україні не вдалося сформувати інтегровані виробничі ланцюги для створення вартості чи виробництва повного циклу, і вони залишаються віддані схемам, розробленим за часів СРСР [5].

Третя серйозна проблема полягає у відсутності консистентної та ефективної протекціоністської політики з боку держави для сприяння розвитку українського машинобудування в умовах зростаючих викликів глобалізації. Встановлення рівня локалізації виробництва на державних закупівлях, програми компенсації витрат на сільськогосподарську техніку чи фінансової підтримки не має значущого мультиплікативного впливу на розвиток машинобудування і пов'язаних секторів національної економіки в умовах сучасної української економіки. Цей підхід може призвести до консервації наявних неповних виробничих циклів та коротких ланцюгів створення вартості, і не сприятиме збільшенню обсягів виробництва, інноваційності і технологічності української машинобудівної продукції та суміжних секторів економіки [6].

**Шляхи вирішення проблеми.** В описаних умовах Україні необхідно вжити заходів для збереження та подальшого посилення свого статусу важливого учасника ринку машинобудування, або принаймні окремих його галузей, наприклад авіабудування. Це вимагає перегляду ставлення до прийнятих ліберальних умов та правил зовнішньої торгівлі, що накладаються СОТ та ЄС, і переходу до активної участі у процесах формування цих правил.

Основною метою протекціоністської політики має бути підвищення конкурентоспроможності машинобудівної продукції для внутрішнього та міжнародного ринків та відновлення внутрішніх зв'язків між галузями цього сектору, а не лише захист окремих виробників за допомогою встановлення нормативів локалізації виробництва [5]. Ця політика має передбачати відмову від пасивного сприйняття ліберальних умов зовнішньої торгівлі та замість цього активну участь у формуванні цих правил. Головним завданням такої політики має бути підвищення конкурентоспроможності машинобудівної продукції та підтримка розвитку цього сектору з орієнтацією на національні економічні інтереси.

Головним завданням у стратегічному розвитку машинобудування в Україні повинно бути задоволення попиту національної економіки та галузі машинобудування, зокрема виробництва продукції для кінцевого та проміжного споживання, що виробляється в Україні. Для цього необхідно стимулювати розвиток наявних машинобудівних і пов'язаних галузей, орієнтованих на внутрішній ринок, і спонукати іноземні корпорації, що бажають працювати в Україні, створювати виробництво повного циклу. Держава також повинна підтримувати машинобудівні підприємства, які експортують свою продукцію, зокрема шляхом встановлення умов, за яких принаймні 60% їхньої продукції реалізовується на внутрішньому ринку.

Для досягнення цих цілей важливо переглянути ефективність програм, таких як часткова компенсація відсотків за кредитами, вартість сільськогосподарської техніки та нормування ступеня локалізації виробництва у державних закупівлях. Замість часткової компенсації вартості техніки для сільськогосподарського комплексу держава може фінансувати або замовляти виробництво базових деталей та комплектуючих, які імпортуються. Такий підхід може покращити технічні характеристики і підвищити конкурентоспроможність продукції на внутрішньому ринку. Також важливо визначити асортимент

стратегічно важливої продукції проміжного споживання в галузі машинобудування та заохочувати машинобудівні підприємства до виробництва цих товарів.

## ВИСНОВКИ

Отже, цілком можна стверджувати, що критична ситуація в українському машинобудуванні вимагає не лише заохочувальних заходів, але також систематичного відновлення ключових компонентів цієї галузі національної економіки, включаючи державне управління.

Загальним висновком є те, що для подолання негативних тенденцій у розвитку машинобудування в Україні необхідно впроваджувати цілеспрямовану державну промислову політику з акцентом на такі аспекти:

Створення ефективної системи співробітництва між впливовими українськими компаніями, науково-дослідними установами і маленькими та середніми підприємствами з метою виробництва продукції, деталей та компонентів, які відповідають міжнародним технічним стандартам.

Підтримка розвитку малого та середнього бізнесу та внутрішнього інвестування з основними акцентами на оновлення та модернізацію обладнання та застосування ресурсозберігаючих технологій для покращення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому та міжнародному ринках. Також потрібно впроваджувати програми кредитування малого та середнього бізнесу у співпраці з міжнародними організаціями.

Спонування іноземних компаній до перенесення виробництва на територію України і залучення іноземних інвестицій за допомогою створення сприятливого регуляторного середовища та спільних інвестиційних проєктів, особливо в інноваційних галузях.

Розроблення інституційної системи підтримки експорту, включаючи маркетингові стратегії та заходи з мінімізації фінансових ризиків для експортерів, щоб закріпити позиції в нішевих сегментах для складних виробів машинобудування, наприклад, кабельно-провідникової продукції.

Застосування стимулюючих та компенсаційних механізмів на різних рівнях влади для підтримки ключових секторів машинобудування, які придатні для експорту. Це життєвоважливо у теперішній ситуації внаслідок зниження гарантій кінцевої реалізації продукції.

Заохочення імпортозаміщення з метою задоволення потреб внутрішнього ринку у споживчих та промислових товарах, зокрема деталях і компонентах для машинобудування.

## Список використаних джерел

1. Yefanova I. Improving Efficiency of Asset Management in the Context of Ensuring Competitiveness of Mechanical Engineering Enterprises in Developing Countries. *Reviews of Global Economics*. 2019. Vol. 8. pp. 847-858. URL: <https://www.lifescienceglobal.com/pms/index.php/jrge>
2. Великий Ю.В. Науково-технічний потенціал машинобудування України. *Агроекономіка*. 2016. № 8. С. 24–28.
3. Спіфанова І.М. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2021. Вип. 31. С. 12-19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5735025>
4. Спіфанова І.М., Пашкова А.В. Особливості розвитку підприємств машинобудівного сектору України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 33-38.
5. Журавльова І.В. Факторний аналіз функціонування інтелектуального капіталу підприємств машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 5 (143). С. 116–124.
6. Кавтиш О.П., Погребняк А.Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80118>
7. Романенко В.А. Розвиток машинобудування в Україні: системний підхід. *Економіка України*. 2013. № 10. С. 56–67.
8. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. 2022. *Державна служба статистики України*. 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>



9. UNIDO. Database, 2023. URL: <https://stat.unido.org/database/>
10. Ішчук С. Проблеми розвитку машинобудування в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. Т. 2. № 30. С. 81–89. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-81-89>
11. Волошин В.С., Гайкова Т.В. Науково-технічна інновація в галузі машинобудування. *Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства: XXX Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2023.3.23>
12. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» щодо створення передумов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості. *Верховна Рада України*. 2021. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69275](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69275)

### **References**

1. Yepifanova I. Improving Efficiency of Asset Management in the Context of Ensuring Competitiveness of Mechanical Engineering Enterprises in Developing Countries. *Reviews of Global Economics*. 2019. Vol. 8. pp. 847-858. URL: <https://www.lifescienceglobal.com/pms/index.php/jrge>
2. Velykyi Yu.V. Scientific and Technical Potential of Mechanical Engineering in Ukraine. *Agrosvit*. 2016. No. 8. pp. 24–28. (in Ukrainian).
3. Yepifanova I.M. Crisis Management as a Tool for Enhancing Enterprise Efficiency. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, Economic Series*. 2021. Issue 31. pp. 12–19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5735025> (in Ukrainian).
4. Yepifanova, I.M., Pashkova, A.V. Features of the Development of Enterprises in the Mechanical Engineering Sector of Ukraine. *Economics. Finances. Law*. 2023. No. 6. pp. 33-38. (in Ukrainian).
5. Zhuravlova, I.V. Factor Analysis of the Functioning of Intellectual Capital of Mechanical Engineering Enterprises. *Current Problems of Economics*. 2013. No. 5 (143). pp. 116–124. (in Ukrainian).
6. Kavtysh O.P., Pogrebniak, A.Yu. Analysis of the Dynamics of Crisis Phenomena in Mechanical Engineering Enterprises. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine Kyiv Polytechnic Institute*. 2016. No. 13. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80118> (in Ukrainian).
7. Romanenko V.A. Development of Mechanical Engineering in Ukraine: A Systematic Approach. *Economics of Ukraine*. 2013. No. 10 (623). pp. 56–67. (in Ukrainian).
8. Economic Statistics. Economic Activity. Enterprise Activity. 2023. *State Statistics Service of Ukraine*, 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).
9. UNIDO. Database, 2023. URL: <https://stat.unido.org/database/>
10. Ishchuk S. Problems of mechanical engineering development in Ukraine. *Economic Journal of Lesia Ukrainka Volyn National University*. 2022. Vol. 2. No. 30. pp. 81–89. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-81-89> (in Ukrainian).
11. Voloshyn V.S., Haikova T.V. Scientific and Technical Innovation in Mechanical Engineering. *Current Problems of Social Life: 20th International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates, and Young Scientists*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2023.3.23> (in Ukrainian).
12. Draft Law on Amendments to the Law of Ukraine 'On Public Procurement' Regarding the Prerequisites for Sustainable Development and Modernization of Domestic Industry. *Verkhovna Rada of Ukraine*, 2021. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69275](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69275) (in Ukrainian).

### **Iryna YEPIFANOVA**

PhD in Economics, Associate Professor, Odesa Polytechnic National University  
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4564-688X>  
 e-mail: [epifodessa@gmail.com](mailto:epifodessa@gmail.com)

## **MECHANICAL ENGINEERING AS A STRATEGIC INDUSTRY IN UKRAINE: PROBLEMS, SOLUTION STRATEGIES**

*The Ukrainian mechanical engineering sector is confronted with a multitude of formidable challenges that have placed its sustained growth and development in jeopardy. The industry had to function during martial law, a geopolitical crisis that cast a shadow of uncertainty over the entire region. Internally, the industry has faced longstanding issues that demand resolution. Inadequate investments have hindered the sector's ability to modernize and compete on a global scale. Technological deficits, reflective of a lack of state-of-the-art infrastructure and innovation, have further stymied progress. This dearth of technological advancement has led to low levels of innovation, rendering the sector less competitive on the international stage. The overarching purpose of this research is to delve into these multifaceted challenges and opportunities that define Ukraine's mechanical engineering sector. The results of this study highlight the positive impact of implementing economic measures such as lending programs and incentives on the competitiveness of the mechanical engineering sector. Furthermore, the results underscore the significance of going beyond mere formal production localization. The focus should instead be on enhancing the technical quality and innovation of products to remain globally competitive. In conclusion, addressing the manifold challenges confronting Ukrainian mechanical engineering necessitates a holistic and multi-pronged approach. The industry must actively pursue the implementation of a robust protectionist policy to shield and support its growth. Prioritizing innovation and modernization is another key component. Encouraging import substitution and expanding the export of engineering products are critical to ensure resilience and growth. Emphasizing the improvement of product quality and fostering innovation should be the linchpin of any localization strategy. By rigorously addressing these challenges, Ukraine's mechanical engineering industry can enhance its competitiveness, and chart a course toward sustainable growth and development.*

**Keywords:** *Ukrainian Mechanical Engineering, Challenges and Opportunities, Protectionist Policy, Innovation and Modernization, Sustainable Growth*

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.5>  
УДК 658.7

**Оксана Анатоліївна КОВАЛИК**

к. е. н., доцент кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-6778>

e-mail: o.a.kovalik@mzeid.in

**Дмитро Володимирович БІБІК**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6775-5393>

e-mail: dmytro.bibik@mzeid.in

## УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ЛОГІСТИЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті йдеться про управління міжнародним логістичним забезпеченням діяльності підприємства. Розглянуто ключові аспекти цього процесу, включаючи постановку завдань, етапи реалізації та учасників цих складних логістичних процесів. Проаналізовано вплив глобалізації на міжнародні логістичні операції, вплив воєнного стану на логістику, а також досліджено специфіку міжнародної логістики. Результати дослідження можуть бути корисними для практикуючих менеджерів, які ведуть бізнес у міжнародному контексті, а також для науковців та студентів, зацікавлених у глибокому розумінні сучасних тенденцій та викликів у сфері міжнародного логістичного управління.*

**Ключові слова:** міжнародне логістичне забезпечення діяльності, управління, підприємство

### ВСТУП

В умовах сучасного глобалізованого бізнес-середовища та умовах воєнного стану, де підприємства здійснюють діяльність на міжнародних ринках, управління міжнародним логістичним забезпеченням стає визначальним фактором для досягнення конкурентної переваги. Міжнародне логістичне забезпечення діяльності підприємства включає в себе комплекс заходів та стратегій, спрямованих на організацію та оптимізацію постачальницького ланцюга, складсько-транспортних операцій, управління запасами та інфраструктурою, що дає змогу забезпечити необхідну якість обслуговування клієнтів та знизити витрати. Ця стаття призначена для розкриття ключових аспектів управління міжнародним логістичним забезпеченням діяльності підприємства, включаючи постановку завдань, етапи реалізації та учасників цих складних логістичних процесів.

Тематику особливостей управління міжнародним логістичним забезпеченням діяльності підприємства розглядали у своїх роботах багато зарубіжних та вітчизняних вчених: А. Джоміні визначив логістику як «практичне керівництво пересування військами», М.Б. Шевчун розглядав особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах [1], І.Г. Лебідь та В.В. Крикун досліджували транспортно-логістичну інфраструктуру України, І. Гросс приділяв увагу організації, плануванню, управлінню та виконанню потоків товарів на підприємствах [2]. Але все-таки в їхніх роботах не достатньо приділено уваги особливостям управління міжнародним логістичним забезпеченням діяльності підприємства.

**МЕТА** роботи – визначити особливості управління міжнародним логістичним забезпеченням діяльності підприємства

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для вирішення поставлених в роботі завдань застосовано методи порівняння, аналізу. Для оброблення даних застосовано сучасні комп'ютерні технології.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Міжнародна логістична діяльність здійснюється в дуже динамічному середовищі, тому стан логістичної системи повинен постійно контролюватися, аналізуватися та оцінюватися. Метою вдосконалення міжнародного логістичного забезпечення компанії є підвищення ефективності логістичних процесів і поліпшення іміджу компанії на ринку. Ефект від оптимізації міжнародної логістичної системи може бути таким: обмеження кількості об'єктів, наприклад, шляхом їх консолідації, зміни їх розташування або розширення системи за рахунок збільшення кількості експлуатованих об'єктів розподілу [3].

Специфіка міжнародної логістики обумовлена особливостями міжнародних вантажних перевезень і, зокрема, багаторазового перетину державних кордонів товарами, що пов'язано з додатковими зборами (наприклад, митними), а також затримками матеріальних потоків; по всій земній кулі проходять вантажні маршрути, що перетинають багато кліматичних зон із застосуванням різних видів транспорту і різних систем зберігання; розміщення між витратами на логістику та витратами на виробництво, обслуговування та продаж, з якого випливає, що складна і дорога логістика може бути певною мірою і з певними витратами замінена відповідним розміщенням виробничих процесів [4].

Основні задачі управління міжнародним логістичним забезпеченням:

- покращення якості, викликане збільшенням позиції;
- ліквідація залежності від одного постачальника;
- контроль міжнародних стандартів постачання;
- захист стабільності поставок;
- виявлення ризиків під час транспортування і зниження їх рівня;
- облік логістичних витрат протягом усього логістичного ланцюга.

Процес управління міжнародним логістичним забезпеченням підприємства включає різних учасників, які відіграють ключові ролі у забезпеченні ефективної

логістичної системи. Ось деякі з основних учасників цього процесу:

- експортери та імпортери (підприємства або особи, що реалізують товари або послуги на зовнішні ринки та організації, які закупають товари чи послуги з-за кордону відповідно);
- логістичні постачальники та перевізники (компанії або особи, які забезпечують транспортування товарів, такі як авіап перевезення, морське та автомобільне транспортування);
- митні брокери (спеціалізовані агенти, які допома-

гають в оформленні та поданні документів для митного оформлення та у вирішенні питань міжнародного бізнесу);

- фінансові установи (надають фінансові інструменти та послуги для здійснення міжнародних операцій);
- урядові органи та регулятори (установи, які встановлюють правила та норми для міжнародних логістичних операцій).

Компанії, які створюють міжнародну логістику повинні пройти великий шлях від постачальника до споживача, врахувати усі етапи, розпланувати та проконтролювати ці процеси, які зображено на рис. 1.

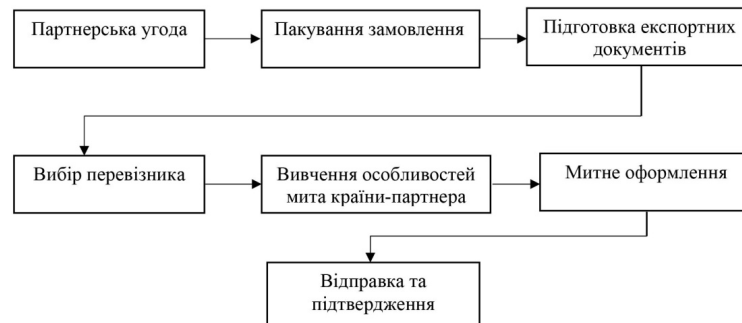


Рис. 1. Етапи міжнародного логістичного забезпечення експорту підприємства

Здійснення цих етапів забезпечить ефективне та безперебійне міжнародне логістичне забезпечення експорту підприємства, сприяючи розширенню його присутності на світових ринках [5].

Події світового масштабу, такі як пандемія або глобальні кризи, воєнні конфлікти, можуть мати великий вплив на попит, виробництво та постачання транспортних засобів [6]. Умови воєнного стану можуть серйозно вплинути на логістичне забезпечення підприємств в Україні. У таких умовах важливо вжити низку заходів для забезпечення безпеки та ефективності логістичних процесів. Воєнний стан в Україні ускладнив потік товарів, викликав зростання цін і нестачу продуктів, а також створив катастрофічну нестачу продовольства у всьому світі. Війна руйнує сільськогосподарську інфраструктуру України, тим самим порушуючи весь ланцюжок поставок сільгосптехніки.

## ВИСНОВКИ

Отже, можна зробити висновки та сказати, що міжнародна логістична діяльність є вкрай динамічною та вимагає постійного контролю та аналізу логістичної системи. Специфіка міжнародної логістики виникає внаслідок особливостей вантажних перевезень, перетину

кордонів, митних процедур та різноманіття транспортних систем.

Основні завдання управління міжнародним логістичним забезпеченням, які визначено у статті, включають покращення якості, ліквідацію залежності від одного постачальника, контроль міжнародних стандартів, захист у стабільності поставок, виявлення ризиків та облік логістичних витрат.

Також виявлено, що процес управління міжнародним логістичним забезпеченням включає різних учасників, таких як експортери, логістичні постачальники, митні брокери, фінансові установи та урядові органи.

Розгортання широкомасштабних військових дій на території України змусило всю країну адаптуватися до умов військового вторгнення. За такого сценарію зовнішньоекономічна діяльність підприємств суттєво змінюється, оскільки зміни відбуваються в усіх галузях економіки. Проте збої в ланцюжку постачання залишаються, оскільки багато виробничих і промислових об'єктів зруйновано, деякі окуповано, а транспортно-складську інфраструктуру пошкоджено або знищено через паливо та зберігання мастильних матеріалів, а також іншої продукції, що надається підприємствам.

## Список використаних джерел

1. Шевчук М.Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 353-356.
2. Gros I. Logistika ano či ne? *Logistika, Měsíčník Hospodářských novin*. 1995. № 3. pp. 58-59.
3. Логістичне забезпечення безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання: колективна монографія / Т.В. Аверіхіна та ін.; за ред. проф. М.М. Меркулова. Одеса, 2021. 149 с.
4. Savin S., Kravchuk Y., Dzhhereliuk Y., Dyagileva O., Naboka R. Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. № 21. pp. 45-52.
5. Павлова Г., Бабій І. Воловик, Д. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2022. №2. С. 139-146.
6. Шевчук А. Тренди розвитку міжнародної транспортної логістики: *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/55>

## References

1. Shevchun M. B. Peculiarities of logistics process management at trade enterprises. *Sustainable economic development*. 2013,

No 3. pp. 353-356. (in Ukrainian).

2. Gros I. Logistika ano či ne? *Logistika, Měsíčník Hospodárskych novin*. 1995. № 3. pp. 58-59.

3. Zakharchenko V.I., Kovalenko O.M. Logistic support for security-oriented development of innovative and active business entities: collective monograph / T.V. Averikina et al.; ed. M.M. Merkulov. Odesa, 2021, 149 p. (in Ukrainian).

4. Savin S., Kravchuk Y., Dzhereliuk Y., Dyagileva O., Naboka R. Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. № 21. pp. 45–52.

5. Pavlova H., Babii I., Volovyk D. Development of logistics at the level of international economic relations. *Innovation and Sustainability*. 2022. No 2, pp. 139-146. (in Ukrainian).

6. Shevchuk A. Trends in the development of international transport logistics: *Modeling the development of the economic systems*. 2022. No 2. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/55>. (in Ukrainian).

**Oksana KOVALYK**

PhD in Economics, Associate Professor of department, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-6778>

e-mail: o.a.kovalik@mzeid.in

**Dmytro BIBIK**

student, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6775-5393>

e-mail: dmytro.bibik@mzeid.in

## MANAGEMENT OF INTERNATIONAL LOGISTICS SUPPORT OF ENTERPRISE ACTIVITY

**Introduction.** The paper deals with the management of international logistics support of the enterprise. The paper examines key aspects of this process, including task setting, implementation stages, and participants in these complex logistics processes. The impact of globalization on international logistics operations was analyzed, as well as the specifics of international logistics, the impact of martial law on logistics. The results of the study can be useful for practicing managers who conduct business in an international context, as well as for scientists and students interested in a deep understanding of modern trends and challenges in the field of international logistics management.

**The purpose of the paper** is to determinate the features of management of international logistics support of the enterprise.

**Results.** In the modern globalized business environment, where companies operate in international markets, the management of international logistics becomes a determining factor for achieving a competitive advantage. International logistics activities are carried out in a very dynamic environment, so the state of the logistics system must be constantly monitored, analyzed and evaluated. The goal of improving the company's international logistics support is to increase the efficiency of logistics processes and improve the company's image on the market. International logistics support of the company's activities includes a set of measures and strategies aimed at organizing and optimizing the supply chain, warehouse and transport operations, inventory and infrastructure management, which allows to ensure the necessary quality of customer service and reduce costs. This paper is intended to reveal the key aspects of the management of international logistics support of the enterprise, including the setting of tasks, stages of implementation and participants of these complex logistics processes.

**Conclusion.** International logistics differs from domestic logistics management due to unique challenges, such as choosing optimal international routes, customs procedures, managing currency risks and dealing with different cultural, linguistic and geographical factors. The specificity of international logistics arises as a result of the peculiarities of freight transportation, crossing borders, customs procedures and the diversity of transport systems. The main tasks of managing international logistics support, which are defined in the paper, include improving quality, eliminating dependence on one supplier, controlling international standards, protecting the stability of supplies, identifying risks and accounting for logistics costs.

**Keywords:** international logistics support activities, management, enterprise

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.6>  
УДК 336.74:355.01

Валерія Сергіївна **ФОМЕНКО**

студентка, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6592-2121>

e-mail: v.fomenko\_ffo\_2m\_23\_m\_d@knute.edu.ua

Тетяна Володимирівна **ІГНАТЕНКО**

к.е.н., старший викладач, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-3720>

e-mail: 03tanya86@gmail.com

## ВАЛЮТНІ РОЗРАХУНКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

*Валютні розрахунки в Україні під час війни впливають на великий сектор економіки та життя громадян країни. У статті досліджено зміни валютного курсу, обмежень валютного обміну та інші заходи, вжиті Національним банком України та урядом для забезпечення фінансової стабільності, які створили виклики для бізнесу та населення країни. Також вказано можливі штрафні санкції за порушення валютного законодавства. Розуміння цих обмежень та їх впливу на громадян та підприємства має важливе значення для науковців та практиків.*

**Ключові слова:** валютні операції, розрахунки валютою, транскордонні перекази

### ВСТУП

До війни чимало підприємств здійснювало зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) й відповідно валютні розрахунки, але військові конфлікти затрудняють діяльність всіх сфер нашого життя, й здійснення валютних операцій це не обійшло стороною. Так, війна може призвести до значних коливань курсів валют, що може вплинути на українську економіку з погляду великого зростання інфляції, фінансової стабільності та платоспроможності населення України. Для того щоб якимось контролювати ситуацію, уряди зазвичай вводять обмеження на валютні операції під час війни задля забезпечення фінансової стабільності. Підприємствам та інвесторам важливо знати, які конкретно зміни запроваджено урядом, аби мінімізувати втрати та продумати, в яких сферах необхідно змінити курс діяльності на період війни, а також щоб не отримати штраф за порушення законодавства.

**МЕТА** дослідження – проведення аналізу обмежень у валютних операціях під час військового стану в Україні та можливі штрафні санкції за порушення валютного законодавства.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано методи, основні з яких: метод аналізу, індукції, порівняння, а також систематичний підхід. Основна частина статті спирається на вчення вітчизняних дослідників, а також на матеріалах періодичних статей.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Операції із застосуванням іноземної валюти з кожним днем набирають обертів. Цьому сприяє збільшення кількості трудових мігрантів, які виїжджають за кордон на заробітки і повертаються у країну зі збереженнями в іноземній валюті або ж відправляють зароблені кошти своїм сім'ям в Україну. Також зростання валютних операцій пов'язано з розвитком українських компаній, які починають виходити на міжнародні ринки, тим самим збільшуючи свою зовнішньоекономічну діяльність.

Згідно із Законом України №2473-VIII від 21 червня 2018 р. «Про валюту і валютні операції» усі розрахунки

на території України проводяться виключно у гривні, крім розрахунків за:

1) операціями зі здійснення іноземних інвестицій та повернення іноземному інвестору прибутків, доходів (зокрема дивідендів) та інших коштів, одержаних на законних підставах у результаті здійснення іноземних інвестицій;

2) операціями банків з надання банківських та інших фінансових послуг на підставі банківської ліцензії;

3) операціями з надання фінансових послуг, що надаються небанківськими фінансовими установами та операторами поштового зв'язку, які мають ліцензію Національного банку України (НБУ) на здійснення валютних операцій;

4) операціями з розміщення, виплати грошового доходу та погашення облігацій, казначейських зобов'язань України, номінованих в іноземній валюті, якщо це передбачено проспектом цінних паперів (умовами їх розміщення);

5) операціями з купівлі-продажу державних цінних паперів, номінованих в іноземній валюті, якщо ініціатором або отримувачем за такою валютною операцією є банк;

6) іншими операціями, визначеними Митним кодексом України (МКУ) та/або нормативно-правовими актами НБУ [3].

Обмеження на здійснення операцій з валютою НБУ запровадив у перший же день озброєної агресії. Ним прийнято постанову №18 від 24 лютого 2022 року «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану». У цю постанову вже неодноразово вносились зміни, та передусім введено низку істотних обмежень:

- зафіксовано офіційний курс станом на 24.02.2022;
- обмежено зняття готівки;
- заборонено видачу коштів в іноземній валюті;
- зупинено роботу валютного ринку, крім продажу валюти;
- заборонено транскордонні валютні перекази;
- призупинено поповнення електронних гаманців електронними грошима та розповсюдження електрон-

них грошей [5].

Перше, з чим стикаються підприємства, а також фізичні особи, – це знаття готівки. У національній валюті дозволено знімати з рахунку максимум 100 000 грн на день, але є виключення: наприклад, дозволено знімати більшу суму:

- з метою виплати заробітної плати та соціальних виплат;

- з рахунків, розпорядником яких є митний орган, для цілей повернення коштів, прийнятих митним органом на зберігання або вилучених, їх власнику [6].

Всі виключення вказано у п. 3 постанови № 18.

Стосовно отримання коштів з валютного рахунку, то згідно з постановою сума обмеження на отримання коштів в іноземній валюті є в еквіваленті 100 000 грн в день (без урахування комісії банку) [6], виключення в цій забороні також є, дізнатись їх можна з п. 5 тієї ж постанови.

Валютний ринок в Україні від моменту введення воєнного стану також зазнав змін. У країні на тривалий час відмовились від практики плаваючого курсу валюти на користь фіксованого. Таке нововведення хоч і не рятує від погіршення ситуації, але дає змогу контролювати її та забезпечити макроекономічну стабільність. Курс гривні до долара встановили на рівні 36,56 грн.

НБУ 2 жовтня 2023 р. на своєму сайті виклали повідомлення, в якому сказано «Національний банк України з 03 жовтня 2023 року переходить до режиму керованої гнучкості обмінного курсу, продовжуючи реалізацію Стратегії пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування (далі – Стратегія). За цього режиму офіційний курс визначатиметься на основі курсу за операціями на міжбанківському ринку, а не встановлюватиметься директивно Національним банком відповідно до постанови Правління НБУ № 18, як це відбувалося з 24 лютого 2022 року.» [4], а отже, практика фіксованого курсу валюти втратила свою актуальність.

Постанова № 18 НБУ також запроваджує й обмеження на купівлю валюти. Так, фізичним та юридичним особам заборонено купувати валюту у всіх випадках, крім:

- купівлі іноземної валюти в готівковій/безготівковій формі банками, а також в готівковій формі не банківськими фінансовими установами та операторами поштового зв'язку;

- купівлі клієнтами - фізичними особами іноземної валюти в готівковій формі.

- продажу банком одній фізичній особі безготівковою іноземною валютою в обсязі, що не перевищує в еквіваленті 200 000 грн на календарний місяць, для розміщення в цьому банку строкового вкладу (депозиту). Куплена іноземна валюта може зараховуватися на вкладний (депозитний) рахунок без попереднього зарахування на поточний рахунок фізичної особи. Строк розміщення придбаних коштів на вкладному (депозитному) рахунку в банку має бути не менше трьох календарних місяців без права дострокового розірвання договору банківського вкладу та повернення такого вкладу (депозиту) фізичній особі до закінчення строку;

- продажу банком фізичній особі безготівковою іноземною валютою (долари США) за гривні, розміщені на поточному рахунку цієї фізичної особи, за офіційним

курсом НБУ на дату здійснення операції з подальшим розміщенням купленої іноземної валюти на строковий вклад (депозит) у цьому банку [6].

Більш детально дізнатись про випадки, коли можна купити іноземну валюту фізичній або юридичній особі, можна з п. 12 цієї постанови.

У країні ввели поняття критичного імпорту з метою контролювання відтоку іноземної валюти за кордон.

Критичний імпорт – це перелік певних товарів та послуг, які необхідні державі, а тому для них дозволено транскордонні валютні платежі.

На початку війни у такий список входили як товари, так і послуги, але на сьогодні критичний імпорт діє тільки для певного переліку послуг. Отже, перелік послуг, для здійснення яких можна купити іноземну валюту зазначено у постанові Кабінету Міністрів України (КМУ) № 153 від 24 лютого 2022 р. «Про окремі питання щодо забезпечення здійснення імпорту».

Зі свого боку, всі обмеження для купівлі валюти задля імпорту товарів були зняті постановою КМУ № 761 від 7 липня 2022 р.

На сьогодні Постанова № 18 вносить низку певних особливостей для здійснення операції з переказу валюти за кордон. Так транскордонні валютні перекази заборонені навіть у таких випадках:

*Для оплати наявної заборгованості.* Тобто, навіть якщо у вас є заборгованість за ЗЕД-контрактом, і платіж за нього наразі не підпадає під виключення, встановлене Постановою №18, ви не зможете розрахуватися за цей товар. Такий випадок підпадає під визначення форс-мажору, тому для уникнення договірних санкцій радимо своєчасно інформувати свого контрагента про форс-мажор та виконати всі відповідні вимоги ЗЕД-контракту стосовно застосування застереження про форс-мажор.

*Оплату за «старий імпорт»* (до 23 лютого 2021 р.) заборонено.

*Оплату арбітражних зборів і витрат* у розгляді справ іноземними арбітражами чомусь дозволено лише державним підприємствам [2].

Проте здійснювати транскордонний переказ коштів як в національній валюті, так і у іноземній все ж можна у разі:

- переказів резидентами за операціями з імпорту товарів [продукції, послуг, робіт, прав інтелектуальної власності та інших немайнових прав, призначених для продажу (оплатної передачі)], зазначених у постанові КМУ № 153 від 24 лютого 2022 р. «Про окремі питання щодо забезпечення здійснення імпорту» (зі змінами), за умови, якщо поставка товарів за такими операціями здійснена/здійснюється після 23 лютого 2021 р.;

Але, як вищевказано, нині обмеження стосуються тільки послуг, робіт, прав інтелектуальної вартості та інших немайнових прав, стосовно товарів обмежень на сьогодні немає.

- валютних операцій резидентів з виконання зобов'язань, які забезпечені державною гарантією;

- переказу коштів з метою виконання зобов'язань резидента перед нерезидентом за укладеним між ними договором купівлі-продажу товарів за умови, якщо такий переказ здійснюється за рахунок коштів, одержаних за кредитом (позикою) від МФО або за субкредитом від держави, для фінансування якого держава залучила кредит (позику) від МФО;

– операцій з повернення нерезиденту попередньої оплати (авансового платежу), отриманої(ого) резидентом на його поточний рахунок у банку в Україні після 23 лютого 2022 р. за укладеним з нерезидентом договором з купівлі-продажу товару, у зв'язку з невиконанням резидентом зобов'язань за цим договором;

– операцій з оплати витрат на лікування в медичних закладах іноземної держави (включаючи послуги з реабілітації), придбання протезів та їх комплектуючих, оплати послуг стосовно встановлення, сервісного обслуговування та ремонту протезів, оплати витрат на транспортування хворих, оплати витрат, пов'язаних зі смертю громадян за кордоном (транспортні витрати та витрати на поховання), включаючи операції зі здійснення страхових виплат (страхових відшкодувань) за договорами страхування осіб, які виїжджають за кордон, на рахунки асистуючих компаній-нерезидентів;

– операцій з перерахування коштів за навчання на рахунки навчальних закладів іноземної держави або на рахунки юридичних осіб – нерезидентів, які відповідно до наданих навчальними закладами повноважень здійснюють приймання коштів.

Загалом виключень для такої операції доволі багато, всіх їх вказано в п. 14 Постанови № 18.

Також для здійснення операцій з використання іноземної валюти юридичні особи спочатку мають використати всі кошти на валютному рахунку, а тільки потім за необхідності купити її ще.

Змін на період дії воєнного стану зазнали також граничні строки розрахунків за операціями з експорту та імпорту. Так, до війни згідно з Постановою Правління НБУ № 5 від 2 січня 2019 р. «Про затвердження Положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті» граничні строки становили 365 днів, але на сьогодні згідно з постановою № 18 вони становлять 180 днів, для товарів стосовно яких здійснено операцію з імпорту чи експорту після 5 квітня 2022 р.

Якщо підприємством буде порушено граничні строки розрахунків за операціями з експорту та імпорту, то згідно з п. 5 ст. 13 Закону №2473 кожен день прострочення буде коштувати компанії 0,3 % суми недержаних грошових коштів за договором (вартості недоставленого товару) у національній валюті (у разі здійснення розрахунків за ЗЕД-договором (контрактом) у національній валюті) або в іноземній валюті, перерахованій у національну валюту за курсом НБУ, встановленим на день виникнення заборгованості [3].

Обмеження за термінами розрахунків не поширюється на імпорт товарів (включаючи незавершені розрахунки за угодою), якщо сума операції (в еквіваленті за курсом НБУ на дату здійснення операції) менше розміру, передбаченого Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», тобто менше 400 000 грн в еквіваленті, крім випадків дроблення операцій з експорту товарів або дроблення валютних операцій [5].

До початку озброєної агресії від нашого сусіда ми тісно взаємодіяли з ним на рівні ЗЕД, проте після подій у 2014 р. ця взаємодія зазнала великих змін і Україна ввела перші обмеження, які суттєво були посилені після

лютого 2022 р.

Отже, у 2016 р. набула чинності Постанова КМУ № 1147 від 30 грудня 2015 р. «Про заборону ввезення на митну територію України товарів, що походять з Російської Федерації», яка й сьогодні зберігає свою актуальність та не втратила чинності.

24 лютого, одразу після нападу росії, Державна митна служба України опублікувала коротке зведення щодо припинення роботи окремих митних пунктів пропуску на кордоні з росією та білоруссю. У подальшому опубліковано Розпорядження КМУ № 188-р від 26 лютого 2022 р., згідно з яким офіційно тимчасово закрито низку пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю (переважно тих, що знаходяться на кордоні з росією та білоруссю або у безпосередній близькості від районів, де ведуться активні бойові дії). Отже, митне оформлення товарів з росії та Білорусі фактично припинене [1].

Також заборону на ввезення товарів з країни-агресора встановлено Постановою КМУ № 426 від 9 квітня 2022 р. «Про застосування заборони ввезення товарів з Російської Федерації».

У Постанові № 18 прописано чимало пунктів про розрахунки з резидентами росії та білорусі, так у Постанові сказано «Зупинити здійснення обслуговуючими банками видаткових операцій за рахунками резидентів Російської Федерації / Республіки Білорусь, за рахунками юридичних осіб (крім банків), кінцевими бенефіціарними власниками яких є резиденти російської федерації / республіки білорусь» [6].

Заборонено:

– зарахування коштів на рахунки клієнтів фізичних осіб за переказами, ініційованими із застосуванням електронних платіжних засобів, емітованих учасниками (учасниками, що здійснюють свою діяльність на території російської федерації та республіки білорусь) міжнародних карткових платіжних систем (платіжних систем, які зареєстровані НБУ та відомості стосовно яких внесено до Реєстру платіжних систем, систем розрахунків, учасників цих систем та операторів послуг платіжної інфраструктури);

– приймати в Україні електронні платіжні засоби (включаючи перекази, здійснення розрахунків та видачу готівки), емітовані учасниками (учасниками, що здійснюють свою діяльність на території російської федерації та республіки білорусь) міжнародних карткових платіжних систем (платіжних систем, які зареєстровані НБУ та відомості стосовно яких унесені до Реєстру платіжних систем, систем розрахунків, учасників цих систем та операторів послуг платіжної інфраструктури) [6].

Згідно з п. 17 також заборонено здійснювати валютні операції:

– із застосуванням російських рублів та білоруських рублів;

– учасником яких є юридична або фізична особа, яка має місцезнаходження (зареєстрована / постійно проживає) в російській федерації або в республіці білорусь;

– для виконання зобов'язань перед юридичними або фізичними особами, які мають місцезнаходження (зареєстрована / постійно проживає) в російській федерації або в республіці білорусь [6].

Заборона для здійснення таких операцій є нtotальною, оскільки п. 17 цієї статті має свої виключення:

– переказ коштів (крім російських рублів та білоруських рублів) на рахунки резидентів у банках за операціями з експорту товарів, повернення коштів за операціями з імпорту товарів. У разі надходження коштів з-за кордону в російських рублях / білоруських рублях за такими операціями банку дозволяється здійснити обмін цих коштів на міжнародному валютному ринку на іншу валюту (крім російських рублів / білоруських рублів) для її подальшого зарахування на рахунки клієнта [6];

– тощо.

Отже, якщо ваше підприємство співпрацювало з країною-агресором, то ви не можете і далі це робити, але ви можете повернути йому аванси, які раніше сплачено, або ж отримати оплату за вже виконаним своїм зобов'язанням згідно з експортним договором.

За порушення правил здійснення валютних операцій – центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику, має право адекватно вчиненому порушенню застосувати до юридичних осіб (крім уповноважених установ) захід впливу у вигляді штрафних

санкцій у розмірі до 100 % суми операції, проведеної з порушенням валютного законодавства [1].

## ВИСНОВКИ

У період військового стану валютні розрахунки зазнали серйозних викликів та змін. НБУ та уряд країни вжили та продовжують вживати низку заходів для забезпечення стабільності на валютному ринку та пом'якшення негативного впливу війни на фінансову систему України. Для мінімізації негативних наслідків введено обмеження на зняття готівки, видачу коштів в іноземній валюті, транскордонні валютні перекази тощо. Також, що не менш важливо, зупинено всі зовнішньоекономічні зв'язки з країною-агресором. За роки війни стало зрозуміло, що контроль за операціями з валютних розрахунків відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стійкості. Зі свого боку, підприємствам необхідно відстежувати всі ці зміни, які вносить керівництво України, щоб успішно продовжувати розвиватись та відповідно розвивати економіку України.

## Список використаних джерел

1. Бебик Т. Зовнішньоекономічна діяльність в умовах війни. URL: [https://biz.ligazakon.net/analitics/210611\\_zovnshnoekonomchna-dyalnst-v-umovakh-vyni](https://biz.ligazakon.net/analitics/210611_zovnshnoekonomchna-dyalnst-v-umovakh-vyni)
2. Валютні операції та ЗЕД-розрахунки з нерезидентами у 2023 році. URL: <https://kmp.ua/uk/analytics/infoletters/currency-transactions-and-foreign-trade-settlements-with-non-residents-in-2023/>
3. Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21 червня 2018 року №2473-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>
4. НБУ впроваджує керовану гнучкість обмінного курсу, що посилить стійкість валютного ринку та економіки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-vprovadjuye-kerovanu-gnuchkist-obminnogo-kursu-scho-posilit-stiykist-valyutnogo-rinku-ta-ekonomiki#>
5. Пацкан Я. Валютні обмеження для бізнесу в умовах війни. URL: [https://biz.ligazakon.net/analitics/219499\\_valyutn-obmezheniya-dlya-bznesu-v-umovakh-vonnogo-stanu](https://biz.ligazakon.net/analitics/219499_valyutn-obmezheniya-dlya-bznesu-v-umovakh-vonnogo-stanu)
6. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року №8 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/PB22027?an=1>

## References

1. Bebek T. Foreign Economic Activity in the Conditions of War. URL: [https://biz.ligazakon.net/analitics/210611\\_zovnshnoekonomchna-dyalnst-v-umovakh-vyni](https://biz.ligazakon.net/analitics/210611_zovnshnoekonomchna-dyalnst-v-umovakh-vyni) (in Ukrainian).
2. Currency Operations and Foreign Trade Settlements with Non-Residents in 2023. URL: <https://kmp.ua/uk/analytics/infoletters/currency-transactions-and-foreign-trade-settlements-with-non-residents-in-2023/> (in Ukrainian).
3. Law of Ukraine "On Currency and Currency Operations" dated June 21, 2018, No. 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (in Ukrainian).
4. NBU Implements Managed Exchange Rate Flexibility to Enhance Stability of the Currency Market and Economy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-vprovadjuye-kerovanu-gnuchkist-obminnogo-kursu-scho-posilit-stiykist-valyutnogo-rinku-ta-ekonomiki#> (in Ukrainian).
5. Patskan Ya. Currency Restrictions for Business in the Conditions of War. URL: [https://biz.ligazakon.net/analitics/219499\\_valyutn-obmezheniya-dlya-bznesu-v-umovakh-vonnogo-stanu](https://biz.ligazakon.net/analitics/219499_valyutn-obmezheniya-dlya-bznesu-v-umovakh-vonnogo-stanu) (in Ukrainian).
6. On the Operation of the Banking System during the Introduction of Martial Law: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated February 24, 2022, No. 8. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/PB22027?an=1> (in Ukrainian).



**Valeriia FOMENKO**

student, State University of Trade and Economics  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6592-2121>  
e-mail: v.fomenko\_ffo\_2m\_23\_m\_d@knute.edu.ua

**Tetiana IHNATENKO**

PhD in Economics, Senior Lecturer, State University of Trade and Economics  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-3720>  
e-mail: 03tanya86@gmail.com

## CURRENCY CALCULATIONS DURING THE WAR

**Introduction.** The introduction explores the impact of war on foreign economic activity and currency transactions in Ukraine. It examines how the war influences the Ukrainian economy, emphasizing the importance for businesses to be aware of changes in currency transactions during times of war.

**The purpose of the paper** is to analyze restrictions on currency transactions during the state of war in Ukraine and potential penalty sanctions for violations of currency legislation.

**Results.** Currency transactions in Ukraine during the war impact a significant sector of the economy and the lives of the country's citizens. To ensure financial stability, the National Bank of Ukraine and the government have implemented a series of measures, creating challenges for businesses and the population. These measures include changes in the currency exchange rate, restrictions on the issuance of foreign currency, and limitations on cross-border transfers, and others/

**Conclusions.** During the period of martial law, currency transactions have faced significant challenges and changes. The National Bank of Ukraine and the government have implemented and continue to implement a series of measures to ensure stability in the currency market and mitigate the negative impact of the war on Ukraine's financial system. To minimize the adverse effects, restrictions on cash withdrawals, issuance of funds in foreign currency, cross-border currency transfers, and more have been introduced. Equally important, all economic ties with the aggressor country have been halted. Over the years of war, it has become clear that control over currency transactions plays a crucial role in ensuring economic stability. In turn, businesses need to monitor all these changes implemented by the country's leadership to continue developing successfully and contribute to the growth of our country's economy.

**Keywords:** currency operations, currency transactions, cross-border transfers

**Оксана Миколаївна КИРИЛЕНКО**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>

e-mail: [ons@ua.fm](mailto:ons@ua.fm)

**Валентина Олексіївна НОВАК**

к.е.н., професор, Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>

e-mail: [novak.nau@mail.ru](mailto:novak.nau@mail.ru)

**Максим Олександрович ЛУК'ЯНЕНКО**

студент, Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>

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

## РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

*Досліджено стратегії та методи, що застосовуються організаціями для залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників. Обґрунтовано важливість ефективного управління талантами в сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за висококваліфікованими фахівцями стає все більш інтенсивною. Розроблено рекомендації для менеджменту організації з ефективного залучення та утримання успішних співробітників у конкурентному середовищі.*

**Ключові слова:** менеджмент, HR-менеджмент, управління талантами, залучення талантів, утримання талантів, конкурентні переваги, стратегії управління

### ВСТУП

Актуальність цієї теми обумовлено значною кількістю факторів, що безпосередньо впливають на сучасний ринок та, як наслідок, на менеджмент загалом та HR-менеджмент більшості корпорацій в усьому світі. Сучасний бізнес став більш конкурентоспроможним і динамічним. Організації постійно шукають шляхи залучення та утримання висококваліфікованих працівників, які є ключовим ресурсом і можуть забезпечити компанії конкурентну перевагу.

З появою нового покоління працівників, таких як «міленіали» та покоління «Z», змінюються уподобання, цінності та очікування роботи [2]. Організації повинні адаптуватися та розробляти стратегії управління талантами, які відповідають цим змінам.

Швидкий темп розвитку технологій впливає на організації та їхню потребу в нових навичках і компетенціях співробітників. Це вимагає активного розвитку та управління талантами для забезпечення наявності необхідних навичок в організації. В умовах глобального ринку праці організації стикаються з необхідністю залучення до управління талантів з різних культур і країн. Вміння працювати з міжкультурними командами та розроблення глобальних стратегій управління талантами стають ключовими компетенціями.

Успішне управління талантами також потребує розвитку лідерських навичок у керівників. Менеджмент потребує здатності виявляти та розвивати потенційних лідерів, які будуть готові керувати компанією в майбутньому.

**МЕТА** статті – дослідження розвитку і управління талантами та розроблення рекомендацій для менеджменту організації з ефективного залучення та утримання успішних співробітників у конкурентному середовищі.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Основою дослідження є теоретичні аспекти і реко-

мендації з розвитку та управління талантами, наукові роботи зарубіжних та вітчизняних учених. Важливість управління талантами та його роль у створенні конкурентної переваги для організації досліджували: P. Cappelli, J. Pfeffer, D. Ulrich, G. Hamel та ін. [2]. Тему розвитку талантів відображено у працях науковців: C. Dweck, Sir K. Robinson, M. Csikszentmihalyi, R. Greene [1]. Питаннями утримання талантів займалися R. Morton, J. Goodnight, P. Holzapfel, В. Легка, Ю. Лисовець та ін. [2]. Виклики, з якими стикаються організації в галузі розвитку та управління талантами досліджували: J. Boudreau, L. Gratton, R. Boyatzis, A. Зайцев, В. Шумило та ін. [3, 5]. Для узагальнення досліджень та розгляду еволюції наукових підходів авторами застосовано дефінітивний метод та метод компонентного аналізу; для виявлення тенденцій діяльності підприємств у напрямі розвитку та управління талантами – методи агрегування та наукової абстракції.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У сучасному світі через стрімкий розвиток та активізацію усіх видів бізнесу перед HR-менеджерами різних компаній постає досить важлива справа – знайти та утримати талановитих працівників у тих чи інших сферах. Іноземні та вітчизняні науковці, що досліджували цю тему, вважають її вкрай важливою для подальшого розвитку світового бізнесу.

### Наукова новизна

Науково обґрунтовано основні аспекти HR-менеджменту, розвитку та управління талантами в рамках цієї сфери, що, зі свого боку, ґрунтується на системному підході, імплементація якого дасть змогу адаптуватися до змін, зумовлених впливом зовнішнього середовища.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Управління талантами має величезне значення і ві-

діграє ключову роль у створенні конкурентних переваг для організацій, що допомагає організації залучати висококваліфікованих співробітників і утримувати їх. Талановиті співробітники вносять великий внесок у розвиток і успіх організації. Вони володіють необхідними навичками, знаннями та досвідом, які сприяють досягненню бізнес-цілей.

Управління талантами спрямоване на розвиток потенціалу співробітників. Організації, які інвестують у розвиток своїх талантів, створюють умови для підвищення їх професійних навичок, знань і лідерських здібностей. Розвиток талантів дає змогу компаніям формувати ефективні команди і забезпечувати довгострокову стабільність та зростання.

Талановиті співробітники часто мають високий ступінь креативності та інноваційності. Управління талантами стимулює розвиток і прояв цих якостей, створюючи середовище, де ідеї може бути висловлено, й інновації може бути втілено в життя. Це дає змогу організаціям бути більш конкурентоспроможними та адаптуватися до змін на ринку.

Управління талантами включає розвиток лідерських якостей у співробітників та стратегію наступності. Постійний розвиток нових лідерів і підготовка кадрів на керівних посадах забезпечує безперервність в управлінні та сприяє довгостроковій стійкості організації.

Ефективне управління талантами дає змогу організації створити і підтримати конкурентні переваги на ринку. Компанії, які інвестують у розвиток своїх талантів, можуть залучати кращих співробітників, розробляти інноваційні продукти і послуги, підвищувати рівень обслуговування клієнтів і бути адаптивними до змін зовнішнього середовища.

У сфері бізнесу є досить велика кількість **методів залучення талантів**, які організації можуть застосовувати для залучення висококваліфікованих та перспективних працівників. Серед них можна виділити такі:

- рекрутинг через зовнішні джерела;
- внутрішній рекрутинг;
- програми стажування та партнерства з університетами;
- брендинг роботодавця;
- рекомендації співробітників;
- залучення пасивних кандидатів.

Організації можуть залучати таланти, публікуючи вакансії на зовнішніх платформах і сайтах для пошуку роботи. Це можуть бути спеціалізовані сайти, професійні соціальні мережі або рекрутингові агентства. Компанії також можуть здійснювати пошук через соціальні мережі та професійні спільноти.

Замість того, щоб залучати зовнішніх кандидатів, організації можуть шукати таланти всередині власної компанії. Це може бути здійснено шляхом оголошення вакансій і надання можливостей для наявних співробітників пройти внутрішні кар'єрні переміщення або зайняти ролі з більшою відповідальністю.

Організації можуть створювати програми стажування та встановлювати партнерства з університетами та навчальними закладами. Це дає змогу залучення молодих талантів, які тільки починають свою кар'єру. Стажери можуть отримати практичний досвід роботи, і у разі успішного проходження програми можуть стати потенційними кандидатами на постійні посади.

Організації можуть активно розробляти свій бренд як привабливого роботодавця. Цього можна досягти за допомогою маркетингових кампаній, створення привабливого корпоративного іміджу, активної участі у професійних подіях та конференціях та створення позитивного досвіду роботи для співробітників. Успішний брендинг роботодавця може залучити талановитих кандидатів і збільшити інтерес до компанії.

Організації можуть впроваджувати програми стимулювання та заохочення працівників за рекомендації кандидатів. Рекомендації працівників, які вже працюють у компанії, можуть бути цінними, оскільки вони мають особистий досвід роботи та розуміння особливостей компанії.

Не всі таланти активно шукають роботу, але вони можуть бути зацікавлені в нових можливостях. Пошук пасивних кандидатів може бути проведено через активну присутність у професійних мережах та громадах, а також через прямий підхід до потенційних кандидатів.

Також у сфері HR-менеджменту неможна обійтися без стратегій навчання та розвитку талантів, які організації можуть застосовувати для ефективного розвитку своїх співробітників і покращення їх професійних навичок. Серед них, вважаємо за доцільне, виділити такі.

*Навчання на робочому місці.* Це один з найбільш поширених методів навчання, коли співробітник навчається, виконуючи реальні завдання і обов'язки своєї посади. Такий підхід дає змогу застосовувати нові знання і навички безпосередньо в робочому середовищі та відразу бачити результати роботи.

*Менторство і коучинг.* У застосуванні цієї стратегії досвідчені співробітники (ментори) працюють з менш досвідченими співробітниками, допомагаючи їм розвиватися, навчаючи і передаючи свій досвід і знання. Коучинг також може бути застосовано для індивідуального розвитку співробітників і досягнення конкретних професійних цілей.

*Курси та вебінари.* Організації можуть надавати своїм працівникам доступ до спеціальних курсів, семінарів та вебінарів, які допомагають розширити знання з певних областей чи тем. Такі навчальні програми можуть бути внутрішніми або зовнішніми і проводитися спеціальними освітніми партнерами.

*Розвиток лідерських якостей.* Для співробітників з потенціалом лідерства організації можуть розробляти спеціальні програми для розвитку лідерських якостей. Це може включати участь у семінарах з лідерства, управлінських курсах, тренінгах з комунікаційних навичок тощо.

*Розвиток м'яких навичок.* Організації можуть зосередитись на розвитку м'яких навичок у своїх співробітників, таких як: комунікація, управління часом, адаптивність, командна робота та емоційний інтелект. Ці навички мають велике значення для успішного розвитку кар'єри і можуть бути розвиваються в рамках спеціальних програм і тренінгів;

*Внутрішні проекти та спеціальні завдання.* Організації можуть надати працівникам можливість працювати над внутрішніми проектами або спеціальними завданнями, які розширюють їх досвід та знання в певній галузі. Це може сприяти розвитку нових навичок та підвищенню рівня компетенції;

*Інтернет-платформи та електронне навчання.* Час від часу організації можуть застосовувати онлайн-

платформи та електронні курси для забезпечення навчання та розвитку працівників. Такий підхід дає змогу співробітникам отримувати знання і навчатися в зручний для них час, а також відстежувати свій прогрес;

*Методи оцінювання потенціалу та плідності* – також вкрай важливий складник розвитку та управління талантами.

Багато компаній застосовують щорічні або періодичні оцінювання ефективності, щоб оцінити роботу працівників протягом певного періоду часу. Це може базуватися на об'єктивних показниках, таких як досягнення бізнес-цілей та виконання завдань, а також на якісних оцінках керівників та колег.

Організації можуть визначити ключові компетенції, необхідні для успішної роботи в компанії, і застосовувати їх для оцінювання працівників. Ці компетенції можуть включати такі аспекти, як лідерство, спілкування, адаптивність та здатність працювати в команді.

Оцінювання за результатами роботи засноване на результаті роботи співробітника і його внесок у досягнення бізнес-цілей. Співробітник оцінюється на основі конкретних показників і досягнень, які він досяг в рамках своєї роботи.

Заслуговує на увагу і оцінювання поведінкових компетенцій (BARS) як метод, який поєднує якісні та кількісні аспекти [4]. Він застосовує шкалу, яка співвідносить поведінкові компетенції з конкретними показниками продуктивності. Цей метод дає змогу більш точно оцінювати та описувати продуктивність праці працівників.

В оцінюванні через 100%-й зворотний зв'язок співробітник оцінюється не тільки його безпосереднім керівником, а й колегами, підлеглими та іншими зацікавленими сторонами. Це дає змогу отримати більш об'єктивну і всебічну оцінку продуктивності і компетенцій співробітника.

Працівник також може самостійно оцінити свою продуктивність та потенціал на основі певних критеріїв. Цей метод дає змогу працівникові більш усвідомлено оцінити свої сильні сторони та сфери розвитку.

*Утримання талантів*, як і все вищепераховане, є дуже важливою стратегією для компаній, щоб зберегти висококваліфікованих і цінних співробітників.

Компанії можуть розвивати унікальну та привабливу корпоративну культуру, яка підтримує та надихає працівників. Важливо створити атмосферу взаємоповаги, відкритості, справедливості і можливостей для професійного та особистісного зростання.

Компанії повинні створювати робочі середовища, які підтримують різноманітність і включають усіх працівників. Це включає повагу до різних культур, переконань, ідей та стилів роботи. Приділяти увагу справедливій можливості для розвитку всіх співробітників.

Компанії повинні надавати своїм працівникам можливості для професійного розвитку та зростання. Це може включати участь в навчальних програмах, тренінгах, семінарах, а також можливості для кар'єрного просування і переходу на нові позиції.

Утримання талантів передбачає забезпечення справедливої та конкурентоспроможної системи оцінювання та винагород. Компанії повинні пропонувати конкурентну заробітну плату, бонуси, премії, а також надійні пакети соціальних пільг для співробітників.

Компанії повинні забезпечувати гнучкість робочого часу, віддалену роботу, дні відпочинку та дні відпусток для досягнення балансу між роботою та особистим життям. Адже підтримка здоров'я і благополуччя співробітників також має важливе значення. Визначення та визнання успіхів і досягнень працівників може зіграти ключову роль у збереженні талантів. Компанії можуть застосовувати системи визнання, апробації або подарунків для оцінювання досягнень і подяки співробітникам за їх внесок.

Компанії можуть надавати індивідуальні кар'єрні плани та розроблення для співробітників, що дає змогу їм бачити чітку перспективу для розвитку своїх професійних кар'єр всередині компанії.

Організації у всьому світі стикаються з низкою викликів розвитку та управління талантами, які можуть вплинути на їх здатність залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих працівників. На сучасному ринку праці є жорстка конкуренція за талановитих співробітників. Організації стикаються з проблемою залучення кваліфікованих кандидатів, особливо у високоспеціалізованих областях.

В організаціях можуть одночасно працювати співробітники різних поколінь, кожне з яких має свої унікальні цінності, очікування і стиль роботи. Це є одним із викликів в адаптації стратегій розвитку та управління з метою задоволення потреб різних поколінь.

Швидкий розвиток технологій і зміни в бізнес-моделях можуть привести до необхідності перегляду навичок і компетенцій співробітників. Організації повинні гарантувати, що їх співробітники мають актуальні знання та вміння.

Створення та розвиток лідерів всередині організації – це складний процес. Організації стикаються з викликом у підготовці нових лідерів і забезпеченні їх успішного переходу на керівні позиції.

Світова економіка стає все більш глобальною, і організації можуть мати співробітників з різних культур та етнічних груп. Управління різноманітною робочою силою потребує особливих навичок і підходів.

Впровадження нових стратегій управління талантами на різних рівнях управління може зустріти опір співробітників або викликати незадоволення. Менеджмент повинен ефективно керувати процесом змін і забезпечувати розуміння та підтримку працівників. З розвитком технологій багато організацій працюють з розподіленими за місцем розташування командами. Управління і розвиток талантів в таких умовах потребує нових методів і підходів. Важливість «м'яких» навичок, таких як: спілкування, вирішення проблем, креативність, керівництво та адаптивність, стає все більш високою. Організації повинні розробляти програми, що сприяють розвитку цих навичок.

## ВИСНОВКИ

Розвиток та управління талантами в рамках HR-менеджменту – це вкрай важлива стратегічна практика, що сприяє ефективному використанню і збереженню найкращих співробітників в організації. Для досягнення успіху в цій області, кожна компанія повинна ретельно планувати та реалізовувати програми набору, розвитку та утримання талантів.

### **Список використаних джерел**

1. Talent Management: A Critical Review / P. Iles, N.P. Dimba, R. Carter. *Human Resource Management Review*. 2013.
2. Зайцева Н.Г. Методи залучення та відбору талантів для інноваційного розвитку організацій. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 5-9.
3. Луценко Г.О. Стратегії навчання та розвитку персоналу в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Економіка та суспільство*. 2019. № 18. С. 78-81.
4. Employee Performance Appraisal and Its Association with Employee Work-Related Attitudes and Perceptions / T. Boudreau, K.R. Boudreau. *Human Resource Management*. 2016.
5. Черевко О.І., Дегтярьова В.М. Управління персоналом як інструмент збереження талантів в організації. *Економічний вісник університету*. 2017. № 36. с. 14-20.

### **References**

1. Talent Management: A Critical Review / P. Iles, N.P. Dimba, R. Carter. *Human Resource Management Review*. 2013.
2. Zaitseva N. Methods of attracting and selecting talents for innovative development of organizations. *Economy and state*. 2020. № 7. pp. 5-9. (in Ukrainian).
3. Lutsenko H. Strategies for training and personnel development in the context of ensuring sustainable development of the organization. *Economy and society*. 2019. No. 18. pp. 78-81. (in Ukrainian).
4. Employee Performance Appraisal and Its Association with Employee Work-Related Attitudes and Perceptions / T. Boudreau, K.R. Boudreau. *Human Resource Management*. 2016.
5. Cherevko O., Dehtiarova V. Personnel Management as a tool for preserving talents in an organization. *Economic Bulletin of the university*. 2017. № 36. pp. 14-20. (in Ukrainian).

#### **Oksana KYRYLENKO**

*Doctor of Economics, Professor, Head of department, National Aviation University*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>  
e-mail: [ons@ua.fm](mailto:ons@ua.fm)

#### **Valentyna NOVAK**

*PhD in Economics, Professor, National Aviation University*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>  
e-mail: [novak.nau@mail.ru](mailto:novak.nau@mail.ru)

#### **Maksym LUKIANENKO**

*student, National Aviation University*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>  
e-mail: [maksimlukyanenko@ukr.net](mailto:maksimlukyanenko@ukr.net)

## **DEVELOPMENT AND TALENT MANAGEMENT IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM**

*An exhaustive review of strategies, methods and practices related to talent management in organizations is presented. It analyzes modern approaches to attracting, developing and retaining talented employees, and also explores key problems, challenges and trends in this area. The importance of talent management and its role in creating a competitive advantage for organizations is reviewed. Various methods of attracting talent are considered, including active search and recruitment of candidates, the use of network resources and social media, as well as building an effective employer brand. Special attention is paid to the development of talents. Learning and development strategies are analyzed, including formal training programs, mentoring, coaching and online training. Methods of assessing the potential and productivity of employees, as well as ways to develop individual development plans and career growth are also considered. An important aspect is talent retention. Strategies for creating a favorable corporate culture, developing reward and incentive systems, as well as providing a variety of opportunities for professional and personal growth are considered. Special attention is paid to maintaining motivation and effective management of career expectations of talented employees. The challenges faced by organizations in the field of talent development and management, such as globalization, rapidly changing technologies and changing expectations of the younger generation of employees, are discussed. Trends are also discussed, including the development of flexible forms of work and the use of data analytics for decision-making in the field of talent management. This paper presents a complete and comprehensive study of the topic, offering readers extensive information and recommendations for effective talent management in a modern organization.*

**Keywords:** management, HR management, talent management, talent acquisition, talent enhancement, competitive advantages, management strategies

**Ірина Анатоліївна КОРАБЛІНОВА***к.е.н., доцент, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2701-0447>

e-mail: korablinova.irin@gmail.com

**Карина Сергіївна ГАНЖА***студентка, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку*ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7414-9110>

e-mail: karina.ganzha.2001@gmail.com

## ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ У МІЖНАРОДНОМУ ТЕХНОЛОГІЧНОМУ БІЗНЕСІ

*Статтю присвячено новому явищу, яке розгортається сьогодні в системі економічних відносин завдяки комплементарному розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності міжнародних технологічних компаній. У фокусі уваги – поняття «цифрові екосистеми» в економічному контексті. Визначено сутність та зміст цифрових екосистем, виділено їх основні типи. Досліджено роль міжнародних технологічних компаній у формуванні глобальних цифрових екосистем на прикладі компанії Amazon. Надано теоретичні орієнтири для подальших досліджень екосистем в економіці та бізнесі.*

**Ключові слова:** технологічні компанії, цифрові екосистеми, платформи, партнери, комплементарні зв'язки

### ВСТУП

У світовій спільноті інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) визнано ключовими технологіями, які є основними рушійними силами глобальних трансформацій в економіці та суспільстві. В останні десятиліття, як доведено вченими М. Гільберт та П. Лопес, переважають саме цифрові ІКТ: у телекомунікаціях цифрові технології домінують з 1990 р. (99,9% у цифровому форматі у 2007 р.), і більшість нашої технологічної пам'яті була в цифровому форматі з початку 2000-х рр. (94% у цифровому форматі у 2007 р.) [1].

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростаючим впливом новітніх цифрових ІКТ на всю систему відносин між людьми, яка складається у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних та нематеріальних благ.

Про ці якісні зміни свідчать звіти та огляди провідних міжнародних організацій, дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців, а також нові законодавчі ініціативи держав світу, що проводять політику, яка сприяє розвитку цифрової економіки тощо.

У Декларації, яку підписали міністри групи 77 та Китаю на засіданні 14-ї сесії Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) [2], зазначено, що цифрова економіка є важливою та зростаючою частиною світової економіки, а інформаційні та комунікаційні технології мають великий потенціал для створення робочих місць, посилення інновацій, покращення доступу до ринків, зокрема тих, що розвиваються.

У Звіті про цифрову економіку експерти Конференції ООН з торгівлі та розвитку зазначають, що стрімка цифровізація здійснює вплив на всі аспекти життя, включаючи не тільки те, як створюється й обмінюється вартість, але й те, як ми взаємодіємо, працюємо, робимо покупки й отримуємо послуги. У цьому процесі дані та їх міжнародні потоки мають все більше значення для розвитку [3].

Серед нових явищ, які розгортаються сьогодні в системі економічних відносин, є цифрові екосистеми, які створюються та розвиваються завдяки діям міжнародних технологічних компаній. Хоча сам термін «цифрові еко-

системи» у науковій та діловій літературі з економіки, бізнесу та менеджменту є достатньо новим, у світовій науковій спільноті він застосовується вже декілька десятиліть. Дотепер цей термін найчастіше можна було зустріти у дослідженнях у галузі електротехніки та електроніки, про що свідчать матеріали Міжнародних конференцій IEEE. Наприклад, британські вчені Дж. Бріско та Ф. Уайльд з Лабораторії інтелектуальних систем Школи математики та комп'ютерних наук Університету Геріот-Ватт [4] розглядають цифрові екосистеми як еволюційну сервіс-орієнтовану архітектуру. Згідно з Google Trends пік підвищеної уваги до цього терміну у вищезазначеному контексті припав на 2006 р. У дисертації «Цифрові екосистеми» [5], яку представлено у 2009 р. в Імперському коледжі Лондона, Дж. Бріско зауважив, що цифрові екосистеми є цифровими аналогами біологічних екосистем, які відрізняються надійністю, самоорганізованістю та масштабованими архітектурами, і за допомогою яких можна автоматично вирішувати складні, динамічні проблеми.

Незважаючи на те, що в останнє десятиліття термін «цифрові екосистеми» все частіше застосовують у діловому і науковому середовищі, можна спостерігати неоднозначність та розбіжність у визначеннях. Відмінність розуміння поняття у різних галузях не тільки ускладнює обмін інформацією між науковцями і практиками, а й часто призводить до спотворення справжнього значення цього поняття у певній галузі. Тож велике значення для навчання за новими освітніми програмами з цифрової економіки та проведення науково-дослідних робіт у цій сфері, має узагальнення і систематизація існуючих знань з бізнес-практики.

**МЕТА** статті – визначення сутності та змісту поняття «цифрові екосистеми» для подальшого аналізу та розуміння в економічному контексті.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети проаналізовано та синтезовано досвід провідних міжнародних технологічних компаній, які створили глобальні цифрові екосистеми, і по суті трансформували наявні бізнес-моделі взаємодії між

всіма економічними суб'єктами.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Огляд сучасної економічної літератури свідчить про збільшення уваги науковців до екосистемного підходу у вивченні тих чи інших подій, явищ та процесів. Наприклад, у фахових журналах з економіки, бізнесу, менеджменту сьогодні все більше з'являється наукових статей, де фігурує поняття «екосистема». У фокусі уваги науковців можуть бути «бізнес-екосистема», «інноваційна екосистема», «підприємницька екосистема», «екосистема стартапів», «екосистема цифрової реклами», «екосистема відкритих даних» тощо.

Взагалі збільшення інтересу до концепції екосистем в економічному контексті почалося з 1993 р. після публікації статті у відомому світовому журналі Harvard Business Review, в якій Дж. Мур запропонував розглядати компанію не як члена однієї галузі, а як частину бізнес-екосистеми, яка охоплює різні галузі. У бізнес-екосистемі компанії спільно еволюціонують у напрямі нових інновацій: вони працюють спільно та конкурують для підтримки нових продуктів, задоволення потреб клієнтів та, в кінцевому підсумку, впроваджуючи наступний раунд інновацій [6].

Можна сказати, що в економічному сенсі концепція екосистем є продовженням наукових пошуків різних вчених, які вивчають зміни та взаємовідносини у діловому середовищі з погляду конкуренції та співпраці його учасників, які прагнуть через інноваційно-інвестиційну діяльність забезпечувати конкурентні переваги та стійкість. Автори статті [7] зазначають, що перехід до екосистеми – це відповідь на зміну потреб усіх учасників ринку і розвиток технологій». Проф. Л.С. Шевченко, досліджуючи еволюцію ділових відносин від конкурентної співпраці до бізнес-екосистем, звертає увагу на те, що на відміну від вертикально інтегрованих моделей або ієрархічних ланцюгів постачання у бізнес-екосистемах компоненти пропозиції спроектовано незалежно, але завдяки певному механізму координації (наприклад, стандартам, правилам чи процесам) вони функціонують як єдине ціле [8]. З одного боку, утворення об'єднань на партнерських засадах, які мають єдиний координаційний центр є вже відомою бізнес-практикою, але, якщо проаналізувати новітні бізнес-екосистеми, які утворилися вже у цифрову епоху, буде зрозуміло, що за складністю, багатогранністю та масштабністю, вони є новим соціально-економічним явищем. Експерти BCG також звертають увагу на відмінність цифрових екосистем від традиційних партнерських союзів: колись компанії могли створити спільне підприємство чи стратегічний альянс з кількома галузевими партнерами, щоб розділити ризики чи вийти на новий ринок, але зараз багато компаній співпрацюють у цифрових екосистемах з десятками чи навіть сотнями партнерів з кількох галузей, щоб донести свої пропозиції до ринку [9].

Сьогодні бізнес-екосистеми, які створюють та розвивають міжнародні технологічні компанії, як правило, функціонують за допомогою цифрових платформ, сервісів та рішень, що перетворює їх на цифрові бізнес-екосистеми. Саме у цьому новому значенні сьогодні розповсюджується у діловій практиці термін «цифрові екосистеми».

Згідно зі статтею на порталі Gartner екосистеми – це

взаємозалежна група акторів (тобто людей, речей, підприємств), які спільно застосовують стандартизовані цифрові платформи для взаємодії один з одним для досягнення певної комерційної чи громадської мети» [10]. Експерти Gartner зазначають, що компанії, яким вдалося побудувати цифрову екосистему, мають експоненціальне зростання і прибуток на 27–32% вище, ніж у середньому в галузі [11].

Нова бізнес-модель для провідних технологічних компаній стає джерелом інноваційного розвитку та інструментом подальшої експансії у різні галузі та країни. Згідно зі статистикою BCG на сьогодні середня екосистема має 27 партнерів, найуспішніші цифрові екосистеми мають близько 40 партнерів; 83% цифрових екосистем включають партнерів з більш ніж трьох галузей і 53% з більш ніж п'яти; 90 % екосистем включають учасників із понад п'яти країн [12].

Очевидно, що вивчення феномену цифрових екосистем потребує міждисциплінарного підходу. З огляду на теоретичний базис низки дисциплін (рис. 1), можна припустити, що сучасні цифрові екосистеми являють собою сукупність складних соціально-економічних і технологічних взаємозв'язків і взаємовідносин між всіма її учасниками та атрибутами, кожен з яких, виконуючи певні дії та функції, через комплементарну взаємодію у реальному та цифровому середовищі разом з іншими створює цінності та здійснює вплив у межах своїх компетенцій та призначення так, що продовжує рух системи, змінюючи її кордони, структуру та напрями розвитку.

У сучасному освітньому хабі компанії G2, платформою якої користується понад 60% провідних міжнародних технологічних компаній зі списку Forbes Cloud 100, вважають, що цифрові екосистеми складаються з компаній, людей, даних, процесів та об'єктів, які пов'язані спільним застосуванням цифрових платформ. Ці партнерські екосистеми створюються для сприяння співпраці та забезпечення взаємовигідних результатів для всіх сторін, що в них беруть участь [13]. На рис. 2 можна бачити загальну схему зв'язків між основними елементами, які утворюють цифрову екосистему.



Рис. 1. Міждисциплінарні зв'язки для вивчення цифрових екосистем (авторська розробка)

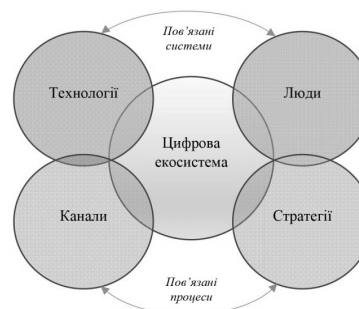


Рис. 2. Взаємозв'язок основних елементів цифрової екосистеми (адаптовано авторами на основі матеріалів G2 Crowd [13])

Моніторинг інформаційних ресурсів компаній-учасників тих чи інших бізнес-екосистем свідчить про популяризацію в останні роки цієї теми: представники компаній виступають з лекціями про цифрові екосистеми на практичних конференціях і освітніх вебінарах, на сайтах компаній та блогах співробітників з'являється роз'яснювальний контент про цифрові екосистеми, у компаніях з'являються нові посади, пов'язані з роботою в екосистемах тощо. Наприклад, у компанії Mendix Technology, яка є учасником цифрової екосистеми Amazon, головний спеціаліст з екосистемних рішень визначає екосистему як динамічну і зростаючу сукупність відносин між різними компаніями з метою сумісного створення цінності для спільних клієнтів, а під цифровою екосистемою у компанії Mendix Technology розуміють «мережу партнерів, технологічних ресурсів, даних і клієнтів» [14].

Популяризація екосистемної бізнес-моделі для подальшого зростання відбувається не тільки у ділових колах, а й у наукових публікаціях. Так, досліджуючи ті чи інші аспекти економіки та менеджменту цифрових екосистем, автори у своїх роботах закликають компанії або створювати екосистеми, або ставати їх учасниками. Наприклад, в опублікованій у відомому журналі Маса-чусетського технологічного інституту «MIT Sloan Management Review» статті автори наголошують, що враховуючи масштаби потрясінь, які спричиняє цифровий збій, компаніям настав час оцінити ці загрози та можливості та почати створювати нові бізнес-опції для майбутнього – майбутнього цифрових екосистем із більшою зв'язністю [15]. В іншій статті [16] науковці підкреслюють: «щоб успішно протистояти викликам цифрової економіки та створювати додану вартість, організаціям необхідно об'єднатися в т.зв. цифрову екосистему, яка стала для них ключовим джерелом інновацій».

Вивчаючи досвід створення цифрових екосистем на базі провідних компаній, сьогодні і науковці, і практикуючі фахівці, бізнес-консультанти наголошують на тому, що, з одного боку, немає однакових цифрових екосистем, а з іншого – за окремими характеристиками вже можна виділити їх окремі типи.

Так, узагальнюючи результати власних спостережень та досліджень різних авторів, зокрема [14, 17, 18], приходимо до висновку про наявність таких типів цифрових екосистем у бізнесі:

- залежно від типу платформ, за допомогою яких формується споживча цінність (цифрова екосистема інноваційних рішень; цифрова екосистема транзакцій; цифрова гібридна екосистема, де поєднано функції транзакцій та інновацій);
- залежно від підходу до побудови екосистеми (мультипродуктова екосистема та мультиакторна екосистема);
- залежно від напряму масштабування ключового продукту екосистеми (горизонтальна, вертикальна або гібридна екосистема);
- залежності від ступеню закритості/відкритості екосистеми (закрита або відкрита екосистема);
- залежно від кількості учасників (малі, середні або великі екосистеми);
- залежно від призначення екосистеми для компанії-диригента (внутрішня або зовнішня);
- залежно від кількості функцій (прості або складні);
- залежно від кількості галузей, до яких належать учасники цифрової екосистеми (одногоалузева або між-

галузева);

- залежно від кількості платформ, на яких базується екосистема (одноплатформна екосистема або багатоплатформна екосистема);
- залежно від основного профілю екосистеми (інноваційна, освітня, маркетингова, фінансова, страхова тощо);
- залежно від рівня охоплення території (локальна, регіональна, національна або глобальна екосистема);
- залежно від рівнів ієрархічної складності (однорівнева екосистема, декількорівнева екосистема або екосистема екосистем).

Крім цього, актуальним сьогодні є також вивчення державних цифрових екосистем, які також активно будують сьогодні в різних країнах світу, але це потребує окремих додаткових досліджень. У цій роботі лише звернемо увагу на те, що залежно від того, хто є диригентом цифрової екосистеми, можна говорити, чи це державна цифрова екосистема, чи цифрова бізнес-екосистема, чи змішана форма цифрової екосистеми (державно-приватно-громадське партнерство). У першому випадку держава створює екосистему, а різні організації можуть бути її учасниками, у другому – держава та інші суб'єкти з різних сфер діяльності можуть бути зацікавленими сторонами в екосистемі, яка координується тією чи іншою компанією або групою компаній-партнерів. Змішана форма цифрових екосистем відрізняється взаємоперплетінням різних інтересів, які реалізують представники технологічного сектору, які є одночасно представниками і бізнесу, і державних органів, і профільних закладів освіти, і громадських організацій тощо. На нашу думку, прикладом змішаної форми цифрової екосистеми може бути екосистема інновацій України, у створенні якої беруть участь державні інституції, інвестиційні фонди, організації інкубаційно-акселераційної підтримки, бізнес-асоціації, освітні заклади та науковці [19]. Сам документ Стратегії розвитку екосистеми інновацій формувався за допомогою такої соціальної технології як краудсорсинг, де всі зацікавлені особи могли зробити свої пропозиції, застосовуючи спільні цифрові платформи і сервіси. Згідно з нашим аналізом представники технологічної екосистеми за підтримки органів державної влади створюють таку екосистему інновацій, в якій будуть перехресні взаємодії елементів екосистем різного роду з різних сфер діяльності.

Зрозуміти зміст, особливості й тенденції розвитку цифрових бізнес-екосистем можна через досвід провідних міжнародних технологічних компаній, які продовжують зростати й збільшувати свій вплив у світі завдяки переходу на цю нову бізнес-модель.

Варто зазначити, що не кожна компанія може створити ефективну цифрову екосистему. За статистикою 85 % екосистем, які намагаються створити різні компанії у світі, виходять з ладу протягом трьох-семи років після запуску [11]. Але водночас специфіка глобального бізнес-ландшафту така, що вони так чи інакше стають учасниками інших цифрових екосистем, які координуються компаніями першого ешелону.

Цифрові екосистеми провідних міжнародних технологічних компаній відрізняються глобальним масштабом, комплементарністю, динамічністю, гнучкістю, складністю, мультипродуктовістю, мультиакторністю, багатоплатформністю тощо. Різні автори, досліджуючи цифрові екосистеми конкретних компаній, які є їх



носіями (диригентами), як правило, роблять акцент на певному аспекті, – наприклад, розглядають цифрову екосистему або через призму портфелю платформ та продуктів компанії, або через призму партнерської мережі з постачальниками, клієнтами, або через галузевий спектр, або через взаємозв'язки зі стартапами, інноваційними центрами тощо. Ці окремі екосистеми насправді входять до глобальної цифрової бізнес-екосистеми конкретної міжнародної компанії. Яскравий приклад компанії, яка створила таку екосистему екосистем є Amazon. Глобальні масштаби, гнучкість, відсутність чітких меж цієї екосистеми приводить до того, що різні автори досліджують її з різних ракурсів: наприклад, через призму портфелю послуг і платформ [20], через призму партнерів і клієнтів у різних галузях [21] тощо.

Взагалі глобальна цифрова бізнес-екосистема Amazon постійно змінює свої кордони, оновлюються її учасники та компоненти. У зв'язку з цим достатньо розмитим є опис її структури, і відрізняється у різних авторів. Наприклад, згідно з баченням практикуючого експерта-підприємця [22] станом на II кв. 2020 р. екосистема Amazon включала 200 млн пристроїв Echo, 7000 співробітників штучного інтелекту, 572 фізичні магазини, цифровий рекламний бізнес на 19 млрд дол., 400 брендів приватних торгових марок, 43 дочірні компанії, кіберспортивний бізнес на суму 1,5 млрд дол., хмарний бізнес з доходом у 40 млрд дол., послуги блокчейну та Інтернету речей, ініціативи в галузі охорони здоров'я, бюджет на дослідження та розроблення у розмірі 40 млрд дол., кілька інвестиційних фондів для стартапів та багато іншого. Як бачимо, уявлення про екосистему компанії настільки широке, що по суті описує її діяльність взагалі. Це означає, що екосистемний підхід настільки пронизує всі бізнес-процеси компанії, що вже саму компанію на практиці уявляють як велику екосистему.

Приклади створення цифрових екосистем можна побачити через комплементарний розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності й інших представників міжнародного технологічного бізнесу (Apple, Microsoft, Alphabet/Google, Meta Platforms тощо). Аналіз цього досвіду, який ми також проводили у дослідженні [23], підтверджує те, що нині розвиток нового екосистемного типу взаємодії найбільше характерний саме для компаній технологічного сектору.

## ВИСНОВКИ

Отже, на сучасному етапі розвитку система економічних відносин знаходиться на етапі тектонічних зсу-

вів. Огляди міжнародних організацій та консалтингових агенцій свідчать про те, що нині відбувається цифрова трансформація на всіх економічних рівнях – країн світу, окремих галузей, регіонів, ринків, організацій та домашніх господарств тощо. Але у новій реальності економічні суб'єкти вже не працюють поодинокі. Швидкість змін в економіці та суспільстві в епоху активного створення та застосування цифрових технологій передбачає розвиток комплементарних відносин з усіма зацікавленими сторонами. Досвід провідних компаній світу свідчить про те, що їх зміцнення та зростання обумовлено через розгортання цифрових екосистем, які вони контролюють.

Сьогодні розробники економічних стратегій розглядають цифрові екосистеми як нову бізнес-модель, за допомогою якої організації забезпечують стійкість та конкурентні переваги. Як наслідок, все більше компаній світу обирають екосистемний підхід до роботи зі своєю інфраструктурою, співробітниками, партнерами, клієнтами тощо. Через цю модель компанії намагаються знайти нові можливості для реалізації стратегії свого зростання у масштабах всього світу. Як правило, цифрові екосистеми сприяють появі інновацій, які, зі свого боку, розширюють їх кордони. Але, як показує аналіз, не кожна компанія здатна побудувати, зберегти і примножити потенціал екосистеми, в якій органічно будуть реалізовувати свої компетенції її учасники і створювати необхідні цінності. У зв'язку з цим слід докладніше досліджувати переваги та недоліки як у процесі створення цифрових екосистем у бізнесі, так й під час участі у вже наявних екосистемах.

Для економістів-теоретиків перехід більшості компаній на екосистемний підхід у своїй діяльності відкриває ціле поле ще недосліджених проблем, які потребують осмислення та наукового обґрунтування, адже сьогодні вже є очевидним, що нові соціально-економічні явища і процеси у цифрову епоху заперечують наявні способи ведення господарської діяльності і трансформують систему економічних відносин загалом. Отже, є необхідність проведення глибинних досліджень у політекономічному аспекті, а також на всіх основних рівнях аналізу економіки: міні – на рівні підприємства; мікро – на рівні відносин та поведінки економічних суб'єктів на ринках різних типів і формування нового формату інформаційно-мережевої взаємодії; мезо – на рівні регіонів, територій, галузей; макро – на рівні держави; мега – на рівні світового господарства, відносин та поведінки його акторів тощо.

## Список використаних джерел

1. Hilbert M., López P. The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information. *Science*. 2011. Vol. 332. Issue 6025, pp. 60-65. URL: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1200970>
2. Ministerial Declaration of the Group of 77 and China to UNCTAD XIV. *UNCTAD*. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/td507\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/td507_en.pdf)
3. Digital Economy Report 2021. Cross-border data flows and development: For whom the data flow. *UNCTAD*. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2021\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf)
4. Briscoe G., Wilde P. Digital Ecosystems: Evolving Service-Orientated Architectures. *1st Bio-Inspired Models of Network, Information and Computing Systems* (11-13 December 2006, Madonna di Campiglio, Italy). URL: <https://doi.org/10.1109/BIMNICS.2006.361817>
5. Briscoe G. Digital Ecosystems. *Submitted in part fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy*. 2009. 206 p. URL: <https://arxiv.org/pdf/0909.3423.pdf>
6. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. May – June 1993. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
7. Циганенко О., Зубко К., Самусь Г. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. *Економіка та*

супільство. 2022. Вип. 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-65/>

8. Шевченко Л.С. Від конкурентної співпраці до бізнес-екосистеми: *Інноваційний процес в умовах глобальних викликів*: збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами круглого столу (м. Харків, 5 жовтня 2021 року) / за ред. С.В. Глібка, І.В. Подрез-Ряполової. Харків, 2021. Вип. 6. 190 с.

9. Digital Ecosystems. *BCG*. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-ecosystems>

10. Panetta K. Ecosystems Drive Digital Growth. *Gartner*. 2016. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/ecosystems-drive-digital-growth>

11. Joshi M. 4 Lessons From Land O'Lakes on Building a Digital Ecosystem. *Gartner*. 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/4-lessons-from-land-o-lakes-on-building-a-digital-ecosystem>

12. Jacobides M.G., Lang N., Szczepanski K. What Does a Successful Digital Ecosystem Look Like? *BCG*. 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/what-does-successful-digital-ecosystem-look-like>

13. Hadrin T. Digital Platform Trends: The Digital Ecosystem. *Learn G2*. 2018. URL: <https://learn.g2.com/trends/digital-ecosystem>

14. DiCesare M. Digital Ecosystems 101: How to Deliver Value & Drive Growth. *Mendix*. 2023. URL: <https://www.mendix.com/blog/digital-ecosystems/>

15. Weill P., Woerner S.L. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan Management Review*. 2015. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/>

16. Petrova M., Popova P., Popov V., Shishmanov K., Marinova K. Digital Ecosystem: Nature, Types and Opportunities for Value Creation. *Innovations in Digital Economy. Communications in Computer and Information Science* / ed. D. Rodionov et al. Springer, 2022. Vol. 1619. pp. 71–85. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_5)

17. Благодир Л. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>

18. Calabrese M, La Sala A, Fuller RP, Laudando A. Digital Platform Ecosystems for Sustainable Innovation: Toward a New Meta-Organizational Model? *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11(4). URL: <https://doi.org/10.3390/admsci11040119>

19. Розвиваємо цифрову державу: долучайтеся до обговорення Стратегії розвитку екосистеми інновацій в Україні. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozvyvaiemo-tsyfrovu-derzhavu-doluchaitesia-do-obhovorennia-stratehii-rozvytku-ekosystemy-innovatsii-v-ukraini>

20. Wiedemann J. Digital Legacies: Ecosystems. *StirWorld*. 2021. URL: <https://www.stirworld.com/think-columns-digital-legacies-ecosystems>

21. Lykken A. Bezos is coming: Mapping Amazon's growing reach. *PitchBook*. 2017. URL: <https://pitchbook.com/news/articles/bezos-is-coming-mapping-amazons-growing-reach>

22. Nordmark J. Amazon's Ecosystem Map. *Medium*. 2020. URL: <https://medium.com/@jonordmark/amazons-ecosystem-map-d25abc9613>

23. Korablinova I. International technology companies and their role in the development of the digital economy. *Digital Innovations in the Socio-Economic Sphere*. Katowice: The University of Technology in Katowice Press. 2023. pp. 117-138. URL: <https://doi.org/10.54264/M024>

## References

1. Hilbert M., López P. The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information. *Science*. 2011. Vol. 332. Issue 6025, pp. 60-65. URL: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1200970>

2. Ministerial Declaration of the Group of 77 and China to UNCTAD XIV. *UNCTAD*. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/td507\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/td507_en.pdf)

3. Digital Economy Report 2021. Cross-border data flows and development: For whom the data flow. *UNCTAD*. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2021\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf)

4. Briscoe G., Wilde P. Digital Ecosystems: Evolving Service-Orientated Architectures. *1st Bio-Inspired Models of Network, Information and Computing Systems* (11-13 December 2006, Madonna di Campiglio, Italy). URL: <https://doi.org/10.1109/BIMNICS.2006.361817>

5. Briscoe G. Digital Ecosystems. *Submitted in part fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy*. 2009. 206 p. URL: <https://arxiv.org/pdf/0909.3423.pdf>

6. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. May – June 1993. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>

7. Tsyhanenko O., Zubko K., Samus H. Formation of the company's ecosystem as a basis for increasing business sustainability. *Economy and Society*. 2022. Issue 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-65/ (in Ukrainian).

8. Shevchenko L. From competitive cooperation to business ecosystem. *Innovative process in the context of global challenges: Scientific research institute legal support of innovative development. for the materials of the round table* (5.10.2021, Kharkiv). Kharkiv, 2021. Issue 6. 190 p. (in Ukrainian).

9. Digital Ecosystems. *BCG*. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-ecosystems>

10. Panetta K. Ecosystems Drive Digital Growth. *Gartner*. 2016. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/ecosystems-drive-digital-growth>

11. Joshi M. 4 Lessons From Land O'Lakes on Building a Digital Ecosystem. *Gartner*. 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/4-lessons-from-land-o-lakes-on-building-a-digital-ecosystem>

12. Jacobides M.G., Lang N., Szczepanski K. What Does a Successful Digital Ecosystem Look Like? *BCG*. 2019. URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/what-does-successful-digital-ecosystem-look-like>

13. Hadrin T. Digital Platform Trends: The Digital Ecosystem. *Learn G2*. 2018. URL: <https://learn.g2.com/trends/digital-ecosystem>

14. DiCesare M. Digital Ecosystems 101: How to Deliver Value & Drive Growth. *Mendix*. 2023. URL: <https://www.mendix.com/blog/digital-ecosystems/>

15. Weill P., Woerner S.L. Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan Management Review*. 2015. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-an-increasingly-digital-ecosystem/>

16. Petrova M., Popova P., Popov V., Shishmanov K., Marinova K. Digital Ecosystem: Nature, Types and Opportunities for Value Creation. *Innovations in Digital Economy. Communications in Computer and Information Science* / ed. D. Rodionov et al. Springer, 2022. Vol. 1619. pp. 71–85. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_5)

17. Blagodyr L. Digital business ecosystems as a specific form for economic activities coordination in the digital economy. *Economy and Society*. 2022. Issue 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55> (in Ukrainian).
18. Calabrese M, La Sala A, Fuller RP, Laudando A. Digital Platform Ecosystems for Sustainable Innovation: Toward a New Meta-Organizational Model? *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11(4). URL: <https://doi.org/10.3390/admsci11040119>
19. We are developing a digital state: join the discussion of the Strategy for the Development of the Innovation Ecosystem in Ukraine. *Government portal*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozvyvaiemo-tsyfrovu-derzhavu-doluchaitesia-do-obhovorennia-stratehii-rozvytku-ekosystemy-innovatsii-v-ukraini> (in Ukrainian).
20. Wiedemann J. Digital Legacies: Ecosystems. *StirWorld*. 2021. URL: <https://www.stirworld.com/think-columns-digital-legacies-ecosystems>.
21. Lykken A. Bezos is coming: Mapping Amazon's growing reach. *PitchBook*. 2017. URL: <https://pitchbook.com/news/articles/bezos-is-coming-mapping-amazons-growing-reach>
22. Nordmark J. Amazon's Ecosystem Map. *Medium*. 2020. URL: <https://medium.com/@jonnordmark/amazons-ecosystem-map-d25abc9613>
23. Korablinova I. International technology companies and their role in the development of the digital economy. *Digital Innovations in the Socio-Economic Sphere*. Katowice: The University of Technology in Katowice Press. 2023. pp. 117-138. URL: <https://doi.org/10.54264/M024>

**Iryna KORABLINOVA**

*PhD in Economics, Associate Professor, State University of Intellectual Technologies and Communications*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2701-0447>

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

**Karyna HANZHA**

*student, State University of Intellectual Technologies and Communications*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7414-9110>

e-mail: [karina.ganzha.2001@gmail.com](mailto:karina.ganzha.2001@gmail.com)

## DIGITAL ECOSYSTEMS IN INTERNATIONAL TECHNOLOGICAL BUSINESS

**Introduction.** *The current stage of economic development is characterized by the increasing impact of advanced digital information and communication technologies (ICT) on the entire system of human interactions, encompassing the processes of production, distribution, exchange, and consumption of both material and immaterial goods. Among the emerging phenomena in today's economic relations system are digital ecosystems, which are created and developed through the actions of international technological companies.*

**The purpose of the paper** is to define the essence and content of the concept of "digital ecosystems" for further analysis and understanding in an economic context.

**Results.** *It is argued that, in an economic sense, the concept of ecosystems is a continuation of the scientific inquiries of various scholars studying changes and relationships in the business environment from the perspectives of competition and collaboration among its participants. Today, business ecosystems created and developed by international technological companies typically operate through digital platforms, services, and solutions, transforming them into digital business ecosystems. The paper identifies key types of digital ecosystems in business and emphasizes the existence of other types of digital ecosystems (governmental, hybrid) that also require further exploration. The role of international technological companies in shaping global digital ecosystems is explored, using Amazon as an example. It is clarified that leading global technology companies play a crucial role as conductors of the ecosystem of ecosystems. In digital ecosystems, boundaries are constantly changing, participants and components are updated. As a result, the description of the structures of digital ecosystems varies among different authors.*

**Conclusion.** *Theoretical guidelines are provided for further research on digital ecosystems in economics and business, both from the perspective of economic strategy developers and theoretical economists.*

**Keywords:** *technology companies, digital ecosystems, platforms, partners, complementary connections*

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.9>

УДК 336.14

**Світлана Іванівна ЛОГВІНОВСЬКА**

к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0670-2957>

e-mail: Svetlana\_Lohvinovska@ukr.net

**Тетяна Олександрівна КИР'ЯЗОВА**

к.е.н., доцент, Одеський національний економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9416-0993>

e-mail: xs-070@ukr.net

**ВПЛИВ ПОДАТКУ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ**

У статті розглянуто структуру податкових надходжень, які формують дохідну частину державного бюджету. Досліджено динаміку надходження основних податків за 2018-2022 рр. Визначено вплив податку на доходи фізичних осіб на формування доходів державного бюджету, окреслено чинники, які впливають на збільшення податку на доходи фізичних осіб у податкових надходженнях бюджету. Наведено узагальнені висновки щодо створення умов в податковій системі задля розвитку економіки країни та формування стабільного бюджету на сучасному етапі.

**Ключові слова:** податок, прями та непрямі податки, податок на доходи фізичних осіб, бюджет, доходи державного бюджету, державний бюджет

**ВСТУП**

Ефективність податкової системи та раціональне використання податкових ресурсів має важливе значення для фінансового забезпечення держави та соціального добробуту громадян. Податки є основним джерелом доходів державного бюджету та визначають фінансову спроможність та стабільність країни. В сучасних умовах сьогодення набуває гострої потреби акумулювання власних фінансових ресурсів держави. Особливу увагу необхідно придати податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) – як основного бюджетоутворюючого податку.

**МЕТА** статті – визначення ролі податків на формування доходної частини державного бюджету, обґрунтування впливу ПДФО у структурі податкових надходжень державного бюджету України.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методологічною та теоретичною основою роботи стали наукові праці українських фахівців, де розглянуто основні засади впливу податків на формування бюджету та оподаткування доходів громадян. Аналізуючи динаміку надходження основних податків за 2018-2022 рр., формування податкових надходжень за різними податками та визначаючи вплив ПДФО застосовано метод порівняння, синтезу, аналізу, табличного та графічного подання результатів дослідження.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

Основний фінансовий план України, – державний бюджет, є важливим механізмом перерозподілу фінансових ресурсів для забезпечення безперервного функціонування економічної системи країни та належного рівня соціальної безпеки. Згідно з Податковим кодексом України, податок – це обов'язковий, безумовний платіж до відповідного бюджету [1]. За допомогою інструментів державного регулювання економіки визначаються податкові надходження, їх формування, розподіл та використання. Збору податків відводиться важливе місце в доходній частині бюджету, займаючи найбільшу питому вагу в структурі доходної частини бюджету.

Згідно зі ст. 9 Бюджетного кодексу України доходи державного бюджету класифікуються: податкові, неподаткові, доходи від операцій з капіталом, трансферти [2]. Серед податкових надходжень – ПДФО є одним з ефективних важелів оподаткування. Застосування ПДФО забезпечує значну частину надходжень до бюджету та створює рівномірне податкове навантаження на основі безпосереднього визначення доходу платника податку [3].

Аналізуючи головний фінансовий документ держави, варто зазначити що обсяг доходів державного бюджету у 2022 р. становив 1787395,6 млн грн, а порівняно з 2018 р. спостерігаємо збільшення на 92,5%. У 2022 р. порівняно з 2018 р. обсяг податкових надходжень зріс на 25,9%.

Структуру доходів державного бюджету зображено на рис. 1, де можна зазначити переважання податкових надходжень, обсяг яких станом на 2018-2022 рр. сягав від 753815,6 млн грн до 949764,4 млн грн (табл. 1).

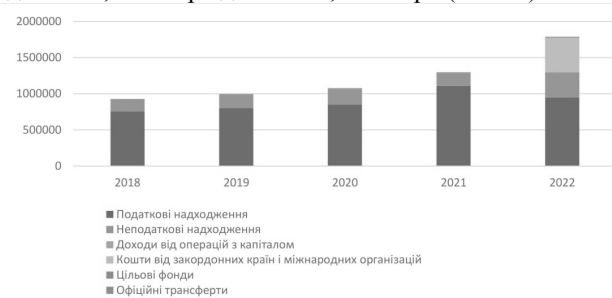


Рис. 1. Структура доходів державного бюджету 2018-2022 рр., млн грн (створено авторами на основі [4, 5])

З кожним проаналізованим роком податкові надходження мали тенденцію до збільшення (рис. 2). І лише у 2022 р. спостерігається зменшення обсягів податкових надходжень порівняно з 2021 р. на 839653,2 млн грн. Таку негативну тенденцію пов'язано зі зменшенням ділової активності бізнесу через повномасштабні військові дії на території України та збільшенням обсягів коштів від закордонних країн і міжнародних організацій до державного бюджету.

Таблиця 1 – Доходи Державного бюджету України за період 2018-2022 рр. (млн грн) (створено автором на основі [4, 5])

Показники	Роки					Темп приросту 2022/2018, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Усього	928108,3	998278,9	1076016,7	1296852,9	1787395,6	1,925
Податкові надходження	753815,6	799776,0	851115,6	1107090,9	949764,4	1,259
Неподаткові надходження	164676,5	186684,2	212946,9	175358,0	346327,7	2,103
Доходи від операцій з капіталом	657,5	183,0	79,4	328,7	611,0	0,929
Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій	1464,8	1139,9	1029,7	1289,9	481090,7	328,4
Цільові фонди	187,5	1770,8	187,1	209,4	136,2	0,726
Офіційні трансферти	7306,3	8725,0	10658,0	12576,1	9465,6	1,295

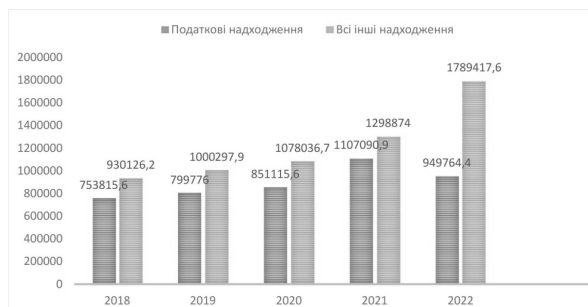


Рис. 2. Доходи державного бюджету 2018-2022 рр., млн грн (створено авторами на основі [4, 5])

Як видно з проведеного аналізу, податкові надходження займають вагомий частку у формуванні доходів державного бюджету. Пропонуємо проаналізувати динаміку прямих та непрямих податків та визначити роль ПДФО у формуванні доходної частини державного бюджету.

Поділ податків на прямі та непрямі – це механізм визначення об'єкта та методу справляння податку. Прямі податки – це податки на дохід, прибуток, майно тощо, які стягуються фізичними або юридичними особами. Основними з них є ПДФО та податок на прибуток підприємств (ППП). Непрямі податки – це податки, які не пов'язані з доходом та прибутком, а встановлюються як надбавка до ціни реалізованих товарів та сплачуються кінцевим споживачем. До непрямих податків відносяться податок на додану вартість (ПДВ), акцизний податок та мито [6].

Аналізуючи динаміку надходжень прямих та непрямих податків до доходів державного бюджету України за 2018-2022 рр., варто зазначити позитивний темп приросту прямих податків за період 2018-2022 рр. Так, ПДФО у 2022 р. становив 148427,3 млн грн, і порівняно з 2018 р. зріс на 62%. ППП за аналізований період зріс на 21 % (табл. 2).

Структура податкових надходжень показує перевагу непрямих податків над прямими, що вказує на низку проблем у податковій системі України (рис. 3): недосконалість системи збору податків; ухилення населення від сплати податкових надходжень; тінізація економіки України; кризовий стан економіки протягом останніх років [6]. Бо як відомо – власне пряме оподаткування характеризує ефективність та відкритість економіки.

Стосовно непрямих податків, то тенденцію до збільшення за 2018-2022 рр. має лише ПДВ, що у 2022 р. становив 467001 млн грн і зріс на 92492 млн грн порівняно з 2018 р. Акциз та мито за вказаний період скоротилися, що пов'язано з адміністративно-правовими факторами.

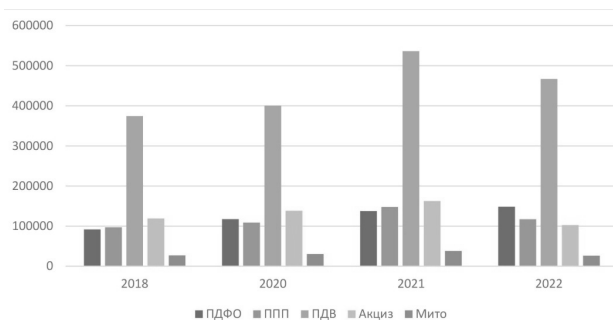


Рис. 3. Структура податкових надходжень до державного бюджету 2018-2022 рр., млн грн (створено авторами на основі [4, 5])

Якщо порівнювати показники всіх податкових надходжень у розрізі часу 2021-2022 рр., то можна сказати, що скоротилися обсяги усіх податків, крім ПДФО, який зріс на 10872,1 млн грн.

Бачимо з рис. 3 незмінну структуру податкових надходжень до державного бюджету. Але все ж таки обсяги податкових надходжень у 2022 р. скоротилися. Це пояснюється тим, що у країні йдуть повномасштабні військові дії, деякі території є невідконтрольними. Пропонуємо перелік податків, які у 2022 р. зменшилися: ППП – на 30701,8 млн грн, ПДВ – на 69488,2 млн грн, акцизний податок – на 60098,3 млн грн, мито – на 11930,9 млн грн (табл. 2). Тільки ПДФО у формуванні доходної частини державного бюджету відіграв позитивну роль та збільшився на 10872,1 млн грн (рис. 4).

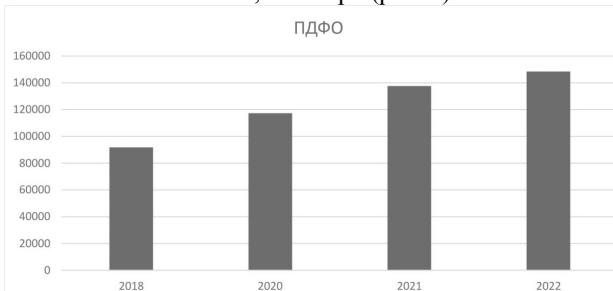


Рис. 4. Надходження до державного бюджету ПДФО у 2018-2022 рр., млн грн (створено автором на основі [4, 5])

Доцільно визначити основні чинники, що позитивно впливають на надходження податку на доходи фізичних осіб (рис. 5):

- зростання номінального ВВП – створення умов для введення бізнесу;
- легалізація виплати заробітної плати – усунення практики виплати доходу у “конвертах”;

Таблиця 2 – Динаміка податкових надходжень до Державного бюджету України, 2018-2022 рр., (млн грн) (створено автором на основі [4, 5])

Категорія	Вид податків	Роки					Темпи приросту 2022/2018, %
		2018	2019	2020	2021	2022	
Прямі податки	ПДФО	91741,8	109954,0	117281,3	137555,2	148427,3	1,62
	ППП	96882,3	107086,3	108695,0	147751,7	117049,9	1,21
Непрямі податки	ПДВ	374508,2	378690,2	400600,1	536489,2	467001	1,25
	Акциз	118852,4	123357,9	138296,2	162451,2	102352,9	0,86
	Мито	27076,6	30086,0	30460,5	38176,9	26246,0	0,97



Рис. 5. Чинники зростання надходження податку на доходи фізичних осіб

- зростання витрат на оплату праці – підвищення оплати праці відповідно до зарубіжного досвіду;
- зростання змішаних доходів домашніх господарств за рахунок індивідуальної підприємницької діяльності – створення умов для збільшення фінансових ресурсів домогосподарств;
- позитивні тенденції до зростання доходів низькооплачуваних верств населення через державне підвищення мінімальних соціальних гарантій – реалізація заходів бюджетної політики у державі [7].

### Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
2. Бюджетний кодекс України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n203>
3. Тітенко З., Ворона А. Аналіз податкових надходжень в системі доходів бюджету України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-58>
4. Міністерство фінансів України: URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/budget\\_2022-538](https://www.mof.gov.ua/uk/budget_2022-538)
5. Мінфін. Доходи Держбюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>
6. Дроздовська О.С., Озерчук О.В. Співвідношення прямих та непрямих податків у податковій системі України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №10. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2017/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2017/10.pdf)
7. Трофімова М.О. Податок на доходи фізичних осіб в Україні: фискальна соціально-регулятивна роль. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=947> (in Ukrainian).

### References

1. Tax Code of Ukraine: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (in Ukrainian).
2. Budget Code of Ukraine: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n203>. (in Ukrainian).
3. Titenko Z., Vorona A. Analysis of tax revenues in the budget revenue system of Ukraine. *Economy and society*. 2021. No. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-58>. (in Ukrainian).
4. Ministry of Finance of Ukraine: URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/budget\\_2022-538&](https://www.mof.gov.ua/uk/budget_2022-538&) (in Ukrainian).
5. Ministry of Finance. Revenues of the State Budget of Ukraine. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>. (in Ukrainian).
6. Drozdovska O.S., Ozerchuk O.V. Ratio of direct and indirect taxes in the tax system of Ukraine. *Investments: practice and experience*. 2017. No. 10. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2017/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2017/10.pdf) (in Ukrainian).
7. Trofimova M.O. Personal income tax in Ukraine: fiscal, social and regulatory role. *Effective Economy*. 2012. No. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=947>. (in Ukrainian).

Основні макропоказники, що вплинули на надходження ПДФО у 2022 р.: середньомісячна заробітна плата, чисельність штатних працівників та грошове забезпечення військовослужбовців.

### ВИСНОВКИ

Податки є вагомою ланкою економічної системи та впливають на формування дохідної частини державного бюджету. Під час проведеного аналізу виявлено вплив ПДФО на податкові надходження до державного бюджету. Окреслено, що зазвичай непрямі податки переважають у формуванні дохідної частини фінансового плану, адже ухилення від їх сплати є майже неможливим. А в сучасних умовах, коли Україна потребує відновлення територій, підприємств – саме податковій системі необхідно створити умови для розвитку економіки країни та формування стабільного бюджету. Щоб досягти зазначеної мети, необхідно проводити комплексну реформу податкової системи, спрямовану на зниження податкового тиску на бізнес та населення, підвищення ефективності збору податків, зменшення рівня корупції та підтримка малого та середнього підприємства.

**Svitlana LOHVINOVSKA**

PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Economic University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0670-2957>

e-mail: Svetlana\_Lohvinovska@ukr.net

**Tetiana KYRIAZOVA**

PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Economic University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9416-0993>

e-mail: xs-070@ukr.net

## INFLUENCE OF PERSONAL INCOME TAX ON BUDGET INCOME FORMATION OF UKRAINE

*The paper defines the characteristics of population income taxation as the main component of tax revenues of the budget. The impact and fiscal significance of the personal income tax in the structure of tax revenues of the budgets of Ukraine is substantiated. When writing the paper, the method of comparison, synthesis, analysis, tabular and graphical presentation of research results was used, analyzing the dynamics of personal income tax receipts for 2018-2022. The necessity of today's realities regarding the creation of conditions in the tax system for the development of the country's economy and the formation of a stable budget is stated at the current stage. Taxes are an important part of the economic system and affect the formation of the revenue part of the state budget. During the analysis, the impact of the personal income tax on tax revenues to the state budget was revealed. It is outlined that usually indirect taxes prevail in the formation of the revenue part of the state's financial plan, because evasion of their payment is almost impossible. And in modern conditions, when Ukraine needs to restore territories, enterprises, it is the tax system that needs to create conditions for the development of the country's economy and the formation of a stable budget. Changes to the Tax Code and the loss of economic potential in some territories due to the closure or complete destruction of enterprises, the reduction of working personnel led to a decrease in tax revenues. In recent years, the contribution of personal income tax to the state budget has been - 21%; to regional budgets – 15%; to the budgets of territorial communities - 64%, which gives territorial communities the opportunity to increase their own financial resources. In order to achieve this goal, it is necessary to carry out a comprehensive reform of the tax system aimed at increasing the fiscal role of direct taxes by reducing the tax burden on business and the population, increasing the efficiency of tax collection, reducing the level of corruption and supporting small and medium-sized enterprises. And the proposed results of the research will help territorial communities to form their own incomes at the expense of income tax on the incomes of individuals and to perform the functions assigned to them.*

**Keywords:** Tax, direct and indirect taxes, personal income tax, budget, state budget revenues, state budget

Тетяна Володимирівна **ІГНАТЕНКО**

к.е.н., старший викладач, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-3720>

e-mail: 03tanya86@gmail.com

Олександра Миколаївна **ЗАКРЕВСЬКА**

магістр, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6547-6446>

e-mail: zakrevskasashulia@gmail.com

## ОБЛІК БАРТЕРНИХ ОПЕРАЦІЙ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто аналіз правил та законів, які стосуються обміну товарів у міжнародній торгівлі України через бартерні угоди. Також розглянуті труднощі, пов'язані з обліком таких угод у бухгалтерському обліку. Згідно з вимогами всі операції обміну товарів у міжнародній торгівлі оформлюються відповідними бартерними договорами. Основним аспектом бартерних угод є досягнення згоди стосовно цін та обсягу поставок експортно-імпортних товарів, а також вигідного визначення еквівалента обміну товарів. У сучасних умовах ринку деякі компанії можуть мати обмежену кількість грошових коштів для нормального функціонування. У таких випадках обмін товарів може стати єдиним способом для них реалізувати свою продукцію та отримати інші необхідні товари для ведення виробництва.

**Ключові слова:** бартерні операції, товарообмінні операції, зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, бухгалтерський облік

### ВСТУП

Товарообмінні (бартерні) операції важливі, особливо у кризові періоди, коли грошова одиниця швидко втрачає свою цінність. Тому виникає потреба в дослідженні особливостей проведення таких операцій з метою забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств. З іншого боку, підприємства, які мають намір успішно функціонувати на ринку, повинні дотримуватися чітких законодавчих та нормативно-правових вимог. Важливо, щоб ці вимоги були взаємно сумісними, особливо у контексті бухгалтерського та податкового законодавства.

Попередні дослідження в цій галузі проведено науковцями, такими як М.І. Дідківський, Л.В. Андрущенко, А.Й. Іванський, В.М. Гурін, С.М. Горлов та ін.

**МЕТА** – аналіз законодавчої бази, яка визначає правила для бартерних операцій у сфері зовнішньої торгівлі, розгляд причин, які призводять до здійснення таких операцій, та формулювання рекомендацій зі зменшення їх обсягу у міжнародній торгівлі.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження ґрунтується на наукових працях вчених та дослідників з України, а також на чинному законодавстві України. У процесі дослідження застосовано методи аналізу, синтезу, формулювання логічних висновків та узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) в Україні з питань бартерних операцій регламентується Законом України № 351 «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності». Згідно з цим Законом під товарообмінними (бартерними) операціями слід розуміти один з видів експортно-імпортних операцій, оформлених бартерним договором або договором зі змішаною формою оплати, яким часткова оплата експортних (імпортних) поставок передбачена в натуральній формі, між суб'єктом ЗЕД

України та іноземним суб'єктом господарської діяльності, що передбачає збалансований за вартістю обмін товарами, роботами, послугами у будь-якому поєднанні, не опосередкований рухом коштів у готівковій або безготівковій формі [1].

Відповідно у галузі ЗЕД можна віднести до бартерних операцій як бартерні договори (обмін товарами, роботами, послугами), так само і договори із змішаною формою оплати (частина вартості продукції компенсується у грошовій формі).

У бартерному договорі необхідно вказати загальну суму вартості товарів, які буде імпортовано, і загальну суму вартості товарів (або послуг), які буде експортовано в рамках цього договору. Ці суми повинні бути виражені в іноземній валюті, яка включена до першої групи Класифікатора іноземних валют, що визначено НБУ. Якщо укладені між суб'єктами господарської діяльності угоди не відповідають законодавчим вимогам, то їх можуть визнати недійсними відповідно до встановленого порядку.

Згідно з вищезазначеним законом строки проведення бартерних операцій визначаються за даними табл. 1.

Чітко слід розуміти дати ввезення на або вивезення за митну територію України товарів за бартерними угодами за даними табл. 2.

За недотримання встановлених строків проведення товарообмінних (бартерних) операцій суб'єктом ЗЕД України передбачено нарахування пені у розмірі 0,3% вартості недержаних товарів (робіт, послуг) за кожен день прострочення. Проте загальна сума нарахованої пені не може перевищувати суму заборгованості [1].

Постановою Кабінету міністрів України «Про деякі питання регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» чітко окреслюються типи товарів, які дозволено імпортувати / експортувати під час бартерних операцій [2].

Згідно з НП(С)БО 9 "Запаси" усі товарообмінні операції у сфері ЗЕД розглядаються залежно від того чи це подібні активи чи неподібні [3].



Таблиця 1 (складено із застосуванням [1])

Імпорт	Експорт
підлягають ввезенню на митну територію України у строки, зазначені в такому договорі, але не пізніше 180 календарних днів з дати митного оформлення.	з дати підписання акта або іншого документа, що засвідчує виконання робіт, надання послуг.

Таблиця 2 (складено із застосуванням [1])

Імпорт	Експорт
дата їх митного оформлення (дата оформлення митної декларації на імпорту)	дата підписання акта або іншого документа, що засвідчує виконання робіт, надання послуг

Подібними вважаються об'єкти, які виконують однакову функцію та мають однакову справедливую вартість. Усі інші об'єкти вважаються неподібними, тобто мають різне призначення і різну справедливую вартість.

Якщо говорити про операції з обміном подібними активами, то вони зустрічаються досить рідко. Під час такого обміну:

- не визнається жодного доходу від такого обміну, оскільки самого продажу як такого не відбулося і не використовуються грошові кошти: про це зазначено у п. 9 НП(С)БО 15 «Дохід» [4];

- первісна вартість отриманих активів в обміні на подібні активи дорівнює балансовій вартості переданих активів, однак, якщо балансова вартість переданих активів перевищує їхню справедливую вартість, первісна вартість отриманих активів є їхня справедлива вартість; різниця, що виникає між балансовою і справедливою вартістю отриманих запасів зараховується до витрат поточного періоду (п. 13 НП(С)БО 9 «Запаси») [3].

Первинною вартістю активів, отриманих у результаті обміну на неподібні активи, є їх справедлива вартість. На протилежному обміну подібними активами, під час обміну неподібними активами кожне підприємство визнає дохід. Всю суму доходу від такого бартерного договору обчислюють, враховуючи справедливую вартість активів (товарів, робіт чи послуг), отриманих або в майбутньому надійдуть до підприємства. Цю суму можуть збільшити або зменшити на обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, що були передані чи отримані.

Товарне оцінювання виконується для забезпечення рівноцінності обміну, для визначення митних обов'язків і розрахунку суми страхових премій, яка вимагається в оцінюванні товарів, а також для визначення можливих санкцій.

Для відображення доходу в бухгалтерському обліку застосовують 7 клас рахунків. Оскільки в нас дохід визнається від реалізації, доцільно обрати субрахунки 702 «Дохід від реалізації товарів», 703 «Дохід від реалізації робіт і послуг».

Певними особливостями ведення бухгалтерського обліку бартерних операцій, які виділяють такий тип обміну з-поміж інших реалізаційних операцій є:

- не проводяться грошові розрахунки з партнерами-нерезидентами;
- реалізація виникає одночасно з експортом відвантажених активів;
- контрактна вартість активів, що відвантажено на експорт, має бути рівною кредиторській заборгованості

за активи, які імпортуються партнеру-нерезиденту.

Слід зазначити, що для відображення операцій з розрахунків з іноземними покупцями та постачальниками, у бухгалтерському обліку прийнято відкривати субрахунок 632 «Розрахунки з іноземними постачальниками» та субрахунок 362 «Розрахунки з іноземними покупцями».

В податковому обліку немає конкретних норм для оподаткування товарообмінних (бартерних) операцій. Отже, облік ПДВ повинен здійснюватися відповідно до загальних засадах.

В імпортних операціях, де підприємство постачає активи, застосовується ПДВ за ставкою 20% відповідно до загальних правил. У разі вивезення, тобто експорту товарів за межі митної території України, застосовують нульову ставку ПДВ.

У разі бартерних операцій, де вартість товарів (робіт, послуг) вказано в іноземній валюті в зовнішньоекономічному договорі, можуть виникати курсові різниці. Відповідно до НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» курсові різниці виникають при монетарних показниках [5].

Однак, якщо бартерні операції проводяться в іноземній валюті, а головне – грошові кошти відсутні, то такі операції вважаються немонетарними. У такому разі курсові різниці не нараховуються та не відображаються в бухгалтерському обліку.

В обліку курсові різниці, що виникають, включаються до складу інших операційних доходів – субрахунок 714 «Дохід від операційної курсової різниці», або до інших витрат операційної діяльності – 945 «Втрати від операційної курсової різниці».

В бухгалтерському обліку як в резидента, так і в нерезидента для імпортних та експортних операцій здійснюється відповідний запис на субрахунках. Типову кореспонденцію рахунків в обліку резидента під час виконання бартерного зовнішньоекономічного договору наведено у табл. 1.

У табл. 3 показано стандартні кореспонденції рахунків вітчизняного покупця-постачальника в обліку товарообмінних (бартерних) операцій.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведені дослідження обліку товарообмінних (бартерних) операцій, можна чітко зрозуміти, що такий вид операцій є досить складним проти інших операцій, які безпосередньо пов'язано з придбанням товарів. Адже наявна низка особливостей, які прописані в нормативно-правових актах та які необхідно брати до уваги під час бартерних операцій.

Таблиця 3 – Кореспонденція рахунків обліку бартерних операцій неподібними активами в резидента (розроблено автором)

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дебет	Кредит
Експорт товару 1 нерезиденту			
1	Відвантажено товар 1 на експорт нерезиденту	362	702
2	Відображено списання собівартості реалізованого товару 1	902	281.1
3	Списано на фінансовий результат:		
	• дохід від реалізації товару 1	702	791
	• собівартість реалізованого товару 1	791	902
Імпорт товару 2 від нерезидента			
1	Оприбутковано на склад товар 2 від нерезидента	281.2	632
2	Відображено сплату митних платежів при імпорті	377	311
3	Нараховано податковий кредит з ПДВ	641	377
4	Відображено включенню до первісної вартості товару 2 сума митних платежів	281.2	377
5	Відображено взаємозалік заборгованостей	632	362

**Список використаних джерел**

1. Закон України “Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності” від 23.12.1998 № 351-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-14#Text>
2. Про деякі питання регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності, Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.1999 № 756. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/756-99-п#Text>
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 20.10.99 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29.11.99 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 10.08.2000 № 193. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00>
6. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 09.12.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text>
7. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>

**References**

1. Law of Ukraine: “On Regulation of Barter Operations in the Sphere of Foreign Economic Activity” on December 23, 1998 № 351-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-14#Text> (in Ukrainian).
2. On certain issues regarding the regulation of barter operations in the field of foreign economic activity. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on April 29, 1999 № 756 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/756-99-п#Text> (in Ukrainian).
3. The National Accounting Standard (Standard) 9 "Inventories," approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine. on October 20, 1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (in Ukrainian).
4. The National Accounting Standard (Standard) 15 "Income," approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine. on November 29, 1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (in Ukrainian).
5. The National Accounting Standard (Standard) 21 "The impact of changes in exchange rates.," approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine. on August 10, 2000 № 193. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00> (in Ukrainian).
6. Chart of accounts for accounting of assets, capital, liabilities, and business transactions of enterprises and organizations on December 9, 2011 № 1591. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text> (in Ukrainian).
7. Instructions for the application of the Chart of Accounts for the accounting of assets, capital, liabilities, and business transactions of enterprises and organizations on November 30, 1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (in Ukrainian).

**Tetiana IHNATENKO**

PhD in Economics, Senior Lecturer, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-3720>

e-mail: 03tanya86@gmail.com

**Oleksandra ZAKREVSKA**

master, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6547-6446>

e-mail: zakrevskasashulia@gmail.com

## ACCOUNTING OF BARTER OPERATIONS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

*The paper analyzes the norms and laws of exchange of goods in the international trade of Ukraine under barter agreements. Barter operations mean operations during which business entities exchange a certain amount of goods, works, services for an equivalent amount of other goods without the use of monetary payments. Barter transactions usually become popular in countries with unstable economies, where there is a shortage of both domestic and foreign currency. The main reason for using barter agreements in foreign trade is currency problems, such as its scarcity, instability, etc. The difficulties associated with the accounting of such operations in accounting are also considered. In accordance with the requirements, all transactions of exchange of goods in international trade are formalized by appropriate barter contracts. In case of violation of the terms of import of goods, performance of works and provision of services, a fine is applied, which is calculated for each day of delay. The main aspect of barter agreements is reaching an agreement on prices and volumes of supplies of export-import goods, as well as a profitable determination of the equivalent of the exchange of goods. Today market environment, some companies may have a limited amount of cash to operate normally. In such cases, the exchange of goods may be the only way for them to sell their products and obtain other goods necessary for production. An important aspect of a barter agreement is reaching an agreement on prices and volumes of export-import of goods, as well as establishing a favorable equivalence for the exchange of goods. In these market conditions, some businesses may not have enough working capital to operate normally. As a result, barter often becomes their only means of selling their products and acquiring others necessary for their production activities.*

**Keywords:** barter transactions, commodity exchange operations, foreign economic activity, export, import, accounting

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.11>  
УДК 568.5:330.341.1

**Микола Миколайович МЕРКУЛОВ**

д.е.н., професор, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3095-189X>

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

**Тетяна Костянтинівна МЕТІЛЬ**

к.е.н., доцент, зав. кафедри, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>

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

## ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*У статті розглянуто важливе для сучасних інноваційно-активних підприємств питання удосконалення ключових факторів успіху у конкурентному середовищі інноваційної продукції та послуг, через яке зростає роль збутової функції підприємств і залежать виробничі та логістичні процеси. Зазначено перехід підприємств від виробничої концепції до ринково-орієнтованої концепції маркетингу, вдосконалюючи систему збуту та його контроль, з використанням маркетингового інструментарію, що забезпечує збереження кола клієнтів та можливість витримати тиск з боку конкурентів.*

**Ключові слова:** конкуренція, збут, фактор, успіх, показник, попит, політика, маркетинг, оцінка, ціна, якість

### ВСТУП

Можливо, як вважає Л. Мельник [10, с. 194], що механізм інноваційно-активного розвитку будується на трьох ключових факторах – мінливість, спадковість, добір. Він вважає мінливість ключовим фактором розвитку господарських систем, їх здатністю змінювати свої стики, а інновації як форму мінливості. До головних умов прояву інноваційної активності Л. Мельник відносить підвищення ступеня свободи суб'єктів, що складають інноваційно-активне підприємство (ІАП), створення атмосфери конкурентного існування ІАП, мотивація потенційних інноваторів; а також додаткові інструменти – юридичні (захищають права ІАП), економічні (забезпечують матеріальну базу), моральні (закріплення статусу інноватора) [10, с. 208].

Сьогодні у вітчизняній науці відбувається інтенсивний пошук інструментів активізації інноваційної діяльності українських суб'єктів господарювання, що не в останню чергу викликано й військовою агресією. Так, С. Філіппова і К. Мироненко стверджують, що стан інноваційної активності промислових підприємств та передумови запровадження реінжинірингу їх бізнес-процесів є взаємопов'язаними [13, с. 140]. С. Філіппова сумісно з Н. Селівановою досліджує взаємозв'язок з контролінгом та доводить, що для промислового ІАП контролінг є багатограним складником системи управління його розвитком [11, с. 14]. Водночас К. Ковтуненко узагальнює, що до інноваційно-активного віднесено підприємство, інноваційна діяльність якого включає усі або певні етапи інноваційного процесу [4, с. 82]. В. М'ячин, формуючи методичні підходи до вибору показників для характеристики інноваційної активності підприємств, робить попередній висновок, що вирішення задачі кластеризації інноваційно-активних підприємств за фінансовим станом є кращим для оцінювання фінансового стану підприємств [7, с. 137]. І. Башинська у своїх працях розробляє рекомендації з безпекоорієнтованого управління амортизацією бізнес-процесів промислових ІАП [1].

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Вагомий внесок у дослідження проблем функціонування ІАП у конкурентному середовищі та покращення їх збутової політики зробили такі українські науковці, як І. Башинська [1], С. Єрмак, В. Захарченко [3; 6; 12], К. Ковтуненко [10], Л. Мельник [10], Н. Селіванова [11], С. Філіппова [11; 13]. Проте нинішній стан такого питання свідчить про наявність невирішених аспектів, які потребують подальшого вивчення та пошуку шляхів розв'язання.

**МЕТА** статті – розроблення елементів удосконаленої системи управління бізнес-процесами у сфері збуту інноваційно-активного підприємства за допомогою розроблених показників ключових факторів успіху, що дасть змогу приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

**МЕТОДАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ:** синтез та аналіз, порівняння, експертне опитування, анкетування, фінансово-економічний аналіз.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Національною економічною стратегією на період до 2030 р. визначено такі цілі розвитку промисловості: створення стійкого внутрішнього попиту на вітчизняну промислову продукцію, забезпечення інтеграції українського промислового сектору до глобальних ланцюгів вартості, посилення конкурентоспроможності виробленої в Україні промислової продукції, створення нових виробничих потужностей шляхом стимулювання інноваційної діяльності підприємств [3, с. 19].

У процесі зростання конкуренції та насичення ринків товарами постійно зростає роль збутової функції ІАП, перетворюючись на базову, від якої залежать виробничі, закупочні, логістичні та інші процеси, що здійснює ІАП. Підприємства-виробники інноваційної продукції переходять від виробничої концепції до ринково-орієнтованої концепції маркетингу (Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Дей та ін.), що відбивається насамперед у вдосконаленні системи збуту та активному застосуванні марке-

тингового інструментарію.

Є низка проблем, що пов'язані з оцінюванням роботи збутових підрозділів та ІАП загалом, найбільш важливою з яких є визначення показників, які забезпечують переваги стосовно конкурентів, тобто ключових факторів успіху (КФУ).

У науково-методичній літературі є декілька трактовок терміну «ключові фактори». Так Ф. Котлер під ними розуміє характеристики моделі високо результативного бізнесу, що узагальнено цим фахівцем маркетингу разом з А. Літлом [5]. Узагальнюючи проведені дослідження [3; 6; 12], можливо відмітити найбільші КФУ: управлінські (кваліфікаційний рівень менеджменту, організаційна структура, ступінь інтеграції тощо), виробничі (вид технологічної системи, центри відповідальності/прибутку/витрат, механізм закупівель тощо), маркетингові (кваліфікація маркетологів, інформаційно-аналітичні процеси, організація рекламної діяльності, форми організації збутової мережі).

С. Філіппова і В. Захарченко визначають такі КФУ, що дають змогу досягати переваги перед конкурентами: що залежать від технології та організації виробничих процесів; що залежать від процесів обслуговування і якості послуг, які надаються; що залежать від організації праці; що залежать від рівня кваліфікацій виконавців в обслуговуванні; що залежать від інформаційно-аналітичного супроводження (інформованість середовища, оперативність, реклама тощо) [6, с. 89-92].

Підсумовуючи проведений аналіз, можна констатувати, що фахівці не наводять (за окремими випадками) конкретних показників, які визначають успіх ІАП на ринку, а надають лише загальні напрями, більш орієнтовані на оцінювання конкурентоспроможності ІАП [12, с. 160-165]. Визначаючи сутність та зміст поняття «КФУ», насамперед треба мати на увазі концепцію доданої вартості. Слід враховувати, що успіх ІАП залежить від того, як споживачі оцінюють надані нові цінності та як це відноситься до ІАП загалом.

Так, КФУ – це комплекс показників, на які орієнтується споживач (покупець) у виборі продавця (виробника) або конкретної продукції (бренд, марка).

Можна сказати, що КФУ є вимірювачами ринкової сили ІАП, завдяки якій вона має ринкову владу та певний рівень конкурентоспроможності. Насправді кожне ІАП самостійно визначає набір показників, що характеризують ефективність збуту. Однак часто це зводиться лише до контролю виручки від реалізації, рівня дебіторської заборгованості та оцінювання роботи менеджерів із продажу для нарахування їм зарплати. Інші, а саме якісні показники, що характеризують результат взаємодії з клієнтами, часто залишаються поза увагою, тому слід зробити наголос, що нефінансові показники (задоволеність споживачів, частка ринку, якість) найчастіше відображають стан справ в ІАП краще, ніж оголошений прибуток. Отже, необхідно відслідковувати думку споживачів стосовно тих показників, які для них дуже важливі та за якими вони формують своє ставлення до продавців. В умовах високої конкуренції ІАП мають знати, які КФУ дадуть змогу залучити до співпраці нових партнерів та розвивати співпрацю з наявними партнерами.

Якщо уявити канали збуту як систему процесів, що мають входи та виходи, то вихід з попереднього про-

цесу характеризується системою показників, які важливі для наступного учасника каналу. Визначивши наважливіші для покупця чинники, можна створити модель управління процесом збуту з урахуванням стандарту ISO-9000. Відповідно до цього стандарту на вході в бізнес-процес формуються вимоги клієнтів, а на виході вимірюється задоволеність клієнтів. Це можливо відобразити у процесній моделі каналу збуту для визначення КФУ (рис. 1).

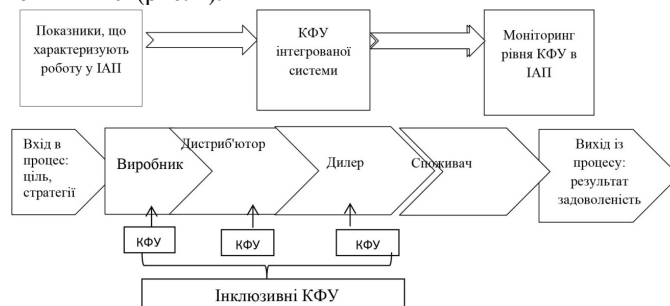


Рис. 1. Процесна модель каналу збуту для визначення КФУ ІАП (складено авторами на основі [9, с. 43, 75, 306; 10, с. 407, 473])

Так, КФУ можуть відноситись до каналу збуту загалом і його учасникам. Кожен учасник каналу повинен визначити власні КФУ, періодично проводячи опитування своїх бізнес-партнерів та споживачів. Високий рівень КФУ в ІАП буде говорити про значний аквізиторський потенціал, що дозволяє йому утримувати своїх клієнтів і долати тиск з боку конкурентів. Деякі спеціалісти рекомендують, щоб кількість КФУ не перевищувала визначену кількість [12, с. 25-28].

Наскільки добре виражені КФУ, настільки можна говорити про ефективність роботи ІАП у каналі. Під ефективністю розуміється ступінь реалізації маркетингових, збутових і логістичних ресурсів компанії з погляду досягнення таких показників, які дадуть змогу отримувати конкурентні переваги на ринку збуту та більш сприятливо виглядає в очах споживачів.

Періодичний вимір КФУ є необхідною умовою успішної роботи системи збуту ІАП, оскільки вони фактично відображають думку споживачів про ті досягнення, які мають підприємства. На практиці КФУ визначаються на основі вивчення досвіду роботи підприємств-лідерів на цьому ринку шляхом опитувань експертів, співробітників відділу збуту, маркетингу, закупівель та споживачів.

Авторами протягом кількох років проводилися дослідження з виявлення КФУ серед співробітників підрозділів збуту різних підприємств (ТОВ «ДТЕК», ПАТ «Одескабель», ПАТ «Одеський завод раціонально-свердильних верстатів», ТДВ «Первомайськдизельмаш»; туристичних фірм – «Safina», «Форсаж-тур», «Big Travel», «Active Travel», «Papillon»), серед слухачів програм МВА «Міжнародний бізнес та інновації» та «Маркетинг туристичної діяльності» (Ізмайльський державний гуманітарний університет, НУ «Одеська політехніка»). Це потребувало додаткових досліджень (табл. 1 і 2). Деякі результати опитування наведено у табл. 3 і 4. Отримано і оброблено близько 40 анкет, що є достатнім для формування репрезентативних результатів. Питання формувались у відкритій формі, тобто респонденти самі вказували найбільш значущі фактори, потім вони їх ранжували за ступенем значущості та оцінювали за 5-

бальною шкалою рівня цих факторів на власному підприємстві (5 – високий рівень показника, 1 – найнижчий рівень показника).

Для ринку туристичних продуктів/послуг (табл. 3) найбільш важливими показниками опитувані назвали наявність відповідного асортименту, потім гідну заробітну плату менеджерів та ефективну систему просування. Четвертим за значенням КФУ визнано професійні якості менеджерів з продажів туристичних послуг, п'ятим – широкий спектр різних показників. Стосовно рівня розвитку кожного показника на підприємствах, на яких працюють респонденти, то якість асортименту оцінено на 4 бали, підприємство – на 3 бали. Значно відрізнялися оцінки системи оплати праці менеджерів з продажу різних на підприємствах туристичного сервісу: від 1 до 5 балів (середнє значення дорівнює 3 бали). В цілому можна сказати, що на підприємстві туристичної сфери на недостатньо високому рівні знаходяться питання, що стосуються просування та мотивації менеджерів з продажів.

У табл. 4 наведено дані опитування співробітників ІАП, що працюють на ринку B2B. На першому місці респонденти поставили класифікацію менеджерів з продажів, за ним слід відношення ціни та якості продукції чи послуги, пропонованих ІАП. Велике значення респонденти придали системі збуту і маркетингу. В якості п'ятого важливішого показника відзначено функцію контролю процесу продажу.

Якщо говорити про те, наскільки добре подано виявлені КФУ в діяльності підприємств, то респонденти відмітили достатньо високий професійний рівень менеджерів з продажу. Загалом ситуація, яка склалася на промислових підприємствах, приблизно така ж, як і в компаніях, що працюють на споживчому ринку, тобто більшість КФУ мають оцінку в 3-4 бали.

Узагальнюючи дані дослідження, можна виділити п'ять найбільш важливих КФУ ІАП, які дають змогу йому мати конкурентні переваги:

- наявність асортименту, відповідному попиту;
- обґрунтована ціна, відповідна цінності товарної пропозиції і всього того, що пов'язано з купівлею, використанням та обслуговуванням товару;
- високий професійний рівень спеціалістів, що обслуговують підприємства;
- активна маркетингова політика;
- клієнтоорієнтована структура збуту.

КФУ є комплексним показником, що складаються з інклюзивних показників [2, с. 237], які можна виміряти та оцінити (табл. 5). (До VIP-клієнтів відносяться клієнти з великими обсягами закупівлі продукції ІАП).

Проведені дослідження показали, що на ринку B2B ціна не є визначальною домінуючою, а йдеться про справедливую ціну, тобто ціну, що відповідає певному рівню якості виробу та іншим додатковим цінностям, за які покупець готовий платити. По-друге, респонденти вказують на велику роль маркетингу як інструменту просування продукції та як певної бази

для встановлення довірчих партнерських відносин. Покупці, маючи безліч пропозицій стосовно поставок товарів однієї й тієї ж якості, приблизно за однаковими цінами, обирають постачальника, в якого більш досконалі бізнес-процеси взаємодії з покупцями.

Так КФУ визначає загальний рівень становища ІАП на ринку збуту, можуть бути оцінкою сильних та слабких сторін в аналізі його конкурентоспроможності.

Як показують дослідження, важливість КФУ залежить від того, яке положення займає ІАП у каналі збуту. У табл. 6 наведено рейтингову оцінку КФУ виробника дистриб'ютора (оптового підприємства) та дилера (підприємства роздрібної торгівлі). Бали висловлюють погляд покупців на те, як добре виражені КФУ у підприємства, товарами (послугами) якого вони користуються.

Результати проведених досліджень показують, що найбільш важливою проблемою, що відзначено респондентами, є високі відпускні ціни постачальників. Високі відпускні ціни виробника призводять до того, що дистриб'ютор змушений або пропонувати високі ціни дилеру або тримати мінімальну торгову націнку, що йому економічно не завжди вигідно, якщо виробник не надає дистриб'ютору фінансову маркетингову підтримку, то останній змушений залишити канал.

Для розроблення програм підвищення рівня КФУ і покращення конкурентоспроможності ІАП цілком корисно виділяти інклюзивні показники, за допомогою яких можливо проводити їх об'єктивну оцінку (табл. 7).

Аналізуючи думку підприємства роздрібної торгівлі (дилерів), також можна відзначити їх незадоволеність ціновою політикою дистриб'юторів, очікування від них нижчих цін. Причиною цього є сильна конкуренція у сфері роздрібної торгівлі та появи дискантних роздрібних форматів торгівлі через Інтернет тощо. Роздрібні підприємства також невисоко оцінюють рівень логістичного обслуговування з боку постачальників.

Модель JT («Точно вчасно») погано працює в українських умовах. Нарешті споживачі великою мірою незадоволені рекламою просуванням та якістю обслуговування, що мають місце у сфері роздрібної торгівлі. Водночас вони цілком задоволені асортиментом та місцем розташування.

## ВИСНОВКИ

Зростання конкуренції призводить до необхідності вдосконалення системи управління бізнес-процесами ІАП та передусім з побутовими процесами, що забезпечують взаємодію підприємства з покупцями. Контроль процесів, що протікають у каналах збуту, доцільно здійснювати за допомогою КФУ, високий рівень яких дасть змогу зберегти своїх клієнтів та витримувати тиск з боку конкурентів. Необхідно не тільки виявити КФУ, але й регулярно проводити їх вимірювання, що дасть змогу робити більш обґрунтовані стратегічні рішення щодо розвитку збуту ІАП.

Таблиця 1 – Визначення сильних та слабких сторін ТОВ «ДТЕК» (аналіз авторів на основі відкритої звітності підприємства)

Параметри оцінювання	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	1. Високий рівень кваліфікації керівних співробітників 2. Високий рівень технічного оснащення підприємства 3. Висока культура організації основного виробництва	1. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку підприємства 2. Відсутність науково-дослідних розробок 3. Складність взаємодії відділів підприємства
2. Виробництво	1. Перевернений і надійний постачальник комплектуючих 2. Низький ступінь зносу устаткування і його висока якість 3. Наявність необхідних ліцензій на відповідні роботи і послуги	1. Низькі виробничі потужності підприємства 2. Висока собівартість матеріалів
3. Фінанси	1. Високий ступінь ліквідності і платоспроможності підприємства 2. Підприємство фінансово стійке 3. Привабливість для інвестиційних проектів 4. Швидка оборотність активів	1. Недостатнє керування персоналом 2. Недостатнє фінансування нових сфер діяльності підприємства
4. Інновації	1. Добра база для впровадження нових технологій виробництва	1. Низький ступінь окупності нових продуктів 2. Незначні зміни нововведень
5. Маркетинг	1. Досить високий ступінь якості послуг, що надаються 2. Висока кваліфікація обслуговуючого персоналу	1. Недостатня популярність марки серед споживачів 2. Відсутність маркетингових досліджень ринку 3. Недостатньо ефективна модель збуту 4. Відсутність ефективної реклами

Таблиця 2 – Зведена таблиця показників стану ТОВ «ДТЕК» за 2019-2021 рр. (розрахунки авторів на основі відкритої фінансової звітності підприємства)

№	Показник	значення					Відхилення
		2019	2020		2021		
		На кінець року	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	
1.	<i>Ліквідність підприємства</i>						
1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{\text{лікв абс}}$	0,31	0,31	0,89	0,89	1,04	+0,15
1.2	Коефіцієнт уточненої ліквідності $K_{\text{лікв уточн}}$	0,37	0,37	0,89	0,89	1,77	+0,88
1.3	Коефіцієнт загальної ліквідності $K_{\text{заг лікв}}$	1,07	1,07	1,27	1,27	2,18	+0,91
1.4	Оборотний капітал ОК (тис. грн)	0,4	0,4	4,2	4,2	19,3	+15,1
1.5	Коефіцієнт маневреності $K_{\text{маневр}}$	0,06	0,06	0,35	0,35	0,78	+0,43
II.	<i>Фінансова стабільність</i>						
2.1	Коефіцієнт незалежності $K_{\text{незал}}$	0,56	0,56	0,43	0,43	0,6	+0,17
2.2	Коефіцієнт фінансової стабільності $K_{\text{фін. уст}}$	0,56	0,56	0,43	0,43	0,6	+0,17
2.3	Коефіцієнт фінансування $K_{\text{фінанс}}$	1,3	1,3	0,76	0,76	1,5	+0,74
2.4	Коефіцієнт інвестування $K_{\text{інвест.}}$	1,06	1,06	1,55	1,55	4,75	+3,02
III.	<i>Оборотність (в днях)</i>						
3.1	Період обороту сукупних активів $T_{\text{ОБСА}}$			20,29		28,64	+8,35
3.2	Середній період обороту поточних активів $T_{\text{ТА}}$			13,03		23,18	+10,15
3.3	Середній період погашення дебіторської заборгованості $T_{\text{ОБДЗ}}$			0,15		5	+4,85
3.4	Середній період погашення кредиторської заборгованості $T_{\text{ОБКЗ}}$			10,7		13,38	+2,68
3.5	Період зберігання ТМЦ $T_{\text{ХРТМЦ}}$			4,47		5,41	+0,94
IV.	<i>Рентабельність, в %</i>						
4.1	Сукупних активів $P_{\text{СА}}$			30,5		49,2	+18,7
4.2	Власного капіталу $P_{\text{ВК}}$			41,18		51,82	+10,64
4.3	Інвестицій $P_{\text{інвест}}$			51,26		68,42	+17,16
4.4	Реалізованих послуг $P_{\text{РП}}$			1,75		4,07	+2,32
4.5	Продаж $P_{\text{продаж}}$			1,72		3,39	+2,19

Таблиця 3 – Результати оцінки КФУ на ринку туристичних послуг Одеського регіону (В2С) (узагальнення авторів)

Рейтинг	КФУ	Оцінка КФУ (у балах)				
		1	2	3	4	5
1	Асортимент				+	
2	Гнучка система виплати праці менеджерів			+		
3	Просування, PR, реклама			+		
4	Професійні якості продавця:					
	уміння налагодити контакт				+	
	глибинне знання туристичного продукту					+
	зовнішній вигляд			+		
5	Інші:					
	умови роботи менеджерів				+	
	вартість туристичного товару/послуги				+	
	розширення клієнтської бази				+	
	тренінг продажів			+		
	сервіс					+
	чітко побудована система «виробництво-збут-логістика»			+		
	чіткі стратегії і плани		+			
відомість туристичного продукту			+			

Таблиця 4 – Результати оцінки КФУ каналів збуту на ринку промислових товарів (В2В) (узагальнення авторів)

Рейтинг	КФУ	Оцінка КФУ (в балах)				
		1	2	3	4	5
1	Кваліфікація менеджерів (знання ринку, пунктуальність, оперативність, особисті контакти)				+	
2	Відношення «ціна-якість»				+	
3	Ефективність системи збуту(гнучка збутова політика, мотивація персоналу)			+		
4	Ефективний маркетинг (інформаційно-аналітична підтримка збуту, методи просування)			+		
5	Контроль продажу			+		
6	Інші:					
	номенклатура			+		
	митне обслуговування		+			
	спосіб нарощення темпу збуту				+	
	логістика			+		
	фінансові послуги				+	

Таблиця 5 – Інклюзивні показники вимірювання КФУ у сфері збуту (узагальнення авторів)

КФУ	Показники	Результат
Наявність товарів, що задовольняють попит	Частка ходових товарів в асортименті Загальна кількість товарів, що складають асортимент Стабільність асортименту Оновлення асортименту	Задоволення попиту Формування кола постійних клієнтів
Обґрунтована ціна	Показник задоволеності потреб клієнтів співвідношенням «ціна - ціна товару»	Залучення та утримання клієнтів Зростання доходу
Високий професійний рівень спеціалістів відділу збуту	Досвід роботи Відповідність навичок співробітників професійним вимогам Рівень підготовки (освіти) Рівень мотивації Задоволеність роботою	Підвищення обсягу продажів (у розрахунку на одного продавця) Зростання рівня лояльності клієнтів Зменшення кількості покупців, що пішли
Активна маркетингова політика	Наявність та розмір знижок Частка витрат виручки на: – брендинг; – просування продуктів; – бенчмаркінг; – розвиток ринку збуту	Створення позитивного іміджу компанії Зростання: – виручки; – прибутку; – популярності ІАП Збільшення частки ринку, який охоплює організація
Клієнтоорієнтована структура	Рентабельність каналів збуту Рівень дистрибуції Частка ринку займана ІАП Швидкість обслуговування покупців Рівень проникнення ринку Задоволеність потреб клієнтів у товарах, постачанні та обслуговування	Швидке встановлення контакту між покупцем і продавцем Збільшення числа VIP- клієнтів Зростання рівня лояльності споживачів, зростання кількості клієнтів Зростання доходу ІАП Збільшення частки ринку



Таблиця 6 – Результати експертного оцінювання КФУ ІАП - учасників каналу збуту (узагальнення авторів)

Оцінювання КФУ виробника		Оцінювання КФУ дистриб'ютора		Оцінювання КФУ дилера	
Рейтинг КФУ	Бали	Рейтинг КФУ	Бали	Рейтинг КФУ	Бали
Ціна	3	Ціна	3	Якість	4
Якість	4	Якість	4	Ціна	4
Особисті відносини	5	Особисті відносини	4	Місце положення	5
Реклама	2	Персонал	4	Номенклатура	5
Демонстраційний зал	2	Асортимент	4	Швидкість обслуговування	4
-	-	Логістика	3	Реклама, просування	3
-	-	Додаткові послуги	4	Якість обслуговування	3
-	-	-	-	Особисті відносини	2

Таблиця 7 – Показники впливу на рівень КФУ ІАП (узагальнення авторів)

КФУ у збуті	Показники	Результати
Наявність продуктів, що задовольняють попит	– частка популярних продуктів в асортименті – довжина продуктового асортименту – стабільність асортименту – оновлення асортименту	– задоволеність попиту – формування постійних клієнтів
Обґрунтованість ціни	– показник задоволеності клієнтів співвідношенням «ціна - цінність продукту»	– залучення та утримання клієнтів – зростання доходу
Клієнтоорієнтована структура збуту	– рентабельність каналів збуту – рівень дистрибуції – рівень проникнення – частка ринку – швидкість обслуговування – задоволеність клієнтів продуктів постачанням та обслуговуванням	– забезпечується легка доступність клієнта до контактів з продавцем – приріст VIP клієнтів – зростання рівня лояльності клієнтів – зниження кількості клієнтів – зростання доходу – зростання частки ринку
Кваліфікований персонал у збуті	– досвід роботи у сфері продажу – відповідність вимогам клієнта – володіння професійними знаннями та вміннями – мотивація в роботі – задоволеність роботи	– підвищення обсягу продажів у розрахунку на одного продавця – зростання рівня лояльності клієнтів – зниження кількості клієнтів
Активна маркетингова політика	– частка витрат на просування виручки ІАП – наявність та розмір знижок – частка витрат виручки на брендинг – частка витрат виручки на бенчмаркінг – частка витрати виручки на розвиток ринків збуту	– зростання виручки – зростання частки ринку – зростання прибутку – зростання популярності та ІАП – позитивний імідж ІАП

### Список використаних джерел

1. Башинська І.О. Управління амортизацією бізнес-процесів промислового підприємства для забезпечення його економічної безпеки: монографія. Schweinfurt, 2020. 420 с.
2. Єрмак С.О. Теоретичні та методологічні основи стратегічного управління інклюзивним розвитком інноваційно-активних підприємств: монографія. Schweinfurt, 2019. 430 с.
3. Захарченко В.Т., Метіль Т.К. Маркетинг у туристичній діяльності. Одеса, 2020. 232с.
4. Ковтуненко К.А. Теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу інноваційно-активного промислового підприємства в умовах стратегічних змін: монографія. Одеса, 2014. 496с.
5. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Київ, 2021. 252 с.
6. Маркетинг інновацій у стійкому розвитку прикордонного регіону: колективна монографія / за ред. М.М. Меркулова; відп. ред. В.І. Захарченко. Одеса, 2023. 168с.
7. М'ячин В.Г. Наукові засади формування інноваційного розвитку промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Дніпро, 2019. 350с.
8. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затверджено постановки КМ України 03.03.2021р. №179. 2021. № 45. С. 8-36.
9. Полозова Т.В. Формування інноваційно-інвестиційного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства: монографія. Херсон, 2017. 592 с.
10. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. С.М. Ілляшенко. Суми, 2011. 644 с.
11. Селіванова Н.М., Філіпова С.В. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу: нові реалії та завдання: монографія. Одеса, 2014. 182 с.
12. Теорії конкуренції та практики визначення конкурентоспроможності в умовах безпекоорієнтованого розвитку: колективна монографія / за ред. М.М.Меркулова; відп. ред. В.І. Захарченко. Одеса, 2020. 196с.
13. Філіпова С.В., Мироненко К.С. Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів на інноваційно-активних підприємствах та його інструментальне забезпечення: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 257С.

### **References**

1. Bashynska I.O. Management of amortization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security: monograph. Schweinfurt, 2020. 420 c. (in Ukrainian).
2. Yermak S.O. Theoretical and methodological foundations of strategic management of inclusive development of innovative and active enterprises: monograph. Schweinfurt, 2019. 430 p. (in Ukrainian).
3. Zakharchenko V.T., Metil T.K. Marketing in tourism. Odesa, 2020. 232p. (in Ukrainian).
4. Kovtunencko K. A. Theoretical and methodological principles of the formation of intellectual capital of an innovative and active industrial enterprise in conditions of strategic changes: monograph. Odesa: M. O. Bandyrenko, 2014. 496p. (in Ukrainian).
5. Kotler F. Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know. Kyiv, 2021. 252 p. (in Ukrainian).
6. Marketing of innovations in the sustainable development of the border region: collective monograph / ed. M.M. Merkulov; V.I. Zakharchenko. Odesa, 2023. 168 p. (in Ukrainian).
7. Miachyn V.H. Scientific principles of the formation of innovative development of industrial enterprises: theory, methodology, practice: monograph. Dnipro, 2019. 350p. (in Ukrainian).
8. National economic strategy for the period until 2030. Approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine on 03.03.2021. №179. 2021. No. 45. pp. 8-36. (in Ukrainian).
9. Polozova T.V. Formation of the innovation-investment mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise: monograph. Kherson, 2017. 592p. (in Ukrainian).
10. Problems and prospects of market-oriented management of innovative development: monograph / ed. S.M. Illiashenko. Sumy, 2011. 644 p. (in Ukrainian).
11. Selivanova N.M., Filypova S.V. Management of the development of an innovative and active industrial enterprise on the basis of controlling: new realities and tasks: monograph. Odesa, 2014. 182 p. (in Ukrainian).
12. Theories of competition and practices of determining competitiveness in the conditions of security-oriented development: a collective monograph / ed. M.M. Merkulov; V.I. Zakharchenko. Odesa, 2020. 196 p. (in Ukrainian).
13. Filypova S.V., Myronenko K.S. Economic evaluation of business process reengineering at innovatively active enterprises and its instrumental support: monograph. Odesa, 2016. 257 p. (in Ukrainian).

#### ***Mykola MERKULOV***

*Doctor of Economics, Professor, Izmail State University of Humanities*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3095-189X>*

*e-mail: merkulov.mykola@gmail.com*

#### ***Tetiana METIL***

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department, Izmail State University of Humanities*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>*

*e-mail: tatanametil@gmail.com*

### **DETERMINATION OF KEY FACTORS SUCCESS OF INNOVATIVE AND ACTIVE INDUSTRIAL ENTERPRISES IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT**

**Introduction.** *In the process of growing competition and saturation of markets with goods, the role of the sales function of innovatively active enterprises (IAP) is constantly growing, turning into a basic one, on which production, procurement, logistics and other processes carried out by IAP depend.*

**The purpose of the paper** *is to develop the elements of an improved business process management system in the field of sales of IAP with the help of developed indicators of key success factors (KFU), which will allow making more informed strategic decisions.*

**Results.** *The paper considers the issue of improving the system of indicators of KFU in the market of innovative products and services, which is important for modern innovatively active enterprises. It is emphasized that the role of the sales function of the IAP is growing and is constantly turning into a basic one, on which production and logistics processes depend. Enterprises are gradually moving from a production concept to a market-oriented marketing concept, which is reflected in the improvement of the sales system and the active use of marketing tools. It has been proven that the growth of competition leads to the need to improve the management system of business processes of an innovatively active enterprise and, first of all, in sales processes, which ensures the reliability of the enterprise's interaction with consumers. The control of the processes taking place in the sales channels should be carried out entirely with the help of KFU, the high level of which allows you to maintain a circle of customers and withstand pressure from competitors.*

**Conclusion.** *The growth of competition leads to the need to improve the IAP business process management system that ensures the interaction of the enterprise with customers. It is advisable to control the processes occurring in sales channels with the help of KFU, the high level of which will allow you to retain your customers and withstand pressure from competitors. It is necessary not only to identify CFUs, but also to regularly measure them, which will allow making more informed strategic decisions regarding the development of IAP sales.*

**Keywords:** *competition, sales, factor, success, indicator, demand, policy, marketing, evaluation, price, quality*

**Олександр Юрійович ГРИГОР'ЄВ**

старший викладач, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1374-4450>

e-mail: Gri1970@ukr.net

**Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН**

к.е.н., доцент, в.о. зав. кафедри, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalya.petryshyn@gmail.com

**Андрій Васильович ТОДОЩУК**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9406-4846>

e-mail: a.todoschuk@gmail.com

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ЦИФРОВОГО РЕЙТИНГУВАННЯ ПРОФІЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

У статті продовжено цикл публікацій щодо визначення проблем вітчизняної нормативно-методичної бази для визначення рейтингу юридичної особи за профільними показниками в умовах європейської інтеграції. Запропоновано методичні рекомендації з визначення профільного рейтингу юридичної особи на основі кредиту соціальної довіри, аналог якого застосовується у Китайській Народній Республіці, та на основі досвіду провідних країн світу. Ці рекомендації запропоновано застосовувати державними органами України з метою мінімізації корупції та прозорості надання пільг, привілеїв, державних замовлень тощо.

**Ключові слова:** рейтинг, рейтингування, критерій, показник, профільне рейтингування

### ВСТУП

Сучасна політична і економічна криза є найважчим випробуванням для українських підприємств. Нова ситуація вимагає нового відношення до проведення політики підтримки вітчизняного виробника. Повномасштабне вторгнення росії в Україну створило безліч проблем перед українськими підприємствами. Військова агресія росії спричинила негативні економічні наслідки для українських підприємств, особливо на міжнародних ринках, що значно зменшує нашу конкурентоздатність на фоні негативної кон'юнктури світового ринку. Відбувається розмиття чітких критеріїв в оцінюванні профільної діяльності підприємства з боку державних органів і комерційних установ. Також негативно впливає недосконала нормативно-законодавча база, яка в умовах війни набула багато протиріч тощо.

Перелічені фактори мають об'єктивний характер і не залежать від виду і характеру діяльності підприємства.

Сучасні методи і технології рейтингування підприємств, які застосовують державні органи, комерційні банки, фінансові установи тощо, є базовими для прийняття управлінських рішень для керівників цих установ. Але в умовах ковазючого зовнішнього середовища, невизначеність і непередбачуваність його швидко зростає.

Для чіткого і ясного розуміння, в якій економічній ситуації знаходиться суб'єкт господарювання, необхідно застосувати єдину універсальну методіку визначення рейтингу підприємства, яку буде застосовувати держава в особі державних органів і на основі якої будуть розподілятися пільги, привілеї, субсидії, дотації, субвенції тощо. Ця методіка має бути досить простою, зрозумілою і прозорою для підприємств. Також необхідно, щоб нею могли скористатися підприємці, менеджери, експерти, інвестори тощо.

Така методіка має базуватися на точних профільних показниках діяльності підприємства, які характеризують сучасний стан підприємства, регіону, області і створюють передумови і гарантії стабільного зростання підприємств у майбутньому.

Однак наявний рівень якості оцінювання економічної діяльності підприємств фактично відсутній. Державні органи не мають методіки оцінювання економічної діяльності підприємств, що не дає їм змоги у прийнятті управлінських рішень практично реалізувати якісні процедури з необхідною точністю. Також це призводить до значних зловживань з боку державних органів у розподіленні різноманітних привілеїв, дозволів, ліцензій квот тощо.

Звичайно, що методіка має бути простою в оцінюванні, не праце місткою, зрозумілою у визначенні основних цілей і напрямів державних органів у тій чи іншій сфері.

**МЕТА** роботи полягає у ґрунтовному дослідженні та аналогізації міжнародного і вітчизняного досвіду рейтингування профільної діяльності підприємств за показниками на території України для розроблення гармонізованих та уніфікованих методичних рекомендацій з рейтингування суб'єктів господарської діяльності в умовах європейської інтеграції України і агресії з боку російської федерації.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною базою для проведення дослідження стали методологічні положення, відображені у Податковому Кодексі України, у Кодексі України про адміністративні правопорушення, Господарському кодексі України, Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших законодавчих актах і літературних джерелах у сфері рейтингування суб'єктів господар-

ської діяльності [1-8]. Для одержання результатів роботи застосовано такі загальнонаукові методи дослідження: теоретичного узагальнення – для систематизації та виокремлення ключових критеріїв рейтингування підприємств; порівняння – для аналогізації вітчизняного та міжнародного досвіду рейтингування підприємств.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Для визначення рейтингу підприємства за профільними показниками необхідно визначити завдання, які треба поставити перед цими показниками. З одного боку, ці показники не мають бути занадто складними, а з іншого – кількість показників має бути мінімальна, щоб не ускладнювати процес обчислення і бюрократизацію визначення рейтингування підприємств.

Також державні органи, органи місцевого самоврядування і підприємства на основі цих показників зможуть виконувати такі функції:

- чітко формулювати і обґрунтовано вимагати державними органами і органами місцевого самоврядування від підприємств стратегічні, а тактичні цілі і зміни до них у зв'язку з проведенням соціально-економічної політики держави і місцевих органів влади;

- прогнозувати результативність господарсько-економічної діяльності підприємства, а також зі зміною зовнішнього середовища (зміна кон'юнктури ринків, зміна пріоритетних цілей державних органів і органів місцевої влади, зміна економічної ситуації тощо) здійснювати пошук і оновлення стратегічних і тактичних цілей підприємств;

- виявлення найбільш оптимальних факторів, які впливають на рівень соціально-економічного розвитку підприємств;

- виявлення необхідних змін для швидкого росту темпів економічного зростання держави, регіонів, областей, районів, підприємств тощо;

- виявлення підприємств, які можуть претендувати на отримання державних пільг, державних субсидій, дотацій, субвенцій тощо;

- виявлення підприємств, які можуть брати участь у державних торгах, місцевих торгах, у виконанні робіт для державних і муніципальних організацій, в отриманні державних замовлень, закупівлі тощо;

- виявлення підприємств, які будуть відноситися до групи «ризик», і відповідно до яких необхідно проводити більш ретельні контролюючі заходи зі здійснення податкових перевірок, митних перевірок тощо;

- виявлення підприємств «одноденок» підприємств «прокладок» тощо.

Відповідно до отриманих профільних показників буде присвоюватися певні бали. Просумувавши їх, підприємство буде входити в одну з п'яти груп. Відповідно до цих п'яти груп будуть розподілятися управлінські рішення. Або позитивні рішення державних і місцевих органів влади, або навпаки – буде застосовано коригувальні, або навіть каральні заходи щодо діяльності підприємства.

Визначимо основні показники, стосовно яких буде здійснюватися оцінювання профільних показників діяльності підприємства.

Перша група показників – це показники участі підприємства у програмах соціально-економічного роз-

витку держави, регіону, області району тощо.

До них відносяться:

- 1) участь у програмах соціально-економічного розвитку, цільових програмах, програмах культурного розвитку держави, регіонів, районах, селищ, міст, цільових програм;

- 2) показники забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території;

- 3) показники ефективного використання природних ресурсів;

- 4) показники ефективного використання трудових ресурсів;

- 5) показники ефективного використання фінансових ресурсів;

- 6) показники забезпечення потреби у місцевих будівельних матеріалах;

- 7) показники забезпечення потреби у паливі й енергоресурсах;

- 8) інші показники.

До другої групи показників належать показники участі у створенні й утриманні соціальних об'єктів:

- 1) використання коштів підприємства на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури та на заходи щодо охорони навколишнього природного середовища;

- 2) розмір сплачених місцевих податків і зборів;

- 3) участь в організації та фінансуванні капітальних ремонтів житлових будинків, капітальних ремонтів майна, що перебуває у спільній власності співвласників багатоквартирного будинку, в межах бюджетних програм, визначених за рішенням відповідної сільської, селищної, міської ради.

До третьої групи показників належать показники якості наданих послуг населенню:

- 1) показники управління об'єктами житлово-комунального господарства;

- 2) показники управління побутовим сектором;

- 3) показники управління торговельним обслуговуванням;

- 4) показники управління транспортом;

- 5) показники управління інших секторів.

Як відомо, якість управління вимірюється розміром середньої заробітної плати працівників або населення в регіоні. Тому рекомендується порівнювати передусім розмір середньої зарплати або середніх доходів.

До четвертої групи показників належать показники у галузі будівництва. Це дуже важлива сфера діяльності, яка показує які сектори економіки розвиваються, куди спрямовуються інвестиції, і де чекати стрімкого розвитку певної галузі. До них відносяться:

- 1) показник участі у будівництві, реконструкції і ремонту об'єктів комунального господарства та соціально-культурного призначення, жилих будинків, шляхів місцевого значення, а також капітального та поточного ремонту вулиць і доріг населених пунктів та інших доріг, які є складниками автомобільних доріг державного значення (як співфінансування на договірних засадах);

- 2) показник участі у розвитку потужностей будівельної індустрії і промисловості будівельних матеріалів, у створенні, розвитку та реконструкції об'єктів інженерного забезпечення і транспортного обслуговування;

3) показник участі у використанні та забудові земель, на яких передбачена перспективна містобудівна діяльність;

4) показник участі у реставрації та застосуванні пам'яток історії і культури, архітектури та містобудування, палацово-паркових, паркових і садибних комплексів, природних заповідників.

До п'ятої групи показників належать показники у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, молодіжної політики, фізкультури і спорту, утвердження української національної та громадянської ідентичності.

До них належать:

1) показник участі у фінансуванні закладів освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, оздоровчих закладів, молодіжних центрів, які належать територіальним громадам або передані їм;

2) показник участі у фінансуванні здобуття повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти у державних і комунальних закладах освіти, фінансування необхідних умов для виховання дітей та молоді, розвитку їхніх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів, фінансування діяльності дошкільних та позашкільних закладів освіти, дитячих, молодіжних та науково-просвітницьких громадських об'єднань, молодіжних центрів;

3) показник участі у фінансуванні комунальної власності фонду загальнообов'язкового навчання при загальноосвітніх навчальних закладах;

4) показник участі у забезпеченні пільгового проїзду учнів, вихованців, студентів та педагогічних працівників до місця навчання і додому у порядку та розмірах, визначених органами місцевого самоврядування;

5) показник участі у фінансуванні творчих спілок, національно-культурних товариств, асоціацій, інших громадських та неприбуткових організацій, які діють у сфері охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, молодіжної політики.

До шостої групи показників належать показники у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища:

1) розміри відшкодувань за забруднення довкілля та інші екологічні збитки, а також платежі за користування комунальними та санітарними мережами відповідних населених пунктів;

2) показник участі у фінансуванні місцевих, регіональних і загальнодержавних програм охорони довкілля;

3) показник участі у фінансуванні територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні;

4) показник участі у фінансуванні охорони, захисту, відтворення, підвищення продуктивності лісових насаджень, посилення їх корисних властивостей, підвищення родючості ґрунтів, дотримання правил і норм використання лісових ресурсів у межах лісів комунальної власності;

5) показник участі у фінансуванні функціонування місцевих екологічних автоматизованих інформаційно-аналітичних систем, які є складником мережі загальнодержавної екологічної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи забезпечення доступу до екологічної інформації.

До сьомої групи показників належать показники у

сфері соціального захисту населення:

1) показник участі у фінансуванні благодійних бюджетів додаткових до встановлених законодавством гарантій стосовно соціального захисту населення;

2) показник участі у фінансуванні різноманітної допомоги особам з інвалідністю, ветеранам війни та праці, сім'ям загиблих (померлих або визнаних такими, що пропали безвісти) військовослужбовців, а також військовослужбовців, звільнених у запас (крім військовослужбовців строкової служби та військової служби за призовом осіб офіцерського складу) або у відставці, особам з інвалідністю з дитинства, багатодітним сім'ям у будівництві індивідуальних жилих будинків, проведенні капітального ремонту житла, у придбанні будівельних матеріалів; відведення зазначеним особам у першочерговому порядку земельних ділянок для індивідуального будівництва, садівництва та городництва;

3) показник участі у фінансуванні для малозабезпечених громадян похилого віку, осіб з інвалідністю будинків-інтернатів, побутового обслуговування, продажу товарів у спеціальних магазинах і відділах за соціально доступними цінами, а також безоплатного харчування;

4) показник участі у фінансуванні ритуальних послуг у зв'язку з похованням самотніх громадян, ветеранів війни та праці, а також інших категорій малозабезпечених громадян;

5) показник участі у фінансуванні соціальних послуг безхатнім особам;

6) забезпечення житлом для тимчасового проживання осіб, стосовно яких згідно із Законом України "Про соціальний і правовий захист осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей" встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України [6];

7) інші показники.

До восьмої групи показників належать показники у галузі оборонної роботи. В умовах війни з росією ці показники набувають особливої актуальності. До них можна віднести:

1) показник участі у фінансуванні заходів, пов'язаних з мобілізаційною підготовкою, підготовкою і виконанням завдань територіальної оборони, на відповідній території;

2) надання військовим частинам, установам, навчальним закладам Збройних Сил України службових приміщень і жилої площі, інших об'єктів, комунально-побутових послуг та здійснення контролю за їх використанням, наданням послуг;

3) організація виробництва і поставки у війська підприємствами та організаціями, що належать до комунальної власності, замовленої продукції, послуг, енергоресурсів;

4) показник участі у фінансуванні заходів щодо підготовки населення України до участі в русі національного спротиву.

До дев'ятої групи показників належать показники в інших сферах діяльності. До них можуть належати:

1) фінансування спеціалізованих установ з надання безоплатної первинної правничої допомоги та контролю за використанням коштів такими установами за призначенням;

2) організація семінарів, конференцій за тематикою, яка зараз найбільш актуальна (наприклад, з питань отримання компенсацій військовим, переселенцям з окупованих територій, з питань надання безоплатної первинної правничої допомоги тощо).

Рекомендоване рейтингування підприємств за профільними показниками наведено у табл. 1.

Зрозуміло, що у рейтингуванні підприємств за профільними показниками варто було би оцінити і за такими показниками: податкові, економічні, соціальні тощо. Але ці показники мали б оцінювати або податкові органи, митні органи, соціальні державні органи про що згадувалося у наших попередніх публікаціях [9-12].

### ВИСНОВКИ

Запропоновані методичні рекомендації з цифрового

рейтингування профільних показників підприємств дасть змогу вдосконалити нормативно-правове забезпечення визначення рейтингу підприємства для отримання шкали надійності підприємства як суб'єкта господарської діяльності, ліквідувати істотні проблеми корупції у системі державних органів, покращити фінансову і кредитну дисципліну передусім в центральних органах, а далі в галузях, областях містах та кредитних установах тощо.

Ці рекомендації дають змогу встановити для сумлінних підприємств можливості отримати з боку держави різноманітні привілеї та уникнення необґрунтованих і часто неефективних перевірок з боку державних органів. Також це значно спростить процедуру отримання кредитів від комерційних фінансових установ.

Таблиця 1 – Рекомендоване рейтингування підприємств за профільними показниками діяльності підприємств (розроблено авторами)

№ з/п	Назва показників	Одиниці вимірювання	Значення показників підприємства	Нормативне (середнє) значення показників підприємства	Межі коливання балів	Примітки
1	2	3	4	5	6	7
Показники участі підприємства у програмах соціально-економічного розвитку держави, регіону, області району тощо						
1	Участь у програмах соціально-економічного розвитку, цільових програмах, програмах культурного розвитку держави, регіонів, районах, селищ, міст, цільових програм	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
2	Показники забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	Порівнюються з територіями, які мають найвищий рівень в країні
3	Показники ефективного використання природних ресурсів			Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	Порівнюються з територіями, які мають найвищий рівень в країні
4	Показники ефективного використання трудових ресурсів			Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	Порівнюються з територіями, які мають найвищий рівень в країні
5	Показники ефективного використання фінансових ресурсів			Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	Порівнюються з територіями, які мають найвищий рівень в країні
6	Показники забезпечення потреби у місцевих будівельних матеріалах	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
7	Показники забезпечення потреби у паливі та енергоресурсах	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
8	Інші показники			Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
Показників належать показники участі у створенні і утриманні соціальних об'єктів						
9	Використання коштів підприємства на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури та на заходи з охорони навколишнього природного середовища	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
10	Розмір сплачених місцевих податків і зборів	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
11	Участь в організації та фінансуванні капітальних ремонтів житлових будинків, капітальних ремонтів майна, що перебуває у спільній власності співвласників багатоквартирного будинку, в межах бюджетних програм, визначених за рішенням відповідної сільської, селищної, міської ради	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
12	Показники управління об'єктами житлово-комунального господарства	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	Передусім порівнюється середній розмір зарплати на таких об'єктах
Показники якості наданих послуг населенню						
13	Показники управління побутовим сектором	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	Передусім порівнюється середній розмір зарплати на таких об'єктах
14	Показники управління торговельним обслуговуванням	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	Передусім порівнюється середній розмір зарплати на таких об'єктах
15	Показники управління транспортом	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	Передусім порівнюється середній розмір зарплати на таких об'єктах
16	Показники управління іншими секторами	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	Передусім порівнюється середній розмір зарплати на таких об'єктах
17	Показник участі у будівництві, реконструкції та ремонту об'єктів комунального господарства та соціально-культурного призначення, жилих будинків, шляхів місцевого значення, а також капітального та поточного ремонту вулиць і доріг населених пунктів та інших доріг, які є складниками автомобільних доріг державного значення (як співфінансування на договірних засадах)	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Показники у галузі будівництва						
18	Показник участі у розвитку потужностей будівельної індустрії і промисловості будівельних матеріалів, у створенні, розвитку та реконструкції об'єктів інженерного забезпечення і транспортного обслуговування	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
19	Показник участі у використанні та забудові земель, на яких передбачена перспективна містобудівна діяльність	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
20	Показник участі у реставрації та використанні пам'яток історії і культури, архітектури та містобудування, палацово-паркових, паркових і садибних комплексів, природних заповідників	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
Показники у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, молодіжної політики, фізкультури і спорту, утвердження української національної та громадянської ідентичності						
21	Показник участі у фінансуванні закладів освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, оздоровчих закладів, молодіжних центрів, які належать територіальним громадам або передані їм	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
22	Показник участі у фінансуванні здобуття повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти у державних і комунальних закладах освіти, фінансування необхідних умов для виховання дітей та молоді, розвитку їхніх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів, фінансування діяльності дошкільних та позашкільних закладів освіти, дитячих, молодіжних та науково-просвітницьких громадських об'єднань, молодіжних центрів	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
23	Показник участі у фінансуванні при загальноосвітніх навчальних закладах комунальної власності фонду загальнообов'язкового навчання	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
24	Показник участі у забезпеченні пільгового проїзду учнів, вихованців, студентів та педагогічних працівників до місця навчання і додому у порядку та розмірах, визначених органами місцевого самоврядування	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
25	Показник участі у фінансуванні творчих спілок, національно-культурних товариств, асоціацій, інших громадських та неприбуткових організацій, які діють у сфері охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, молодіжної політики	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже низьке значення 0-100 – низьке значення 101-200 – середнє значення 201-700 – високе значення 701-1000 – дуже високе значення	
26	Розміри відшкодувань за забруднення довкілля та інші екологічні збитки, а також платежі за користування комунальними та санітарними мережами відповідних населених пунктів	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	Пропонується регресивна шкала. Чим більше виплати, тим більше забруднення



Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Показники у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища						
27	Показник участі у фінансуванні місцевих, регіональних і загальнодержавних програм охорони довкілля	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
28	Показник участі у фінансуванні територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
29	Показник участі у фінансуванні охорони, захисту, відтворення, підвищення продуктивності лісових насаджень, посилення їх корисних властивостей, підвищення родючості ґрунтів, дотримання правил і норм використання лісових ресурсів у межах лісів комунальної власності	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
30	Показник участі у фінансуванні функціонування місцевих екологічних автоматизованих інформаційно-аналітичних систем, які є складником мережі загальнодержавної екологічної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи забезпечення доступу до екологічної інформації	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
Показники у сфері соціального захисту населення						
31	Показник участі у фінансуванні благодійних бюджетів додаткових до встановлених законодавством гарантій стосовно соціального захисту населення	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
32	Показник участі у фінансуванні різноманітної допомоги особам з інвалідністю, ветеранам війни та праці, сім'ям загиблих (померлих або визнаних такими, що пропали безвісти) військовослужбовців, а також військовослужбовців, звільнених у запас (крім військовослужбовців строкової служби та військової служби за призовом осіб офіцерського складу) або у відставці, особам з інвалідністю з дитинства, багатодітним сім'ям у будівництві індивідуальних житлових будинків, проведенні капітального ремонту житла, у придбанні будівельних матеріалів; відведення зазначеним особам у першочерговому порядку земельних ділянок для індивідуального будівництва, садівництва та городництва	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
33	Показник участі у фінансуванні для малозабезпечених громадян похилого віку, осіб з інвалідністю будинків-інтернатів, побутового обслуговування, продажу товарів у спеціальних магазинах і відділах за соціально доступними цінами, а також безоплатного харчування	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
34	Показник участі у фінансуванні ритуальних послуг у зв'язку з похованням самотніх громадян, ветеранів війни та праці, а також інших категорій малозабезпечених громадян	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
35	Забезпечення житлом для тимчасового проживання осіб, стосовно яких згідно із Законом України "Про соціальний і правовий захист осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей" встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
36	Інші показники	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
Показники у галузі оборонної роботи						
37	Показник участі у фінансуванні заходів, пов'язаних з мобілізаційною підготовкою, підготовкою і виконанням завдань територіальної оборони, на відповідній території	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
38	Надання військовим частинам, установам, навчальним закладам Збройних Сил України службових приміщень і жилої площі, інших об'єктів, комунально-побутових послуг та здійснення контролю за їх використанням, наданням послуг	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
39	Організація виробництва і поставок у війська підприємствами та організаціями, що належать до комунальної власності, замовленої продукції, послуг, енергоресурсів	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
40	Показник участі у фінансуванні заходів з підготовки населення України до участі в русі національного спротиву	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
Показники в інших сферах діяльності						
41	Фінансування спеціалізованих установ з надання безоплатної первинної правничої допомоги та контролю за використанням коштів такими установами за призначенням	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
42	Організація семінарів, конференцій за тематикою, яка зараз найбільш актуальна (наприклад, з питань отримання компенсацій переселенцям з окупованих територій, з питань надання безоплатної первинної правничої допомоги тощо)	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	
43	Інші показники	грн		Середнє значення в області, регіоні, галузі тощо	0 – дуже високе значення 0-100 – високе значення 101-200 – середнє значення 201-700 – низьке значення 701-1000 – дуже низьке значення	

### Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112.
2. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.2084 р. №8073-X. *Відомості Верховної Ради Української РСР (ВВР)*. 1984, додаток до № 51, ст.1122.
3. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001, № 25-26, ст. 131.
4. Про затвердження Національної рейтингової шкали: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2007 р. № 665. *Офіційний вісник України*. 2007. № 32. С. 25.
5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997р. №280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997, № 24, ст.170.
6. Про соціальний і правовий захист осіб, стосовно яких встановлено факт позбавлення особистої свободи внаслідок збройної агресії проти України, та членів їхніх сімей : Закон України від 26.01.2022р. №2010-IX.
7. Все, что нужно знать о кредитных рейтингах. Standard & Poors Rating Services. McGRAW HILL FINANCIAL, 2014. URL: [https://www.standardandpoors.com/ru\\_RU/delegate/getPDF?articleId=1498030&type=comments&subType=rating%20definition](https://www.standardandpoors.com/ru_RU/delegate/getPDF?articleId=1498030&type=comments&subType=rating%20definition)
8. Соціально-економічна діагностика в умовах глобалізації / О.С. Кузьмін та ін. Львів, 2012. 284 с.
9. Григор'єв О.Ю., Петришин Н.Я., Тодощук А.В. Методичні рекомендації з цифрового рейтингування підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12/4. С. 5–8.
10. Григор'єв О.Ю., Петришин Н.Я., Тодощук А.В. Методичні рекомендації з цифрового оцінювання соціальних показників підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4. С. 10–15.
11. Григор'єв О.Ю., Петришин Н.Я., Тодощук А.В. Методичні рекомендації з цифрового рейтингування податкових показників підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11. С. 5–13.
12. Григор'єв О.Ю., Петришин Н.Я., Тодощук А.В. Методичні рекомендації з цифрового оцінювання економічних показників підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 11/1. С. 24–27.

### References

1. Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine of 02.12.2010 № 2755-VI. *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, Art.112. (in Ukrainian).
2. Code of Ukraine on Administrative Offenses: Law of Ukraine of 07.12.2084 №8073-X. *Information of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR (VVR)*. 1984, appendix to № 51, Art. 112. (in Ukrainian).
3. Criminal Code of Ukraine: Law of Ukraine of April 5, 2001 № 2341-III. *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*.2001, № 25-26, Art.131.
4. On approval of the National Rating Scale: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of April 26, 2007 № 665. *Official Gazette of Ukraine*. 2007. № 32. P. 25. (in Ukrainian).
5. On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine dated May 21, 1997. No. 280/97-BP. *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 1997, №. 24, Art. 170. (in Ukrainian).
6. On social and legal protection of persons who have been deprived of their personal freedom as a result of armed aggression against Ukraine, and their family members: Law of Ukraine dated January 26, 2022. №. 2010-IX. (in Ukrainian).
7. Everything you need to know about credit ratings. Standard & Poors Rating Services. McGRAW HILL FINANCIAL. 2014. URL: [https://www.standardandpoors.com/ru\\_RU/delegate/getPDF?articleId=1498030&type=comments&subType=rating%20definition](https://www.standardandpoors.com/ru_RU/delegate/getPDF?articleId=1498030&type=comments&subType=rating%20definition) (in Russian).
8. Socio-economic diagnostics in the conditions of globalization / O.Y. Kuzmin et al. Lviv, 2012. 284 p. (in Ukrainian).
9. Hryhoriev O.Yu., Petryshyn N.Ya., Todoshchuk A.V. Methodical recommendations for digital rating of enterprises. *Economics. Finances. Law*. 2020. № 12/4. pp. 5–8. (in Ukrainian).
10. Hryhoriev O.Yu., Petryshyn N.Ya., Todoshchuk A.V. Methodical recommendations for digital assessment of social indicators of enterprises. *Economics. Finances. Law*. 2021. № 4. pp. 10–15. (in Ukrainian).
11. Hryhoriev O.Yu., Petryshyn N.Ya., Todoshchuk A.V. Methodological recommendations for digital rating of tax indicators of enterprises. *Economics. Finances. Law*. 2021. №. 11. pp. 5–13. (in Ukrainian).
12. Hryhoriev O.Yu., Petryshyn N.Ya., Todoshchuk A.V. Methodological recommendations for digital evaluation of economic indicators of enterprises. *Economics. Finances. Law*. 2022. No. 11/1. pp. 24–27. (in Ukrainian).

**Oleksandr HRYHORIEV**

Senior Lecturer, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1374-4450>

e-mail: [Gri1970@ukr.net](mailto:Gri1970@ukr.net)

**Nataliia PETRYSHYN**

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

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

**Andrii TODOSHCHUK**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9406-4846>

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

## METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS FOR DIGITAL RATING OF ECONOMIC INDICATORS OF ENTERPRISES

**Introduction.** The introduction of the economic rating will contribute to the centralization of control over the activities of economic entities by various state bodies. On the other hand, the profile rating will allow to avoid subjectivity in the evaluation of the economic activity of enterprises by state bodies and other subjects of economic activity and to establish a transparent and understandable work of the state bodies themselves for subjects of economic activity and society as a whole.

**The purpose of the paper** is in a careful study and analysis of the international and domestic experience of rating the activities of enterprises according to profile and economic indicators in Ukraine with the aim of developing agreed unified methodological recommendations regarding the rating of business entities in the process of European integration of Ukraine.

**Results.** In order to determine the rating of the enterprise by profile indicators, it is necessary to evaluate the main indicators of the profile activity of the enterprise, minimizing and simplifying their calculation, as well as to introduce a digital rating of the profile indicators of the enterprise. With two-way communication between the enterprise and other market participants, this will simplify relations between them. On the other hand, state bodies will be able to direct the development of enterprises in the right direction, in accordance with the adopted policy of socio-economic development.

**Conclusions.** The proposed methodological recommendations on the digital rating of the profile indicators of enterprises will allow to improve the legal framework for determining the rating of the enterprise to obtain a scale of reliability of the enterprise as a business entity, to eliminate significant problems of corruption in the distribution of financial funds, to improve financial and credit discipline, first of all, in the central authorities, and secondly in industries, regions, cities and credit institutions, etc.

**Keywords:** rating, criterion, indicator, profile rating

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.13>  
УДК 330.322

**Ніна Василівна ДОВГОПОЛ**

к.е.н., доцент, Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2438-0904>  
e-mail: [nina1991@i.ua](mailto:nina1991@i.ua)

**Наталія Володимирівна ІГУМЕНЦЕВА**

к.е.н., доцент, Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1928-4707>  
e-mail: [docent\\_igum@i.ua](mailto:docent_igum@i.ua)

**Олена Василівна ПЕРЕСАДА**

старший викладач, Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0388-975X>  
e-mail: [persada@i.ua](mailto:persada@i.ua)

**Вадим Іванович КРАСНОЦОК**

аспірант, Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5598-2805>  
e-mail: [vadim2013@i.ua](mailto:vadim2013@i.ua)

**ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ: ВИКЛИКИ БЮДЖЕТУВАННЯ**

У статті розглянуто методи управління бюджетом інвестиційного капіталу, які адаптує практики бюджетного управління та збільшує синергію з управлінням проектом, коригуючи розподіл ресурсів відповідно до обмежень та операційних ризиків бізнес-процесів. Метою статті є застосування системи бюджетування у менеджменті інвестиційного проекту. Як результат це заохочує гнучкість у вирішенні непередбачуваних ситуацій, зосередженість на стратегічній перспективі, швидкість управління бюджетом, економічно ефективно бюджетування, додану вартість для підприємства та заохочення до співпраці.

**Ключові слова:** інвестиційний проєкт, менеджмент, бюджетування, бізнес-процес, капітал

**ВСТУП**

Підприємства регулярно застосовують управління проектами для досягнення унікальних результатів з обмеженими ресурсами в умовах критичних часових обмежень. У секторі обслуговування економіки (зокрема торгівлі) застосування управління проектами для досягнення цілей організації є ще більш поширеним.

Але відносно новою сферою зростання є застосування проєктів як способу здійснення стратегічних організаційних змін, таких як нові способи надання послуг, як правило, у поєднанні з новими програмними програмами та іншими вдосконаленими технологіями. Трансформаційні зміни на цьому рівні є головним кроком за рамки доставки результатів проєкту. Різниця полягає в тому, що набагато більше уваги спрямовано як на ініціацію проєкту, включаючи діловий випадок, а також стосовно застосування проєкту, що включає можливості клієнтів чи інших зацікавлених сторін. До того ж обсяг стратегічних трансформаційних проєктів часто передбачає динамічні збурення, що означає, що керівник проєкту та інші зацікавлені сторони повинні змінювати курс протягом усієї тривалості проєкту.

Л. Галько акцентувала, що збалансування складу інвестиційного портфелю відбувається в умовах наявних обмежень часу та бюджету за умови дотримання вимог ліквідності та законодавчих регуляторних норм; виділила напрями оперативного управління інвестиційною діяльністю підприємства, узагальнено етапи реалізації відібраних інвестиційних проєктів та підходи до реструктуризації складу фінансових активів інвестиційного портфелю підприємства [1].

В.Л. Дикань та Г.В. Обруч запропонували модель

управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів підприємствами залізничного транспорту, яка якісно вирішує проблеми забезпечення ефективності реалізації спільних інвестиційних проєктів шляхом формування та реалізації попереджуючих управлінських дій, які враховують можливість виникнення негативних результатів від реалізації спільних інвестиційних проєктів [2].

О.П. Близнюк та О.М. Іванюта запропонували методичний інструментарій для експрес-оцінювання інвестиційної привабливості підприємств торгівлі в розрізі реальних і фінансових інвестицій за групами цільових критеріїв та системою ключових фінансових показників: рентабельності, окупності, стабільності та ризику інвестицій [3].

В.О. Янковий запропонував застосовувати в якості показника ступеня ефективності інвестиційного проєкту виключно критерій «модифікована внутрішня норма прибутку», що є повністю об'єктивним й універсальним і може служити базою для розрахунку індексу рентабельності. Виведено формулу функціонального зв'язку між величиною модифікованої внутрішньої норми прибутку й індексом рентабельності майбутнього виробничо-фінансового заходу компанії [4].

С.О. Кропельницька, З.М. Криховецька, В.В. Мацьків та І.І. Плєць констатували, що для ефективного управління ризиками інвестиційного проєкту необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає в себе розроблення стратегії управління ризиками, визначення процедур контролю та моніторингу ризиків, застосування фінансових, гарантійних, страхових та діджитал інструментів тощо [5].

**МЕТА** статті – застосування системи бюджетування у менеджменті інвестиційного проєкту.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: абстрагування; теоретичного узагальнення; системного аналізу; синтезу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

У науковій літературі можна побачити кілька пропозицій стосовно зміни класичної системи бюджетування у проектному менеджменті, таких як безперервний бюджет, бюджет на основі активності (ABB) та бюджетування на нульову базу (ZBB) [6]. У будь-якому підході до бюджету є занепокоєння стосовно отримання інвестицій, які отримують економічну життєздатність. На етапі виконання бюджету все ще є можливість організації інвестицій за допомогою проектів.

Проект – це тимчасове зусилля з прогресивним розробленням, що здійснюється для створення продукту, послуги чи унікального результату.

*Управління проектами як мистецтво зустрічей або перевищення очікувань та потреб, що пов'язано з проектом.* Компанії потрібні бізнес-методи, адекватні для керівництва, необхідного для роботи на нестабільних ринках. Серед наявних недоліків бюджетування можна відокремити ті, що пов'язані з нестабільністю бізнес-середовища (табл. 1). Так, обмеження можуть бути операційними або управлінськими, пов'язаними з організаційною політикою та культурою.

*Таблиця 1 – Критика класичного методу управління проектами у системі бюджетування (побудовано авторами на основі даних [7, 8])*

Аспект	Характеристика
Організаційна поведінка	Людські ресурси, що беруть участь у проекті, орієнтовані на встановлення реалістичного прогнозування (50% шансів на успіх) та песимістичного прогнозування (90% шансів на успіх). Консолідований проект отримує надзвичайні ситуації за статистичними критеріями варіацій між запропонованими реалістичними та песимістичними прогнозами.
Практика управління	Дають змогу корпоративному керівництву розуміти оцінки як інтервали, а не як фіксовану точку. Регулювання розміру часових лагів за участю дає змогу краще зрозуміти схильність компанії до ризику для кожного проекту.
Розподіл ресурсів	Ресурси, спільні для кількох проектів, розподіляються відповідно до критеріїв, які оцінюють вплив на керований пул проектів. Невелика кількість стратегічних ресурсів розподіляється із застосуванням відносного пріоритету кожного проекту. В рамках окремих проектів керуються лише найпоширенішими ресурсами.
Непередбачені ресурси	Метод використовує непередбачені ресурси у формі статистично розрахованих показників. Кожен проект має запаси часу та грошей, які допомагають впоратися з непередбаченими змінами в розкладі проекту.
Огляд прогнозу	Цілі проекту визначаються в діапазонах інтервалів. Тому не всі відхилення потребують коригувальних дій. Навіть певний рівень важливих відхилень може статися без компромісу з обсягом або очікуваною вартістю та часовими інтервалами. Однак стосовно будь-яких змін в реалістичній проекції, для більших чи менших часових ресурсів, необхідно повідомляти Загальне управління проектом, яке виконає аналіз впливу та зміни.

Для визначення обмежень в організації потрібно зрозуміти, як організація працює як система. У бізнес-сфері функціонування компанії – це бачення бізнес-процесів, – наборів заходів, які створюють результати (продукти та послуги), цінність яких сприймається групами інтересів (зацікавленими сторонами).

Менеджери не бажають оцінок, вони бажають відповіді з точністю майбутніх результатів. Але в нестабільному бізнес-середовищі прогнози продажів не виконуються, виробничі потужності зменшуються через поломку обладнання, клієнти змінюють свою думку, постачальники ненадійні, керівництво може бути недисциплінованим, а робочі можуть створювати проблеми з компетентністю. Вплив детермінованих рішень у короткостроковій перспективі на загальний результат організації зменшується. Однак методи бюджетного управління не надають імовірнісного підходу, як це спостерігається у пропозиції методу критичного напрямку як засобу покращення управління проектами в нестабільному бізнес-середовищі. Теоретичну основу, класи проблем, детально описано у табл. 2.

Для боротьби з неадекватною практикою у проектах запропоновано метод критичних подій. Але якщо порівнювати логіку управління бюджетом з логікою управління проектами, важливою відмінністю між темами є залежність між подіями виконання. Управління проектом може визначити взаємозалежність критичних дій кожного проекту (критичний шлях). Так, управління проектом характеризується як зусилля з управління залежними змінними (проектна діяльність).

У бюджетному менеджменті відомчі прогнози потреб в інвестиційному капіталі безпосередньо не пов'язані один з одним і являють собою пошук розподілу ресурсів незалежних зусиль, орієнтованих на стратегічні та локальні цілі сфер діяльності компанії. Навіть коли центральна адміністрація прагне визначити пріоритетність інвестицій, організація не розглядається як система взаємопов'язаних видів діяльності та оброблення інформації, що це призведе до покращень у системі. Цей підхід характеризує управління бюджетом як спробу управляти незалежними змінними (бюджети департаментів).

## ВИСНОВКИ

Вище керівництво зрозуміє ефективність інвестицій та отриману прибутковість, забезпечуючи безперервність підтримки бюджетного процесу. Серед учасників системи (керівників, менеджерів бюджету, менеджерів проектів) буде створено середовище для співпраці, що сприятиме розвитку інновацій, навчання та ефективності. Організація покращує свої початкові умови, збільшуючи свою операційну гнучкість і операційну маневреність. Це збільшує його ймовірність успіху в досягненні своїх цілей і в протистоянні несприятливих або сприятливих умов зовнішнього ділового середовища.

Рекомендується, щоб кожен капітальну інвестицію організації було структуровано у формі проектів, а метод винагороди менеджерів також повинен винагороджувати тих, хто досягає цілей з мінімальним використанням інвестиційних ресурсів. Якщо це можливо, менеджер повинен прагнути рівномірно повернути ресурси в інвестиційний капітал.

Нарешті це пропонується для майбутніх досліджень, спрямованих на виявлення інших бізнес-практик, які можуть виграти від цієї зміни парадигми.

Таблиця 2 – Методи, що застосовуються в управлінні проєктами та управлінні бюджетом (побудовано авторами на основі даних [7, 8])

Проблемний клас	Проблеми	Метод застосування
Ефективне довгострокове витрачання ресурсів	Як ефективно витратити ресурси на збільшення продажів або операційне вдосконалення в довгостроковій перспективі, але де нестабільність бізнес-середовища не сприймається належно і прагне прийняти детермінований підхід.	Управління проєктами
Ефективне витрачання довгострокових ресурсів організації в нестабільному бізнес-середовищі	Як реалізовувати проєкти у непостійних середовищах, де прийнято, що цілі та обмеження змінюються частіше, а засоби структуровано так, щоб мати справу з мінливістю.	Метод критичних подій
Управління оперативним бюджетом	Як правильно розподілити ресурси в короткостроковій перспективі зі зниженим впливом на бізнес-результати, але де нестабільність бізнес-середовища не приймається належно і прагне прийняти детермінований підхід.	Традиційний операційний бюджет, поза межами бюджетування (ВВО), безперервна бюджетна діяльність, бюджет (АВВ), нульове бюджетування (ZBB)
Управління бюджетом інвестиційного капіталу	Як керувати бюджетуванням інвестиційного капіталу у непостійних середовищах, де прийнято, що цілі та обмеження змінюються частіше, а засоби структуровано для боротьби з мінливістю.	Не знайдено жодного методу, безпосередньо пов'язаного з цією метою. Слід запропонувати конкретне середовище.

### Список використаних джерел

1. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727>
2. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9–21. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3176/1/Dykan.pdf>
3. Близнюк О.П., Іванюта О.М. Підвищення інвестиційної привабливості торговельних підприємств у системі забезпечення їх інноваційного розвитку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. № 1(33). С. 7–22. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3292/1/%2bpen.1.pdf>
4. Янковий В.О. Порівняльний аналіз важливіших економічних критеріїв інвестиційних проєктів компанії. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 2 (77). С. 125–141. URL: [https://journals.urau.ua/vsed\\_oueu/article/view/248643](https://journals.urau.ua/vsed_oueu/article/view/248643)
5. Крпельницька С.О., Криховецька З.М., Мацьків В.В., Плеть І.І. Проблемні аспекти управління ризиками інвестиційних та інфраструктурних проєктів відновлення України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 19. С. 254–263. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/17261/1/6920-Текст%20статті-20354-1-10-20230704.pdf>
6. Вергал К.Ю., Іщенко І.С. Оцінювання ризиків інвестиційного проєкту торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 44–50.
7. Микитюк Ю. Управління портфелем інноваційно-інвестиційних проєктів у житловому будівництві. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 151–159.
8. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Середньосхідний науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70–79. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64/52>

### References

1. Halko L. Investment activity of the enterprise: strategy and tactics of management. *Economics and society*. 2021. Vol. 1. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727> (in Ukrainian).
2. Dykan V.L., Oboryn H.V. Management of implementation of joint investment projects with the participation of railway enterprises in the conditions of digitalization. *Bulletin of the economy of transport and industry*. 2020. Vol. 69. pp. 9–21. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3176/1/Dykan.pdf> (in Ukrainian).
3. Blizniuk O.P., Ivaniuta O.M. Increasing the investment attractiveness of trade enterprises in the system of ensuring their innovative development. *Economic strategy and prospects for the development of trade and services*. 2021. Vol. 1(33). pp. 7–22. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3292/1/%2bpen.1.pdf> (in Ukrainian).
4. Yankov V.A. Comparative analysis of more important economic criteria for the company's investment projects. *Bulletin of socio-economic research*. 2021. Vol. 2 (77). pp. 125–141. URL: [https://journals.urau.ua/vsed\\_oueu/article/view/248643](https://journals.urau.ua/vsed_oueu/article/view/248643) (in Ukrainian).
5. Kropelnitska S.O., Krykhovetska Z.M., Matskiv V.V., Plets I.I. Problem aspects of management of investment and infrastructure projects of Ukraine's restoration. *Actual problems of development of economy of the region*. 2023. Vol. 19. pp. 254–263. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/17261/1/6920-Текст%20статті-20354-1-10-20230704.pdf> (in Ukrainian).
6. Verhal K.Yu., Ishchenko I.S. Assessment of the risk of investment project of trading enterprises. *Economic space*. 2020. Vol. 160. pp. 44–50. (in Ukrainian).
7. Mykytiuk Yu. Management of portfolio of innovation and investment projects in housing construction. *Bulletin of Ternopil National Economic University*. 2019. Vol. 1. pp. 151–159. (in Ukrainian).
8. Sosnovskaya O.O., Dedenko L.V. Risk management as a tool for ensuring sustainable functioning of the enterprise in the face of uncertainty. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2019. Vol. 1(3). pp. 70–79. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64/52> (in Ukrainian).

**Nina DOVHOPOL**

PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2438-0904>

e-mail: [nina1991@i.ua](mailto:nina1991@i.ua)

**Nataliia IHUMENTSEVA**

PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1928-4707>

e-mail: [docent\\_igum@i.ua](mailto:docent_igum@i.ua)

**Olena PERESADA**

Senior lecturer, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0388-975X>

e-mail: [persada@i.ua](mailto:persada@i.ua)

**Vadym KRASNOSHCHOK**

postgraduate student, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5598-2805>

e-mail: [vadim2013@i.ua](mailto:vadim2013@i.ua)

## INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT PARADIGM: BUDGETING CHALLENGES

**Introduction.** The paper discusses methods of investment capital budget management, which adapts budget management practices and increases synergy with project management, adjusting the allocation of resources in accordance with the constraints and operational risks of business processes. Businesses regularly use project management to achieve unique results with limited resources under critical time constraints. In the service sector of the economy (in particular, trade), the use of project management to achieve organizational goals is even more common.

**The purpose of the paper** is the application of the budgeting system in the management of the investment project.

**Results.** As a result, it encourages flexibility in dealing with contingencies, focus on a strategic perspective, speed of budget management, cost-effective budgeting, added value to the enterprise and encouragement of collaboration. Thus, constraints can be operational or managerial, related to organizational politics and culture. To identify constraints in an organization, you must understand how the organization works as a system. In the business sphere, the functioning of the company is a vision of business processes. Business processes are sets of activities that create results (products and services) whose value is perceived by interest groups (stakeholders). The impact of deterministic decisions in the short term on the overall result of the organization decreases. However, budget management methods do not represent a probabilistic approach, as seen in the proposal of the critical path method as a means of improving project management in a volatile business environment.

**Conclusion.** It is recommended that each capital investment of the organization be structured in the form of projects, and the method of rewarding managers should also reward those who achieve goals with minimal use of investment resources. If possible, the manager should strive to evenly return resources to investment capital. Finally, it is suggested for future research to identify other business practices that can benefit from this paradigm shift.

**Keywords:** investment project, management, budgeting, business process, capital



DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.14>  
УДК 330.322

**Олена Юрійвна КРАСОВСЬКА**

д.е.н., професор, Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0618-339X>  
e-mail: [kras@i.ua](mailto:kras@i.ua)

**Ольга Євгенівна ЧАТЧЕНКО**

к.е.н., доцент кафедри, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8847-4232>  
e-mail: [chat@i.ua](mailto:chat@i.ua)

**Ірина Миколаївна КИРЧАТА**

к.е.н., доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0270-1586>  
e-mail: [kirc\\_irina@gmail.com](mailto:kirc_irina@gmail.com)

**Надія Василівна АНТИПЕНКО**

д.е.н., професор, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4132-4709>  
e-mail: [n.v.antipenko@gmail.com](mailto:n.v.antipenko@gmail.com)

## МЕНЕДЖМЕНТ "ЗЕЛЕНИХ" ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ НОВОЇ ГЛОБАЛЬНОЇ АРХІТЕКТОНІКИ

У статті розглянуто особливості «зелених» проєктів сучасної природоохоронної глобальної архітектури. Метою статті є дослідження концепції менеджменту «зелених» інвестицій. Здійснено статистичний аналіз інвестування в «зелені» проєкти у глобальному виміру за 2015-2022 рр. у галузях для забезпечення цілей сталого розвитку. Констатовано пріоритет «зелених» інвестицій у відновлювану енергію як складника галузі для забезпечення цілей сталого розвитку. Визначено кількість зростання робочих місць енергетичного сектору чистої енергетики до 2030 р. у світовому масштабі.

**Ключові слова:** «зелена» інвестиція, «зелений» проєкт, відновлювальна енергія, менеджмент, торгівля, сталий розвиток

### ВСТУП

Зменшення забруднення навколишнього середовища сприяє сталому економічному та соціальному розвитку країни. Підприємства можуть приймати належні рішення на основі різних функцій зелених фінансових інвестицій. Тому рішення «зелених» фінансових інвестицій сприяють досягненню сталого економічного розвитку підприємств, зміцненню охорони навколишнього середовища та належного поведіння з відносинами між людьми та природою.

Т.В. Пімоненко на основі емпіричних розрахунків (на прикладі країн ЄС) визначила, що зростання обсягу зелених інвестицій призводить до зниження викидів парникових газів (3%), до зростання питомої ваги відновних джерел енергії у загальному енергоспоживанні (6 %), до зростання ВВП (6 %) [1]. У зв'язку з цим необхідним є застосування досвіду країн ЄС з розроблення системи мотиваційних інструментів залучення зелених інвестицій [1].

Н.В. Захарченко та Н.В. Борисенко проаналізували «зелені» проєкти, які працюють в інших державах. Ними запропоновано можливі шляхи впровадження подібних проєктів на території України [2], й зокрема встановлено, що перспективним є розвиток економічно ефективних та екологічно безпечних виробництв, активна інвестування, впровадження інновацій [2].

Т.В. Орехова та М.М. Роздобудько зробили висновки про те, що ключовою ознакою «зелених» інвестицій постає відновлення екосистеми та охорона довкілля [3]. На основі аналізу тенденції визначено, що має місце явище озеленення економіки, а також спостерігається приріст інвестиційної привабливості досліджу-

ваної сфери діяльності [3].

В.В. Блага та О.В. Попадинець визначили основні показники ефективності еко-інноваційних інвестиційних проєктів. Ними обґрунтовано обсяг ринку переробки автопокришок в Україні, розроблено бізнес-план інвестиційного проєкту з урахуванням особливостей підприємства-інвестора, сформовано показники ефективності проєкту та можливі фактори, які будуть впливати на подальший розвиток еко-інноваційного інвестиційного проєкту, вдосконалено метод розрахунку кількості певного типу відходів та оцінено можливості його застосування для визначення сировинної бази у розробленні проєкту інноваційного розвитку підприємства [4].

Л.О. Рибіна та А.П. Адаменко констатували, що зацікавленість бізнес-сектору у спрямуванні інвестицій у «зелені» проєкти має бути підтримано та стимульовано з боку уряду у вигляді створення в країні інвестиційного клімату, тобто відповідного законодавчого, інформаційного та мотиваційного забезпечення [5]. Авторки відокремили серед заходів такого забезпечення, які застосовуються в інших країнах і показали позитивний ефект від їх впровадження, розширення ринку «зелених» фінансів, впровадження інструментів стимулювання, впровадження спеціальної системи оподаткування зелених фінансових інструментів та відповідних змін у законодавчій базі [5].

Незважаючи на велику кількість публікацій у предметній сфері, потребують подальшого розвитку дослідження саме управління «зелених» інвестицій в умовах нової глобальної архітектури. Це пов'язано з тим, що є певна прогалина в теоретичних та практичних знаннях стосовно менеджменту «зелених» інвестицій.

**МЕТА** статті – дослідження концепції менеджменту «зелених» інвестицій.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні теорії, концепції, гіпотези управління підприємством. Застосовано контент-аналіз. Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Контекст навколишнього середовища, суспільства та управління стосується концепції та методу соціального управління з метою повної мобілізації всіх людей та сил для досягнення захисту навколишнього середовища та вирішення соціальних конфліктів, що спричинено екологічними проблемами. Менеджмент «зелених» інвестицій концентровано на необхідності активації соціальних агентів для досягнення цілей самоуправління та охорони навколишнього середовища. Переваги застосування нового навколишнього середовища, соціального та управління в процесі зелених фінансових інвестицій є очевидними. Зокрема, «зелений» менеджмент надає можливість активно запобігти та вирішити конфлікти фінансових інвестицій між підприємствами, що спричинено екологічними проблемами.

Одним з напрямів «зелених» інвестицій є інвестиції у проекти чистої енергії. Незважаючи на те, що інвестиції з відновлюваної енергетики майже втричі збільшилися після прийняття Паризької угоди у 2015 р., більшість грошей надійшли у розвинені країни. Країни, що розвиваються, потребують близько 1,7 трлн дол. [6].

Всесвітній Звіт про інвестиції 2023 р. [6] показує, що понад 30 країн, що розвиваються, досі не зареєстрували великого міжнародного інвестиційного проекту з відновлюваних джерел енергії. І в більшості з 10 країн, що розвиваються, з найвищим рівнем міжнародних інвестицій у відновлювану енергію, інвестиції у відновлювані джерела енергії становлять між десятою та третьою загальних прямих іноземних інвестицій (ПІІ). На рис. 1 подано топ-10 країн, що розвиваються, за міжнародними інвестиціями у відновлювану енергію у 2015-2022 рр.

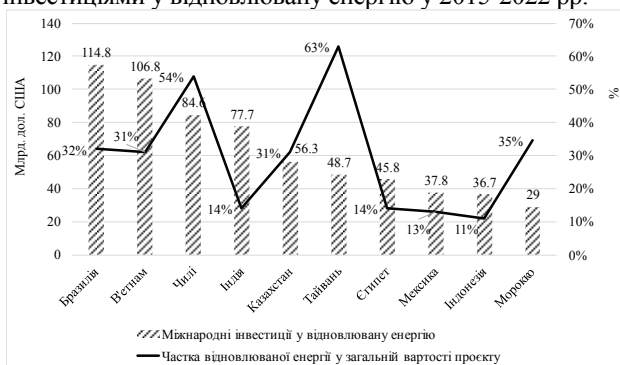


Рис. 1. Топ-10 країн, що розвиваються, за міжнародними інвестиціями в відновлювану енергію у 2015-2022 рр. (побудовано авторами на основі даних [6])

Вартість капіталу є ключовим бар'єром для інвестицій в енергетику в країни, що розвиваються, які сприймаються як більш ризиковані. Партнерства між міжнародними інвесторами, державним сектором та багатосторонніми фінансовими установами можуть

значно знизити вартість капіталу.

Наприклад, залучення міжнародних інвесторів знижує поширення на фінансування боргу на 8 % [6]. Додавання багатосторонніх банків з розвитку (MDBS) знижує його на 10 % [6]. А поєднання двох з урядами в державно-приватному партнерстві зменшує його на 40 % [6].

Хоча більшість країн, що розвиваються, встановили цілі для переходу до стійких джерел енергії, лише третина з них перетворила цілі на інформацію про інвестиційні вимоги.

Міжнародні інвестиції у сектори цілей сталого розвитку (Sustainable development goals – SDG) у країнах, що розвиваються, збільшилися в 2022 р., водночас кількість проектів зростає в інфраструктурі, енергії, воді та санітарії, агропродуктів, охорони здоров'я та освіти.

Але збільшення інвестицій з моменту прийняття SDG у 2015 р. [7] є відносно скромним через слабке зростання в перші роки та різке зниження інвестицій під час пандемії COVID-19.

Незважаючи на зростання, щорічний розрив інвестицій в SDG у країнах, що розвиваються, в 2015 р. збільшився від 2,5 трлн дол. [6]. Збільшення впливає як від неадекватних інвестицій, так і від додаткових потреб (рис. 2).

Енергетичні потреби країн, що розвиваються, оцінюються в 2,2 дол. на рік – складають більше половини розриву [6]. Це стосується інвестицій у виробництво енергії, енергоефективність та низьковуглецеві перехідні технології та джерела. Для води та транспортної інфраструктури наявні також великі прогалини.

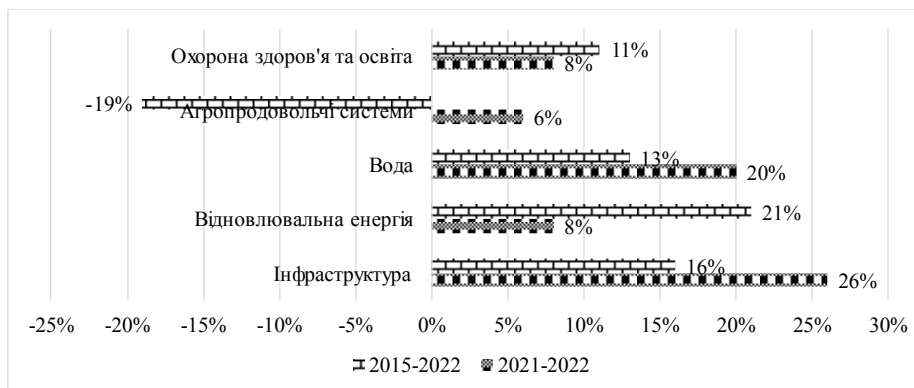
Розширення розриву інвестицій у SDG у країнах, що розвиваються, на відміну від позитивних тенденцій, що спостерігаються в інвестиціях на сталого розвитку на глобальні ринки капіталу. Ринок стійких фінансів у 2022 р. зріс на 10 % до 5,8 трлн дол. [6].

Кожен долар інвестицій у відновлювані джерела енергії створює втричі більше робочих місць, ніж у промисловості викопного палива. Міжнародне енергетичне агентство підрахувало [8], що перехід до викидів чисто-нульових призведе до загального збільшення робочих місць енергетичного сектору: близько 5 млн робочих місць у виробництві викопного палива може бути втрачено до 2030 р., за оцінками в чистій енергії буде створено 14 млн нових робочих місць, в результаті чого чистий прибуток – у 9 млн робочих місць.

Близько 7 трлн дол. витрачено на субсидування промисловості викопного палива в 2022 р. [8], зокрема за допомогою явних субсидій, податкових пільг та збитків на охорону здоров'я та навколишнього середовища, які не цінували вартість викопного палива.

Попередня вартість може бути непростою для багатьох країн з обмеженими ресурсами, і багатьом знадобиться фінансова та технічна підтримка для здійснення переходу. Але інвестиції у відновлювану енергію окупляться. Скорочення впливу на забруднення та клімат може врятувати світ до 4,2 трлн дол. на рік до 2030 р. [8].

До того ж ефективні, надійні відновлювані технології можуть створити систему, менш схильну до ринкових потрясінь та покращити стійкість та енергетичну безпеку шляхом диверсифікації варіантів живлення.



*Примітки:* Інфраструктура (транспортна інфраструктура, виробництво та розподіл електроенергії (крім відновлюваної), телекомунікації). Відновлювальна енергія (установки для виробництва відновлюваної енергії, всі джерела). Вода (забезпечення промисловості та домогосподарств водою та каналізацією). Агропродовольчі системи (сільськогосподарське виробництво та процеси; добрива, пестициди та інші хімікати; НДДКР; технології). Охорона здоров'я та освіта (лікарняні приміщення, шкільні будівлі та інша інфраструктура для надання послуг).

Рис. 2. Міжнародні приватні інвестиційні проекти у цілях сталого розвитку, зміна кількості проектів за 2021–2022 рр. та 2015–2022 рр. (побудовано авторами на основі даних [6])

## ВИСНОВКИ

Впровадження прийняття рішень стосовно «зелених» фінансових інвестицій у контексті навколишнього середовища та управління є інноваційною силою для розвитку сучасних підприємств та фінансової галузі, а також важливим кроком для сучасних підприємств для досягнення промислової трансформації та оновлення.

Підприємства можуть лише покращити загальний рівень прийняття інвестиційних рішень, активно засто-

совуючи наукові та розумні методи «зелених» фінансових інвестицій в рамках концепції впровадження захисту навколишнього середовища та політики сталого соціального розвитку.

Отже, рішення «зелених» фінансових інвестицій є ключовим змістом інноваційного розвитку підприємницької галузі, спрямованого на регулювання капіталу пропозиції «зелених» фінансових інвестицій та розвитку до екологічного суспільства.

## Список використаних джерел

1. Пімоненко Т.В. Детермінанти підвищення ефективності менеджменту зелених інвестицій. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 1. С. 158–165. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/65.158>
2. Захарченко Н.В., Борисенко Н.В. Механізми фінансування «зелених» інвестицій. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 65. С. 166–180. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/65.166>
3. Орехова Т.В., Роздобудько М.М. Теоретичні аспекти та основні тенденції розвитку «зелених» інвестицій у глобальному вимірі. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1(45). С. 39–46. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.4>
4. Блага В.В., Попадинець О.В. Зелені інвестиції як засіб вирішення екологічних проблем суспільства та розвитку національної економіки. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2018. № 20. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/152029>
5. Рыбина Л.О., Адаменко А.П. Развитие «зеленого» инвестирования в Украине. *Инфраструктура рынка*. 2020. № 42. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/57.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/57.pdf)
6. World Investment Report 2023. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
7. The Paris Agreement 2015. United Nations. URL: <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement>
8. Renewable energy – powering a safer future 2023. United Nations. URL: <https://www.un.org/en/climatechange/raising-ambition/renewable-energy>

## References

1. Pimonenko T.V. Determinants of increasing the efficiency of green investment management. *Economic Bulletin of the National Mining University*. 2019. Vol. 1. pp. 158–165. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/65.158> (in Ukrainian).
2. Zakharchenko N.V., Borisenko N.V. Mechanisms of financing "green" investments. *Economic Bulletin of the National Mining University*. 2019. Vol. 65. pp. 166–180. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/65.166> (in Ukrainian).
3. Orekhova T.V., Rozdobudko M.M. Theoretical aspects and main trends in the development of "green" investments in the global dimension. *Economics and Management Organization*. 2022. Vol. 1(45). pp. 39–46. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.4> (in Ukrainian).
4. Blaha V.V., Popadynets O.V. Green investments as a means of solving environmental problems of society and development of the national economy. *Problems and Prospects for Entrepreneurship Development*. 2018. Vol. 20. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/152029> (in Ukrainian).
5. Rybina L.O., Adamenko A.P. Development of "green" investment in Ukraine. *Market infrastructure*. 2020. Vol. 42. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/57.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/57.pdf) (in Ukrainian).
6. World Investment Report 2023. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
7. The Paris Agreement 2015. United Nations. URL: <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement>
8. Renewable energy – powering a safer future 2023. United Nations. URL: <https://www.un.org/en/climatechange/raising-ambition/renewable-energy>

**Olena KRASOVSKA**

Doctor of Economics, Professor, Dnipro University of Technology

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0618-339X>

e-mail: kras@i.ua

**Olha CHATCHENKO**

PhD in Economics, Associate Professor of department, State University of Information and Communication Technologies

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8847-4232>

e-mail: chat@i.ua

**Iryna KYRCHATA**

PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0270-1586>

e-mail: kirc\_irina@gmail.com

**Nadiia ANTYPENKO**

Doctor of Economics, Professor, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4132-4709>

e-mail: n.v.antipenko@gmail.com

## MANAGEMENT OF "GREEN" INVESTMENTS WITHIN THE CONTEXT OF THE NEW GLOBAL ARCHITECTONICS

**Introduction.** The paper examines the features of "green" projects in modern environmental protection global architecture. Reducing environmental pollution contributes to sustainable economic and social development of the country. Businesses can make appropriate decisions based on the various functions of green financial investments. Therefore, "green" financial investment decisions contribute to the achievement of sustainable economic development of enterprises, strengthening of environmental protection and proper management of relations between people and nature.

**The purpose of the paper** is to study the concept of "green" investment management.

**Results.** The management of "green" investments is focused on the need to activate social agents to achieve the goals of self-management and environmental protection. The benefits of applying new environmental, social and governance in the process of green financial investment are obvious. The context of environment, society and governance refers to the concept and method of social governance in order to fully mobilize all people and forces to achieve environmental protection and resolve social conflicts caused by environmental problems. A statistical analysis of investment in "green" projects in the global dimension for 2015-2022 was carried out in the industry to ensure sustainable development goals. It was established that the priority of "green" investments in renewable energy as a component of the industry to ensure the goals of sustainable development. The number of job growth in the clean energy sector until 2030 has been determined.

**Conclusion.** The implementation of green financial investment decision-making in the context of environment and governance is an innovative force for the development of modern enterprises and the financial industry, and an important step for modern enterprises to achieve industrial transformation and renewal. Therefore, the solution of "green" financial investments is the key content of the innovative development of the business sector, aimed at regulating the capital supply of "green" financial investments and development towards an ecological society.

**Keywords:** "green" investment, "green" project, renewable energy, management, trade, sustainable development

Юрій Володимирович **КОВТУНЕНКО**

д.е.н., професор, т.в.о. зав. кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"

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

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

Ірина Василівна **БОЧЕВАР**

аспірантка, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5012-3233>

e-mail: [i.v.bochevar@op.edu.ua](mailto:i.v.bochevar@op.edu.ua)

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У ЧАСИ ВЕЛИКИХ ЗМІН

*Інтелектуальний капітал є важливим елементом формування конкурентоспроможності економічних систем на всіх рівнях господарювання, це концепція, що вказує на значущість знань, інтелектуальних ресурсів та навичок для досягнення успіху у різних явищах, включає всі нематеріальні активи, які доставляють організаціям чи особі. У статті показано, що правильне управління інтелектуальним капіталом дає змогу покращити техніко-економічні результати і гідно конкурувати у певному сегменті ринку у нестійких умовах. Застосування спеціальних знань і практичних навичок, використання наукових відкриттів позитивно впливає на розширення інноваційних розробок у рамках підприємства і підвищує загальний рівень конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, конкурентоспроможність, людський капітал, творчий потенціал, принципи управління, штучний інтелект

### ВСТУП

Інтелектуальний та людський ресурси є однією з найважливіших складників сучасного бізнесу. Інтелектуальний капітал часто вимагає активного стратегічного управління знаннями. В умовах нестійкості вже відбудованої системи управління інтелектуальним капіталом підприємства керівникам доводиться модернізувати і вдосконалювати систему управління, яка призведе до максимізації прибутків підприємства. На сучасному етапі функціонування підприємств немає єдиної правильної системи управління інтелектуальним капіталом. Для максимально успішної роботи підприємств в умовах стратегічних змін необхідна побудова системи повномасштабного управління інтелектуальним капіталом. На сьогоднішні управлінські рішення, які перетворюють інтелектуальні ресурси в практичний результат, є вагомим складником успішної роботи підприємства за будь-яких умов. Головна умова конкурентоспроможності підприємства – ефективне управління інтелектуальним капіталом, яке може призвести до зниження витрат, покращення якості продукту та підвищення продуктивності праці. Для вирішення цих проблем важливо ретельно планувати та ефективно просувати стратегічні ідеї, активно залучаючи персонал та віртуозну культуру підприємництва.

Питання ефективного застосування та оцінювання інтелектуального капіталу ось уже протягом кількох десятиліть розглядаються провідними дослідниками та бізнес-практиками (Г. Беккером, Е. Брукінгом, А. Горцем, Б. Мільнером, К. Пісарідесом та ін). Нині останнє дослідження в галузі інтелектуального капіталу звернуло увагу на кілька важливих аспектів:

1. Дослідження в галузі того, як можна застосовувати дані штучного інтелекту та аналізу для ефективного управління інтелектуальним капіталом. Це включає методи аналізу великих даних для визначення закономірностей, оптимізації прийняття рішень і управління схемами.

2. Дослідження, спрямовані на розуміння того, як ор-

ганізаційна культура та структура впливають на управління інтелектуальним капіталом, а також, які методи таким способом поєднуються з такими типами організацій.

3. Розроблення нових методів виміру інтелектуального капіталу з метою більш точного оцінювання його внеску в загальну вартість компанії.

У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється тому, як організації можуть інтегрувати сучасні технології для покращення управління інтелектуальним капіталом. Багато уваги приділяється процесам управління в організації, пошуку інновацій, а також тому, як інновації впливають на інтелектуальний капітал. Розглядається вплив політичного чинника на ефективність управління інтелектуальним капіталом, включаючи згоду з клієнтами, співробітниками та іншими заінтересованими сторонами [4].

З урахуванням динамічного характеру сучасного бізнесу дослідники також аналізують, як управляти змінами, що впливають на інтелектуальний капітал, і як адаптувати стратегію управління під нові умови [7].

Розвиток суспільства та економіки в умовах нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, в умовах збільшення обсягу інформації та знань, вимагає від сучасної людини швидко та адекватно переробляти величезні обсяги інформації.

**МЕТА** роботи – визначення можливостей та практичних інструментів підвищення ефективності застосування інтелектуального капіталу на всіх рівнях підприємницької структури та впровадження нових систем управління інтелектуальним капіталом в умовах стратегічних змін.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано такі методи: статистичних спостережень, порівняння та узагальнення, аналізу та синтезу.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Застосовуючи найбільш відомі визначення поняття «інтелектуальний капітал», можна вважати, що інтелек-

туальний капітал – це управлінське поняття, оскільки на основі даних про його застосування приймаються рішення про доцільність залучення інвестицій, оцінюється бізнес та персонал, визначається стратегія розвитку [7]. Серед дослідників сформувалися дві важливі позиції стосовно структури інтелектуального капіталу:

– послідовники шкіл стратегічного управління, наприклад Т. Стюарт [10], дотримуються думки, що поняття інтелектуального капіталу ширше, ніж поняття людського капіталу, і що людський капітал є структурним елементом інтелектуального;

– послідовники наукових шкіл з управління трудовими ресурсами дотримуються думки, що інтелектуальний капітал є одним зі складників людського капіталу (наприклад, Б. Мільнер). За визначенням Б. Мільнера, людський капітал – це знання, навички, творчі та розумові здібності людей, їх моральні цінності, культура праці.

Інтелектуальний капітал має такі специфічні ознаки: як правило, є нематеріальним, хоча форми, яких набувають інтелектуальні активи, можуть бути і матеріальними; зберігається та нагромаджується у специфічних, нетрадиційних формах; є основним компонентом визначення ринкової вартості сучасних підприємств [5].

Управління інтелектуальним капіталом підприємств включає ефективне управління методами, інформацією, інноваціями та іншими інтелектуальними рішеннями, які забезпечують створення та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління інтелектуальним капіталом включає в себе:

– створення, складання, організацію, розподілення та застосування знань всередині підприємств: підприємства повинні заохочувати навчання співробітників, обмін знаннями та створення баз даних для ефективного застосування інтелектуальних ресурсів;

– заохочення та підтримку інновацій, включаючи дослідження та розроблення: регулярно впровадження нових ідей та технологій може підвищити конкурентоспроможність підприємства;

– управління даними, їх зберігання, оброблення та захист, оскільки інформація є складником інтелектуального капіталу;

– захист інтелектуальної власності за допомогою правових механізмів, таких як патенти, авторські права тощо;

– розроблення стратегії з управління інтелектуальним капіталом, виявлення ключових регіонів для розвитку, а також адаптація до змін у зовнішньому середовищі та технологічних тенденцій.

Загалом ефективне управління капіталом допомагає підприємствам створювати, зберігати інтелектуальні ресурси та враховувати витрати на рахунок ефективного використання своїх інтелектуальних ресурсів [8].

Оскільки ми живемо у вік нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, то для отримання позитивних ефектів від застосування інтелектуального капіталу необхідно управління вибудувати з урахуванням всіх загроз і ризиків (рис. 1).

Отже, застосування інтелектуального капіталу несе в собі не тільки величезні можливості, а й низку загроз та ризиків, які досліджуються вченими. Так, наприклад, А. Горц каже, що застосування інтелектуального капіталу призводить до акумулювання світового багатства в

руках 5–10 % населення, застосування штучного інтелекту призведе до зниження темпів відтворення природного інтелекту. К. Пісарідес стверджує, що цифрові технології призведуть до збільшення нерівності між країнами. К. Скінер додає, що роботи витіснять низку професій з ринку праці (наприклад, такі як менеджери середньої ланки, продавці у роздрібній торгівлі, укладачі звітів, бухгалтери, банківські службовці), а «розумні машини» викличуть «довгострокове зниження заробітної плати у структурі доходів» [9].

Тому виникає необхідність застосування орієнтованого підходу до управління інтелектуальним капіталом як комплексу дій зі зниження невизначеності, тобто максимізації набору обставин, які можна контролювати, та мінімізації набору обставин, контролювати які не вдається [1].

Управління інтелектуальним капіталом в умовах загроз економічній безпеці вимагає уваги до різних аспектів, забезпечення безпеки даних, захисту інтелектуальної власності та забезпечення стійкості бізнес-процесів. Пропонуються декілька стратегій для управління інтелектуальним капіталом в умовах політики економічної безпеки:

– захист інтелектуальної власності, який включає правовий захист (укладання угод про нерозголошення, патенти, товарні знаки та інші форми захисту для запобігання незаконному використанню інтелектуальної власності) та моніторинг (моніторинг змін в законодавстві та стандартах, змін з інтелектуальною власністю та своєчасна реакція на них);

– управління доступом та безпекою, яке включає обмеження доступу до ключової інформації, забезпечуйте її доступність лише тим співробітникам, які дійсно необхідні для виконання своїх обов'язків та кібербезпеку (захист цифрових активів за допомогою сучасних засобів кібербезпеки для запобігання витоку та несанкціонованого доступу);

– навчання та обізнаність, які включають створення культури безпеки (впровадження культури безпеки всередині організації) та створення процедур оброблення інформації;

– ризик-аналіз та управління ризиками, які включають регулярні аудити безпеки, щоб виявити слабкі місця та ризики у м'якому управлінні інтелектуальним капіталом;

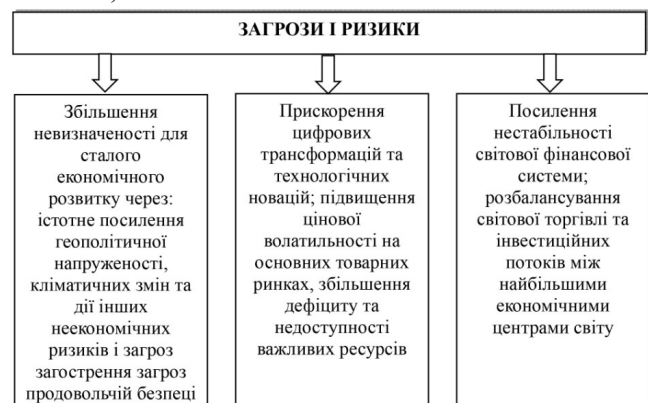


Рис. 1. Загрози і ризики для економічної безпеки держави (сформовано на підставі [6])

– моніторинг конкурентного та ринкового середовища, які включають аналіз конкуренції та оцінювання ризику (аналіз економічної та політичної обстановки, оцінювання ризиків та вживання заходів з мінімізації їх впливу на інтелектуальний капітал);

– резервування даних (регулярне створення резервних копій важливих даних та інформації, щоб мінімізувати втрати у разі кібератак або інших інцидентів).

Отже, управління інтелектуальним капіталом в умовах загроз і ризиків для економічної безпеки держави потребує комплексної взаємодії, поєднання технологічних, правових, освітніх та організаційних заходів.

### ВИСНОВКИ

Управління інтелектуальним капіталом за умов стратегічних змін – це виклик і одночасно можливість організації вдосконалювати свої процеси і зміцнювати свою позицію на ринку. Тому управління інтелектуальним капіталом потребує гнучкості, інноваційного мислення та активної роботи з боку персоналу, вимагає змін, інновацій та адаптації. Задля ефективного управління інтелектуальним капіталом в умовах стратегічних змін доцільно переглянути стратегічний план його управління з урахуванням нових цілей. Визначити, які частини інтелектуального капіталу можуть стати важливими для стратегії реалізації успіху, та скоригувати акценти та пріоритети. Активне впровадження процесів інновацій

на підприємстві може забезпечити виготовлення нових продуктів, послуг або модернізації наявних методів роботи. Зовнішні технології, які застосовують для управління інтелектуальним капіталом, можуть бути потрібними. Це може включати застосування систем управління, цифрових платформ для спільної роботи та інших інструментів. Забезпечення сучасними інформаційними технологіями та системи для ефективного управління та обміну інформацією всередині організації призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досить важливо в умовах стратегічних змін мобілізувати та мотивувати персонал. Забезпечення команді реалізації у процесах змін, стимулювання обміну знаннями та ідеями, а також підтримка навчання та розвитку. Для цього можна розглянути можливість співпраці із закордонними лідерами для обміну знаннями та досвідом, які допоможуть зміцнити інтелектуальний капітал та стратегічну позицію підприємства.

Отже, необхідно підтримувати відкриту та інноваційну культуру, яка сприяє розвитку змін та ефективному управлінню інтелектуальним капіталом у динамічному середовищі. Важливо розуміти, що стратегічні зміни потребують гнучкості та адаптації. Організації, здатні ефективно управляти своїм інтелектуальним капіталом в таких умовах, можуть краще адаптуватися до нових вимог ринку та підвищити свою конкурентоспроможність.

### Список використаних джерел

1. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. *Інтелектуальний капітал*. 2002. № 1. С. 16-27.
2. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Центр Разумкова, 2018. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf)
3. Ковтуненко К.В. Сутність та роль інтелектуального капіталу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 61-65.
4. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-02/seminar\\_transformaciya\\_21022022.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-02/seminar_transformaciya_21022022.pdf)
5. Ступнікер Г. Формування і оцінка інтелектуального капіталу підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу*. 2010. Вип. 5. С. 189-192.
6. Edvinsson L., Malone M. *Kapitał intelektualny*. Warszawa, 2002. 139 p.
7. Skinner C. *Digital Human: The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*. UNKNO, 2018. 400 p.
8. Stewart T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday / Currency, 1997.

### References

1. Butnik-Siverskyi O.B. Intellectual capital: theoretical aspect. *Intellectual capital*. 2002. No. 1. pp. 16-27. [in Ukrainian].
2. Development of human capital: on the way to quality reforms. Razumkov Center. 2018. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf)
3. Kovtunencko K. Nature and role of intellectual capital. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*. 2013. Issue 1(1). pp. 61-65. [in Ukrainian].
4. National Institute of Strategic Studies. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-02/seminar\\_transformaciya\\_21022022.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-02/seminar_transformaciya_21022022.pdf)
5. Stupniker H. Formation and evaluation of intellectual capital of the enterprise. *Economic analysis: collection of scientific works of the department of economic analysis*. 2010. Issue 5. pp. 189-192. [in Ukrainian].
6. Edvinsson L., Malone M. *Kapitał intelektualny*. Warszawa, 2002. 139 p.
7. Skinner C. *Digital Human: The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*. UNKNO, 2018. 400 p.
8. Stewart T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday / Currency, 1997.

**Yurii KOVTUNENKO**

Doctor of Economics, Professor, acting Head of the department, Odesa Polytechnic National University

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

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

**Iryna BOCHEVAR**

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5012-3233>

e-mail: [i.v.bochevar@op.edu.ua](mailto:i.v.bochevar@op.edu.ua)

## MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL CAPITAL OF THE ENTERPRISE IN TIMES OF GREAT CHANGES

*Intellectual capital is an important element of forming the competitiveness of economic systems at all levels of management. Intellectual capital is a concept that indicates the importance of knowledge, intellectual resources and skills to achieve success in various phenomena. This includes all intangible assets that are delivered to organizations or individuals. The paper shows that the correct management of intellectual capital allows to improve technical and economic results and to compete decently in a certain segment of the market in unstable conditions. Management of intellectual capital of enterprises is reduced to effective management of data, information and intellectual tasks of the organization. This includes creating, using, protecting and maximizing the value of intellectual assets such as patents, brands, know-how, technology and of course human capital. Stimulating the creative potential of employees, active use of information and analytics for decision-making, as well as effective management of the situation within the organization helps to create a sustainable competitive advantage and promote innovation. The use of special knowledge and practical skills, the use of scientific discoveries has a positive effect on the expansion of innovative developments within the enterprise and increases the overall level of competitiveness. The concept of "intellectual capital" is considered as the acquisition of new knowledge, skills and experience that ensure the economic sustainability of the enterprise. On the basis of the studied material, management principles are highlighted regarding the movement of intellectual capital and its components during the economic instability of the functioning of enterprises. The priority directions for improving the intellectual capital management of the enterprise in conditions of strategic changes are formulated.*

**Keywords:** intellectual capital, competitiveness, human capital, creative potential, management principles, Artificial Intelligence



DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.16>  
УДК 339.7:303.687

**Софія Миколаївна СВДРИК**

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8967-8172>

e-mail: [sofiia.svidryk.me.2019@lpnu.ua](mailto:sofiia.svidryk.me.2019@lpnu.ua)

**Юрій Володимирович ОГЕРЧУК**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1494-622X>

e-mail: [yurii.v.ohurchuk@lpnu.ua](mailto:yurii.v.ohurchuk@lpnu.ua)

## РОЗРОБЛЕННЯ БЮДЖЕТІВ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Статтю присвячено вирішенню проблем розроблення бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними компаніями у контексті підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовано підходи до трактування поняття «бюджет». Зазначено особливості здійснення бюджетування у сфері зовнішньоекономічної діяльності та проблеми, які можуть виникати у розробленні бюджетів міжнародних проєктів. Розкрито сутність рекомендованого пост-проєктного аналізу та наведено етапи його реалізації у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними організаціями. Розроблено етапи управління ризиками у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами в контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

**Ключові слова:** бюджет, міжнародний проєкт, зовнішньоекономічна діяльність, пост-проєктний аналіз, ризик

### ВСТУП

Зміни у зовнішній та внутрішній економічній політиці України призвели до активування реалізації міжнародних проєктів вітчизняними організаціями. Співпраця із закордонними контрагентами дала їм змогу розширити ринки збуту, здобути нові навички у сфері ведення бізнесу та проєктного менеджменту, отримати інноваційні знання, розв'язати низку економічних питань тощо. Ефективне управління міжнародними проєктами у сучасних умовах глобалізації та постійно зростаючої конкуренції стає важливим чинником успіху для багатьох підприємств, потребуючи водночас великих затрат як інтелектуальних, так і фінансових ресурсів. Одним із ключових елементів успішної реалізації проєктів є належно сформований бюджет, який визначає фінансові ресурси та витрати, необхідні для досягнення поставлених цілей. Проте, незважаючи на те, що бюджетування, результатом якого є формування бюджету, є не новою практикою вітчизняних організацій, однак й досі виникають труднощі та проблеми в його реалізації. Вдосконалене розроблення бюджетів міжнародних проєктів дасть змогу підприємству забезпечити оптимальне використання фінансових ресурсів, визначити потенційні ризики, забезпечити контроль над фінансовими показниками проєктів та відповідно підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

**МЕТА** статті полягає у виявленні проблем розроблення бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами у контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та розроблення рекомендацій для їх вирішення.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною основою теоретичних та прикладних аспектів статті є законодавчі акти, наукові роботи, матеріали періодичних фахових та профільних видань, Internet-ресурси. Для досягнення зазначеної мети застосовано методи пізнання (аналізування, узагальнення,

порівняння) у дослідженні ключових понять та проблем; метод графічного моделювання для подання рекомендованих етапів управління ризиками у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами у контексті підвищення ефективності ЗЕД.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Вперше поняття бюджету з'явилося як документ, у якому подано план доходів та витрат, затверджений парламентом і який стосувався лише управління державними фінансами. І лише на початку 1980-х рр. цей термін поширилося на мікрорівень в рамках науки «фінансовий менеджмент».

Відповідно до ст. 2 Бюджетного кодексу України [3], бюджет – це план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються відповідно органами державної влади, органами влади АРК та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду.

На сьогодні є різні підходи визначення поняття бюджет. Так, колектив авторів на чолі із А.Г. Загороднім визначають бюджет як кошторис прибутків і видатків держави, підприємства на певний період, суму прибутків окремої особи або родини на певний час [1], що підтверджує правомірність застосування терміну «бюджет» на мікрорівні. Такий підхід до визначення проблеми підтримують М.М. Алексєєва, В.М. Семенов, А.М. Поддєрьогін, С.Б. Довбня, Т.К. Бень та ін.

П. Хорват, Р. Гляйх та група фахівців «Horvath and Partners» визначають бюджет як план, сформульований у вартісних величинах, який з певним ступенем обов'язковості виконання призначається структурній одиниці з повноваженнями приймати рішення на певний період часу [15].

Трактувань терміну «бюджет» у вітчизняній та зарубіжній літературі є багато, однак усі вони відрізняються один від одного неістотно. Для формування комплексного поняття розглянемо деякі з них, які наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Визначення терміну «бюджет»

№ з/п	Автори	Зміст поняття
1	С. Білобловський [2]	Бюджет являє собою фінансовий план, що враховує всі аспекти діяльності організації. Він дає змогу оцінювати витрати та результати у грошовому виразі на певний майбутній період, як загалом, так і за окремими періодами. Бюджет є інструментом для аналізу фінансової ситуації організації, що допомагає зрозуміти, як використовуються фінансові ресурси і який ефект це має на організацію.
2	М.Х. Корецький [8]	Бюджет – це фінансовий документ, що включає кошторис, створений перед початком планового періоду для передбачення та планування очікуваних дій.
3	А.С. Полянська, І.В. Миронова [11]	Бюджет є системою, що об'єднує центри планування, фінансової відповідальності та затрат, які взаємодіють між собою. Він відображає різні бізнес-процеси та встановлює завдання для виконання цих процесів.
4	А.Ю. Харко [12]	Бюджет являє собою плановий документ, який прогнозує майбутні господарські операції та фінансові результати. Він надає вартісну оцінку для різних дій, що плануються здійснити.
5	Л.А. Швайка [13]	Бюджет є фінансовим планом, який об'єднує доходи і витрати всіх господарських підрозділів, функціональних служб і організацій підприємства.
6	Ф. Вілла [16]	Бюджет – це плановий кошторис, який розробляється перед початком планового періоду для визначення очікуваних прибутків, витрат, руху капіталу та всіх фінансових результатів діяльності підприємства. Він надає уявлення про те, які кошти повинні надходити і витрачатися, а також визначає, як це впливатиме на фінансовий стан підприємства. Бюджет допомагає планувати та контролювати фінансову діяльність підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

Детальне дослідження та систематизацію підходів до трактування поняття «бюджет» як інструменту економічного розвитку підприємства та основного елементу системи управління проводили Р.С. Квасницька та С.О. Джерелейко. Ними розроблено чотири концептуальні підходи до трактування поняття «бюджет підприємства»: як кількісне вираження плану; як фінансовий план; як кошторис; як систему управління підприємством. А також запропоноване комплексне визначення даного поняття, яке, на нашу думку, повною мірою розкриває його сутність. Бюджет є складною та збалансованою системою взаємопов'язаних кількісних і якісних показників, яка відображає економічний стан підприємства. Він підтримує процеси аналізування і контролю на всіх етапах господарювання, охоплюючи усі аспекти діяльності підприємства. Бюджет докладно відображає очікувані витрати, джерела їх фінансування, фінансові результати та перспективи розвитку на майбутній період [7].

Отже, бюджет розробляється для підприємств, їхніх структурних підрозділів, напрямів діяльності, зокрема й зовнішньоекономічної, або окремих проєктів з метою надання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень і забезпечення оптимального використання фінансових, робочих, матеріальних та інших ресурсів. З цією метою на підприємстві рекомендується мати такі основні види бюджетів: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та розрахунковий баланс. Ці бюджети охарактеризовують плановий фінансовий стан підприємства і дають змогу оптимізувати розмір і характер можливих змін протягом визначеного бюджетного періоду.

Бюджет розробляється у процесі бюджетування. Розуміння сутності бюджетування можна за рахунок аналізу трьох ключових підходів [1, 2, 5, 9, 10-12]:

– бюджетування розглядається як процес, що включає послідовність дій, таких як розроблення, виконання, контроль та аналіз бюджету з можливістю коригування за необхідності;

– бюджетування є методом оперативного планування, який допомагає визначити фінансові потреби і за-

безпечити фінансову стабільність на основі розроблених планів виробництва, продажу та закупівлі ресурсів. Цей процес перетворює стратегічне планування на короткостроковий план, що враховує поточні умови;

– бюджетування розглядається як управлінський підхід, спрямований на розроблення та покращення обґрунтованості фінансово-економічних рішень управління. Більшість науковців, що займаються управлінням підприємствами та фінансовим менеджментом, підтримують таку думку і визначають бюджетування як систему злагодженого управління підрозділами підприємства.

Отже, бюджет є планом, що виражений у грошових показниках, і його складають з метою досягнення попередньо визначеної цілі, водночас він є обов'язковим для виконання відповідним суб'єктом або структурною одиницею. Бюджетування, зі свого боку, являє собою процес організування управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який базується на розробленні бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи напрямів діяльності, здійсненні на цій основі контролю за їх виконанням, проведенні аналізу відхилень фактичних результатів від бюджетних та регулюванні господарської діяльності з метою узгодження та досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

Бюджетування ЗЕД є інтегрованою управлінською технологією, яка безпосередньо реалізується на першому етапі процесу менеджменту та формує базу для його реалізації [5].

Залежно від етапів життєвого циклу проєкту, може бути визначено такі типи бюджетів: бюджет у попередній стадії; затверджений бюджет; поточний бюджет; фактичний бюджет. Слід зазначити, що міжнародні проєкти – це проєкти, що включають в себе співпрацю та взаємодію між різними країнами або міжнародними організаціями. Вони охоплюють широкий спектр сфер, таких як наука, технології, розвиток, гуманітарна допомога, торгівля, економіка тощо. Метою міжнародних проєктів може бути спільне вирішення проблем, обмін знаннями та досвідом, розвиток міжнародних відносин, підвищення ефективності глобальних ініціатив та досягнення спільних цілей.

У проведених дослідженнях виявлено, що найчастішими у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами в контексті підвищення ефективності ЗЕД є відсутність систематичного аналізу ефективності використання фінансових ресурсів та сформованих джерел у реалізації минулих проєктів та неефективне застосування інформації у сфері ризиків, що часто призводить до збільшення витратної частини над доходами у бюджетах міжнародних проєктів.

З метою вирішення цих проблем нами пропонується впроваджувати за потреби процес реалізації пост-проєктного аналізу у розробленні бюджетів міжнародних проєктів та враховувати ризики на кожній стадії життєвого циклу його реалізації.

Щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів, вдосконалити процес бюджетування та приймати кращі управлінські рішення, підприємствам рекомендується впровадити пост-проєктний аналіз як останній етап розроблення бюджетів міжнародних проєктів. Він являє собою оцінювання проєкту після його завершення, аналізуючи фактичні та прогнозовані бюджети стосовно часу, вартості та якості. Оцінювання включає дослідження відхилень для кожного складника цілей проєкту (і в межах такого складника основних елементів відхилень), що призводить до реалістичного оцінювання загальної ситуації.

Пост-проєктне оцінювання – це перевірка та оцінювання фактичних бюджетів у порівнянні з бюджетами проєкту, на основі яких проєкт запущено та завершено.

Мета такого аналізу: можливе застосування цінних знань і досвіду, отриманих під час завершення проєкту. Власник проєкту, а також керівництво проєкту після його завершення будуть забезпечені інформацією, безцінною базою даних, яку можна зберегти для можливого застосування в майбутньому. Бухгалтер може виявити на основі пост-проєктного оцінювання недоліки в оцінюванні проєкту на початковому етапі та/або відсутність необхідного моніторингу самостійно під час реалізації тощо, а отже, змінити свою політику бюджетування на майбутнє.

Рекомендовані етапи реалізації пост-проєктного аналізу в розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними організаціями в контексті підвищення ефективності ЗЕД наведено у табл. 2.

Ці етапи допоможуть провести аналіз ефективності розробленого бюджету міжнародного проєкту, виявити відхилення та запропонувати рекомендації для покращення технології розроблення бюджетів у майбутніх проєктах з метою підвищення ефективності ЗЕД.

У рамках реалізації пост-проєктного аналізу бюджетів міжнародних проєктів також можна звернути увагу на такі аспекти:

1. Впровадження системи звітності проєктів: розроблення і впровадження системи звітності є важливим кроком у забезпеченні ефективного пост-проєктного аналізу бюджетів. Це дає змогу систематично збирати, аналізувати та відстежувати фінансові та нефінансові дані, необхідні для оцінювання ефективності проєкту.

2. Порівняння з попередніми проєктами: порівняння фінансових та економічних показників поточного проєкту з аналогічними попередніми проєктами може дати цінну інформацію стосовно його ефективності та успішності. Це дає змогу виявити позитивні та негативні тен-

денції, а також ідентифікувати можливі проблемні ситуації та шляхи їх вирішення.

3. Залучення експертів та консультантів: залучення зовнішніх експертів та консультантів може допомогти в об'єктивному аналізі та оцінюванні ефективності бюджету. Їхні знання та досвід можуть додати цінної інформації та перспективи у виконанні пост-проєктного аналізу.

4. Документування та звітність процесу пост-проєктного аналізу: важливим аспектом в цьому питанні є документування отриманих результатів, рекомендацій та вдосконалень. Це дає змогу забезпечити прозорість та відповідальність, а також створити базу знань для майбутніх проєктів.

5. Постійне вдосконалення процесу: пост-проєктний аналіз бюджетів має стати постійним процесом у компанії. Це включає постійне вдосконалення методологій, інструментів та підходів до аналізу, а також навчання персоналу, щоб забезпечити найкращі практики та досягнення кращих результатів.

Усі ці аспекти сприяють підвищенню ефективності ЗЕД та досягненню успішних результатів у міжнародних проєктах.

Ще однією рекомендацією може бути врахування ризиків у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами у контексті підвищення ефективності їх ЗЕД. Нами рекомендовано у процес розроблення бюджетів міжнародних проєктів включити етап управління ризиками, що передбачає обґрунтування рішень з виділення ресурсів і оцінювання вартості заходів, які потрібно прийняти для мінімізації, прийняття, усунення чи передачі ризиків.

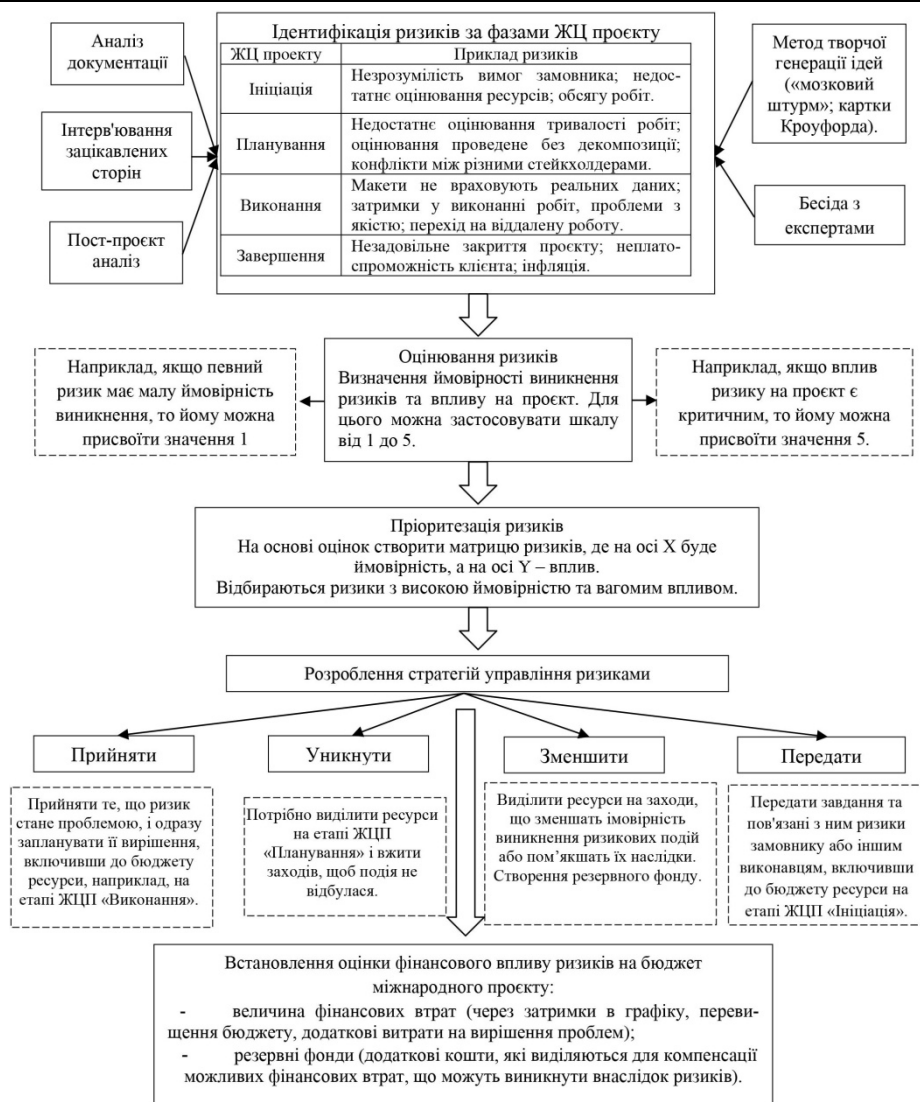
Врахування ризиків у розробленні бюджетів міжнародних проєктів є обґрунтованою пропозицією з кількох причин. По-перше, міжнародні проєкти зазвичай включаються у складних та невизначених умовах, що збільшує ризик фінансових збитків. Врахування ризиків у бюджеті дає змогу підприємству виділити достатні резерви та забезпечити фінансову стабільність під час непередбачуваних подій. По-друге, управління ризиками дає змогу заздалегідь ідентифікувати потенційні проблеми та прийняти відповідні заходи для їх запобігання або зменшення негативного впливу. Це сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності проєктів. Крім того, врахування ризиків у бюджеті відображає проактивний підхід до управління та демонструє фінансову відповідальність підприємства перед зацікавленими сторонами. Врахування ризиків у розробленні бюджетів міжнародних проєктів сприяє підвищенню контролю над фінансовими ресурсами та забезпечує стабільність і успішне виконання проєктів.

Ризики можуть виникати на будь-якому етапі життєвого циклу проєкту, починаючи від постановки завдання і до закриття проєкту. Однак керівництво має найбільшу можливість зменшити вплив ризиків на початкових етапах проєкту, таких як аналіз вимог, планування та проєктування. На цих етапах можна виявити потенційні ризики, аналізувати їх вплив і ймовірність виникнення, і розробити відповідні стратегії для їх зменшення або уникнення.

Рекомендовані етапи управління ризиками у розробленні бюджетів міжнародних проєктів вітчизняними підприємствами в контексті підвищення ефективності ЗЕД наведено на рис. 1.

**Таблиця 2 – Рекомендовані етапи реалізації пост-проектного аналізу у розробленні бюджетів міжнародних проектів вітчизняними організаціями в контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності**

Етапи	Опис поставлених завдань
Збір необхідних даних для проведення пост-проектного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> <li>вказати назву та описати короткий зміст завершеного міжнародного проекту;</li> <li>описати членів команди, які працювали над проектом;</li> <li>зібрати дані про фактичні фінансові показники проекту, тривалість етапів, якість виконання та використання ресурсів;</li> <li>отримати відгуки та оцінки від клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін.</li> </ul>
Оцінювання ефективності виконання бюджету міжнародного проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>порівняти фактичні фінансові показники з бюджетними та виявити відхилення;</li> <li>оцінити виконання графіка проекту та ідентифікувати затримки чи відхилення;</li> <li>оцінити ефективність використання робочої сили та трудових ресурсів;</li> <li>проаналізувати якість виконання проекту та виявити недоліки та відхилення;</li> <li>оцінити задоволення клієнтів та співробітників проекту.</li> </ul>
Аналізування виявлених відхилень	<ul style="list-style-type: none"> <li>проаналізувати, які чинники призвели до відхилень між фактичними показниками та плановими значеннями (наприклад, наявні проблеми зі збором даних, оцінюванням ризиків, плануванням ресурсів тощо);</li> <li>вивчити причини відхилень: для цього рекомендовано застосувати метод «5 чому» (поступово відповідати питанням “Чому це сталося?”).</li> </ul>
Формування рекомендацій та плану вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> <li>враховуючи виявлені проблеми та відхилення, розробити конкретні рекомендації для вдосконалення процесу розроблення бюджетів;</li> <li>сформулювати план дій та вдосконалень, які слід впровадити для майбутніх проектів;</li> <li>визначити відповідальних осіб та терміни виконання рекомендацій.</li> </ul>



*Рис. 1. Рекомендовані етапи управління ризиками при розробленні бюджетів міжнародних проектів вітчизняними підприємствами в контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності*

У розробленні стратегій управління ризиками до бюджету слід враховувати такі аспекти:

1. Запобігання ризикам: необхідно включити в бюджет витрати на заходи, спрямовані на запобігання ризикам. Це можуть бути інвестиції в покращення процесів, технологій, навчання персоналу, створення резервних планів тощо.

2. Моніторинг ризиків: бюджет повинен передбачати ресурси для систематичного моніторингу ризиків протягом усього життєвого циклу проекту. Це можуть бути витрати на збір і аналіз даних, застосування спеціалізованого програмного забезпечення, залучення зовнішніх консультантів тощо.

Резервний фонд: у бюджеті слід передбачити часовий і ресурсний резервний фонд, який може бути застосовано для покриття неочікуваних ризиків або непередбачених витрат, що виникають у процесі виконання проекту.

У бюджет проекту слід включити ресурси для здійснення управління ризиками, зокрема:

- фінансові ресурси (включення в бюджет коштів, необхідних для здійснення заходів з управління ризиками, включаючи запобігання, моніторинг та врегулювання ризиків);

- людські ресурси (врахування витрат на навчання, найм і утримання кваліфікованих фахівців з управління ризиками, а також на залучення зовнішніх консультантів у разі потреби);

- технічні ресурси (забезпечення необхідного обладнання, програмного забезпечення та інфраструктури для ефективного виконання процесів управління ризиками);

- часові ресурси (виділення достатньо часу для проведення аналізу ризиків, розроблення стратегій управління ними, виконання моніторингу та впровадження

заходів з мінімізації ризиків).

Розумне розподілення і використання цих ресурсів у бюджеті проекту сприятиме ефективному впровадженню управління ризиками та успішному виконанню проекту. Ці ресурси допоможуть забезпечити ефективне управління ризиками та знизити ймовірність негативних впливів на проект.

Всі ризики з планом заходів може бути задокументовано («План реагування на ризики») і застосовано у наступних проектах. Також рекомендовано застосовувати правило Парето. У розробленні антиризикових заходів важливо зосередитись на найбільш впливових ризиках, які становлять 20% від усіх. Вони мають найбільшу ймовірність (80%) вплинути на успіх або провал міжнародного проекту.

## ВИСНОВКИ

Розроблення бюджетів міжнародних проектів є досить трудомістким процесом, який потребує ретельності в аналізованні інформації на всіх етапах життєвого циклу проекту з врахуванням особливостей його реалізації та ризиків. Особливо це питання стало актуальним в умовах сьогодення, коли діяльність підприємства, а особливо зовнішньоекономічна, піддається впливові значної кількості негативних явищ, що часто призводять до втрат чи, навіть, припинення діяльності.

Тому, на нашу думку, рекомендації для проведення пост-проектного аналізу для отримання інформації про наявні переваги та недоліки у сформованих попередніх бюджетах та введення етапу управління ризиками на всіх стадіях реалізації міжнародного проекту у розробленні бюджету дозволить вітчизняним компаніям бути більш ефективними у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та раціонально використовувати свої ресурси.

## Список використаних джерел

1. Бабіченко В.В. Бюджетування в системі фінансового планування (на прикладі ЗАТ транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії «Укртатнафта»): дис. ... канд. екон. наук: 08.04.01 / Київський національний економічний університет. Київ, 2005. 224 с.
2. Білобловський С. Структурні елементи процесу бюджетування. *Економіка. Фінанси. Право*. 2002. № 8. С. 20-25.
3. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010р. №2456-VI. Дата оновлення: 13.09.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
4. Загородній А.Г., Вознюк А.Г., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Київ, 1992. 414 с.
5. Калінчук Д.С. Теоретико-методичні засади бюджетного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця, 2023. С. 384.
6. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Сутність та класифікація суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 5. Т. 1. С. 78-82.
7. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Концептуальні підходи до визначення поняття «бюджет підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 1. С. 30-33.
8. Корецький М.Х. Дацій Н.В., Пельтек Л.В. *Управлінський облік*. Київ, 2007. 296 с.
9. Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): монографія. Львів, 2008. 240 с.
10. Онищенко С.В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 6. С. 42-51.
11. Полянська А.С., Миронова І.В. Забезпечення ефективності роботи малих підприємств на основі застосування системи гнучкого бюджетування в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки*. 2008. № 3, Ч. 2. С. 161-169.
12. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 9. С. 82-91.
13. Швайка Л.А. *Планування діяльності підприємства*. Львів, 2004. 268 с.
14. Шумило Ю.О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 7 (73). С. 105-111.
15. Evangelista de Barros O.J., Wanderley C. de A. Adaptation of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution

Company. *Revista Contabilidade & Finanças*. 2016. Vol. 27(72). pp. 320–333. URL: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20160220016>. Villa F. *Elementi di Amministrazione e Contabilita*. 3. Aufl. Pavia, 1857. 67.

### References

1. Babichenko V.V. Budgeting in the financial planning system (on the example of the transnational financial and industrial oil company Ukratnafta CJSC): diss. ... PhD in economics: 08.04.01 / Kyiv National University of Economics. Kyiv, 2005. 224 p. (in Ukrainian).
2. Biloblovsykyi S. Constituent elements of the budgeting process. *Economics. Finances. Law*. 2002. No. 8. pp. 20-25. (in Ukrainian).
3. Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated July 8, 2010. No. 2456-VI. Date of update: 13.09.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>. (date of application: 24.10.2023). (in Ukrainian).
4. Zahorodnii A.H., Vozniuk A.H., Smovzhenko T.S. Financial dictionary. Kyiv, 1992. 414 p. (in Ukrainian).
5. Kalinchuk D.S. Theoretical and methodological principles of budgetary planning of the enterprise's foreign economic activity. *Bulletin of the student scientific society "VATRA" of the Vinnytsia Trade and Economic Institute of DTEU*. Vinnytsia, 2023. 384 p. (in Ukrainian).
6. Kvasnytska R.S., Dzhereleiko S.O. The essence and classification of economic entities. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*. 2010. No. 5. Vol. 1. pp. 78-82. (in Ukrainian).
7. Kvasnytska R.S., Dzhereleiko S.O. Conceptual approaches to defining the concept of "enterprise budget". *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. 2010. No. 1. Vol. 1. pp. 30–33. (in Ukrainian).
8. Koretskyi M.Kh., Datsii N.V., Peltek L.V. *Management accounting: training. manual*. Kyiv, 2007. 296 p. (in Ukrainian).
9. Melnyk O.H. Formation of a budgeting system and a balanced system of indicators of enterprise activity: theoretical principles and methodological provisions (on the example of mechanical engineering): monograph. Lviv, 2008. 240 p. (in Ukrainian).
10. Onyshchenko S.V. Budgeting in the system of financial management of the enterprise. *Accounting and auditing*. 2006. No. 6. pp. 42-51. (in Ukrainian).
11. Polianska A.S., Myronova I.V. Ensuring the efficiency of the work of small enterprises based on the application of the flexible budgeting system in modern business conditions. *Scientific Bulletin of the Bukovyna State Financial Academy. Economic sciences*. 2008. No. 3, Part 2. pp. 161-169. (in Ukrainian).
12. Kharko A.Yu. Budgeting in the process of managing the financial activities of the enterprise. *Finances of Ukraine*. 2001. No. 9. pp. 82-91. (in Ukrainian).
13. Shvaika L.A. Enterprise activity planning. Lviv, 2004. 268 p. (in Ukrainian).
14. Shumylo Y.O. Budgeting as an important element of operational planning. *Actual problems of the economy*. 2007. No. 7 (73). pp. 105-111. (in Ukrainian).
15. Evangelista de Barros O.J., Wanderley C. de A. Adaptation of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution Company. *Revista Contabilidade & Finanças*. 2016. Vol. 27(72). pp. 320–333. URL: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20160220016>
16. Villa F. *Elementi di Amministrazione e Contabilita*. 3. Aufl. Pavia, 1857. 67.

### Sofia SVIDRYK

student, Lviv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8967-8172>  
e-mail: [sofiia.svidryk.me.2019@lpnu.ua](mailto:sofiia.svidryk.me.2019@lpnu.ua)

### Yurii OHERCHUK

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1494-622X>  
e-mail: [yurii.v.oharchuk@lpnu.ua](mailto:yurii.v.oharchuk@lpnu.ua)

## THE BUDGETS DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL PROJECTS IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

**Introduction.** Effective management of international projects in modern conditions of globalization and ever-increasing competition is becoming an important success factor for many enterprises, requiring, at the same time, large intellectual, resource, and financial costs. One of the key elements of successful project implementation is a properly formed budget, which determines financial resources and costs necessary to achieve the set goals. However, despite the fact that budgeting, the result of which is the formation of the budget, is not a new practice of domestic organizations, difficulties and problems still arise in its implementation.

**The purpose of the paper is** to identify the problems of the budget development of international projects by domestic enterprises in the context of increasing the efficiency of foreign economic activity and to develop recommendations for their solution.

**Results.** The budget is the result of budgeting, which is an integrated management technology that is directly implemented at the first stage of the management process and forms the basis for its implementation. In the process of developing the budgets of international projects, a detailed analysis of the effectiveness of the use of financial resources, formed sources after the completion of the project and the ineffective use of information in the field of risks is often not carried out, which often leads to an increase in the expenditure part over the revenues in the budgets of international projects. In order to ensure optimal use of resources, improve the budgeting process and make better management decisions, the management staff of domestic enterprises is recommended to implement post-project analysis as the last stage of developing international project budgets. It is a post-completion evaluation of the project, analyzing actual and projected budgets for time, cost, and quality. And also to include the stage of risk management in the process of developing the budgets of international projects. This phase will involve justifying resource allocation decisions and carrying out an assessment of the cost of the measures to be taken to minimize, accept, eliminate or transfer risks.

**Conclusion.** In conditions of uncertainty, recommendations for domestic enterprises to carry out post-project analysis to obtain information about existing advantages and disadvantages in the formed preliminary budgets and the introduction of a risk management stage in the development of the budget at all stages of the implementation of an international project will allow domestic companies to be more efficient in the implementation of foreign economic activities and to use their finances rationally.

**Keywords:** budget, international project, foreign economic activity, post-project analysis, risk

Антон Юрійович **СОБЧУК**

аспірант, Київський університет права НАН України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7857-1418>

## ПРАКТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ СТОСОВНО ПОРУШЕННЯ ПРАВА НА ЗАХИСТ

*Зазначено, що для встановлення змісту права на захист необхідно дослідити інтерпретацію права на захист у практиці національних судів. Визначено перелік основних обставин, які розглядалися Європейським судом з прав людини (ЄСПЛ) в рішеннях проти України у контексті порушення права на захист. Наголошено на невичерпності обставин, які можуть становити порушення права на захист, які є результатом судового розсуду; судовий розсуд стосується повноважень судді приймати рішення на основі своєї індивідуальної оцінки, керуючись принципами справедливості та закону. Визначено, що наслідки судового розсуду визначаються його відповідністю вимогам закону, мотивованості, справедливості та об'єктивності.*

**Ключові слова:** право на захист, практика національних судів, міжнародні судові установи, юрисдикція, правосуддя, судовий розсуд, рішення ЄСПЛ

### ВСТУП

Порушення права на захист неодноразово становило предметом досліджень науковців. Водночас це не виключає доцільності подальших наукових досліджень у цій сфері передусім з огляду на дискусійність окремих положень. Крім цього, необхідно взяти до уваги недостатність наукового розроблення окремих питань, зокрема, співвідношення кримінально-правового та кримінального процесуального розуміння права на захист та їх розмежування для встановлення ознак об'єктивної сторони кримінального правопорушення, передбаченого ст. 374 Кримінального кодексу (КК) України, зарубіжного досвіду правових наслідків порушення права на захист, особливостей суб'єктивних ознак кримінального правопорушення порушення права на захист. Враховуючи викладене, ці питання потребують додаткової уваги.

**МЕТА** роботи – визначення основних обставин, які розглядалися Європейським судом з прав людини в рішеннях проти України в контексті порушення права на захист.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано такі методи, як аналіз та синтез, порівняння, пояснення, формулювання логічного висновку, узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Забезпечення права на захист регламентовано нормами національного процесуального права. Проте доцільно погодитись з думкою О. Петришина про те, що текст формальних джерел права не може претендувати на абсолютну вичерпність правового регулювання: можуть виникати ситуації, які не охоплюються дією чинних правових приписів, але потребують правового регулювання, адже формалізоване право завжди має залишати відповідний автономний простір, сферу свободи, в якій учасники відносин можуть самостійно визначити моделі своєї поведінки, але за виникнення спірної ситуації саме суд має визначити конкретне правило, на підставі якого вирішуватиметься спір [1]. Оскільки саме практика судів втілює в життя положення законодавства, то, на нашу думку, для встановлення змісту права на захист необхідно дослідити інтерпретацію права на захист у практиці національних судів. Крім цього, відповідно до

ст. 17 Закону України «Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини» суди застосовують у розгляді справ Конвенцію з прав людини (ЕКПЛ) та практику Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ) як джерело права, що зумовлює потребу у дослідженні положень про порушення права на захист у практиці ЄСПЛ.

За результатами вивчення рішень національних судів – постанов Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду (ККС ВС) України встановлено, що ККС ВС надав оцінку як порушенню права на захист у таких випадках:

1) проведення слідчої дії (огляду місця події, пред'явлення для впізнання) за участю неповнолітнього без залучення його законного представника або захисника [2];

2) розгляд справи в апеляційному порядку за відсутності засудженого, який на час скоєння злочину був неповнолітньою особою, та його захисника [3];

3) незабезпечення участі захисника на всіх стадіях судового провадження стосовно особи, засудженої за вчинення особливо тяжких злочинів, зокрема під час перегляду судових рішень за нововиявленими обставинами [4];

4) розгляд в апеляційному суді апеляційної скарги прокурора, в якій ставиться питання про погіршення становища засудженого, за відсутності останнього, або за відсутності підсудного, який перебуває під вартою, також його захисника, який раніше не брав участі в цьому кримінальному провадженні [5];

5) судовий розгляд у апеляційному суді розпочато без з'ясування, чи належно повідомлені про дату і час розгляду провадження засуджений та його захисник, проведення судового засідання в суді апеляційної інстанції без участі захисника, якого не було належно повідомлено про засідання, зокрема й тоді, коли суд необгрунтовано залишає без уваги клопотання сторони захисту про відкладення судового засідання [6];

6) проведення судового засідання в суді першої або апеляційної інстанції за участю особи, яка внаслідок психічних вад не здатна повною мірою реалізувати свої права, за відсутності захисника, або відсутність перевірки необхідності забезпечення обов'язкової участі захисника у кримінальному провадженні стосовно осіб, які внаслідок психічних чи фізичних вад нездатні повною мірою реалізувати свої права [7];

7) перевірка у суді питання стосовно вручення обвинуваченому пам'ятки про його права та обов'язки, однак нез'ясування, чи є зрозумілими йому його права та обов'язки і, у разі необхідності, нероз'яснення їх [8];

8) залишення апеляційним судом поза увагою того факту, що адвокат всупереч вимогам закону зайняв у справі позицію, яка погіршує становище підзахисного, всупереч його волі або не підтримав у справі позиції підзахисного з метою покращення його становища [9];

9) обмеження засудженого у можливості реалізувати свободу на вільний вибір захисника своїх прав під час апеляційного перегляду, що виявилось у неналежному реагуванні в суді апеляційної інстанції на прояви суперечок між обвинуваченим та його захисником, або нез'ясування думки засудженого щодо реалізації його права на захист за участю конкретного захисника [10];

10) проведення оперативного-розшукового заходу, який має ознаки допиту, під час якого не повідомлено обвинувачених про їх процесуальний статус та не роз'яснено їх права [11];

11) використання у кримінальному провадженні як доказів зізнавальних показань обвинувачених, які надано в порядку, передбаченому Кодексом України про адміністративні правопорушення, за відсутності дос-тупу до захисника [12];

12) позбавлення обвинуваченого можливості одержувати допомогу перекладача, спілкуватися в суді рідною мовою, отримувати копії судових рішень у перекладі рідною мовою або іншою мовою, якою він володіє [13];

13) порушення вимог п. 2 ч. 1 ст. 50 Кримінального процесуального кодексу (КПК) України з того, що повноваження захисника мають вважатися підтвердженими, якщо на додаток до документа, передбаченого п. 1 (свідectvo про право на зайняття адвокатською діяльністю), захисник надав хоча б один із документів, передбачених п. 2 ч. 1 цієї статті (ордер або договір із захисником або доручення органу (установи), уповноваженого законом на надання безоплатної правової допомоги) [14];

14) відсутність захисників під час проведення в'їзнення обвинувачених свідками за фотографіями за відсутності доказів їх повідомлення захисників про час та місце проведення цієї слідчої дії становить порушення права на захист, що має наслідком недопустимість як доказу протоколу вказаної слідчої дії [15].

На підставі викладеного порушення права на захист у практиці національних судів можна охарактеризувати так.

Передусім слід наголосити на невичерпності обставин, які можуть становити порушення права на захист, які є результатом судового розсуду. Судовий розсуд стосується повноважень судді приймати рішення на основі своєї індивідуальної оцінки, керуючись принципами справедливості та закону. На нашу думку, доцільно погодитись з Л.К. Байрачною та Т.І. Бондар, які зазначають, що наслідки суддівського розсуду визначаються його відповідністю вимогам закону, мотивованості, справедливості та об'єктивності. Суддівський розсуд по суті виноситься у вигляді судових ухвал: рішень, вироків, судових наказів, апеляційних ухвал (постанов) тощо [16].

Оцінювання вчинення тієї чи іншої слідчої або процесуальної дії як порушення права на захист здійснюється ґрунтується на її відповідності положенням КПК:

1) *ст. 52 КПК* стосовно обставин, за яких участь захисника у кримінальному провадженні є обов'язковою. Зокрема, це кримінальні провадження стосовно особливо тяжких злочинів, провадження до осіб, які підозрюються або обвинувачуються у вчиненні кримінального правопорушення у віці до 18 років; осіб, стосовно яких передбачається застосування примусових заходів виховного характеру; осіб, які внаслідок психічних чи фізичних вад (німі, глухі, сліпі тощо) нездатні повною мірою реалізувати свої права; осіб, які не володіють мовою, якою ведеться кримінальне провадження; осіб, стосовно яких передбачається застосування примусових заходів медичного характеру або вирішується питання про їх застосування; стосовно реабілітації померлої особи – з моменту виникнення права на реабілітацію померлої особи; осіб, стосовно яких здійснюється спеціальне досудове розслідування або спеціальне судове провадження, – з моменту прийняття відповідного процесуального рішення; у разі укладення угоди між прокурором та підозрюваним чи обвинуваченим про визнання винуватості – з моменту ініціювання укладення такої угоди;

2) *ст.ст. 41-50 КПК* – у частині права на вільний вибір захисника або залучення захисника за призначенням, стосовно реалізації прав та обов'язків захисника, зокрема у частині підтвердження повноважень захисника;

3) *ч. 2 ст. 46, ст.ст. 49, 53 КПК* – проведення слідчих, інших процесуальних дій за відсутності захисника, незважаючи на волевиявлення підозрюваного стосовно його присутності;

4) *ст.ст. 47, 54 КПК* – стосовно оцінки розбіжностей у процесуальних позиціях захисника та підзахисного, ненадання оцінки ефективності або, навпаки, пасивності, захисту;

5) *ст. 111, ч. 3 ст. 323 КПК* – неповідомлення захисника, обвинуваченого про час і місце проведення судового засідання;

6) *ч. 3 ст. 42 КПК* – к частині дотримання прав підсудного користуватися рідною мовою, отримувати копії процесуальних документів рідною або іншою мовою, якою він володіє, та в разі необхідності користуватися послугами перекладача за рахунок держави;

7) *ч. 3 ст. 87 КПК* – у частині оцінювання порушення права на захист як істотного порушення прав людини, яке обумовлює недопустимість доказу.

Зазначені порушення права на захист можна класифікувати за стадією кримінального провадження:

1) ті, які вчиняються на стадії досудового розслідування (наприклад, недопуск захисника для участі у слідчій дії; невжиття заходів для залучення захисника у участі слідчій дії тощо);

2) які вчиняються на стадії судового розгляду (наприклад, неповідомлення судом обвинуваченого та/або захисника про судове засідання; ненадання оцінки розбіжностям у процесуальних позиціях захисника та підзахисного тощо);

3) які можуть бути вчинені незалежно від стадії кримінального провадження (невжиття заходів для встановлення обставин, які є підставою для обов'язкової участі захисника тощо).

Крім цього, у низці випадків національні суди, аналізуючи обставини на предмет їх оцінювання як порушення права на захист, посилались на практику ЄСПЛ.



Як вище зазначалось, право на захист в ЄКПЛ закріплено у контексті права на справедливий суд. У п. 1. цієї статті закріплено право на справедливий і відкритий розгляд справ у цивільному та кримінальному провадженнях, а також за наявності певних обставин – у провадженнях про адміністративні правопорушення. П.п. 2 і 3 містять положення стосовно проваджень у кримінальних справах, а саме закріплюють презумпцію невинуватості та гарантують мінімальний набір прав кожному, хто обвинувачений у вчиненні кримінального правопорушення.

Будь-який виняток стосовно реалізації цього права має бути чітко визначено, а його застосування має бути строго обмежено в часі. Ці принципи є особливо актуальними у справах з обвинуваченнями у вчиненні тяжких злочинів, бо саме у разі, коли особі загрожує найсуворіше покарання, демократичні суспільства мають максимально можливою мірою забезпечувати її право на справедливий судовий розгляд (рішення у справі «Сальдуз проти Туреччини» (Salduz v. Turkey), п. 54. Вищезазначені принципи права на захист і права не свідчити проти себе відповідають загальновизнаним міжнародним стандартам прав людини, які є основними складниками поняття справедливого судового розгляду й раціональна суть яких пов'язана, зокрема, із захистом обвинуваченого від свавільного тиску органів влади. Вони також сприяють попередженню помилок у здійсненні правосуддя та досягненню цілей ст. 6 ЄКПЛ, особливо дотриманню принципу рівності між органами слідства чи прокуратури та обвинуваченим (див. вищезгадане рішення у справі «Сальдуз проти Туреччини» (Salduz v. Turkey), п. 53, рішення у справах «Биков проти Росії» (Буков v. Russia) [ВП], заява № 4378/02, п. 92, 10 березня 2009 р., з подальшими посиланнями, і «Піщальніков проти Росії» (Pishchalnikov v. Russia), заява № 7025/04, п. 68, від 24 вересня 2009 р.). Право не свідчити проти себе передбачає, зокрема, що у кримінальній справі сторона обвинувачення, намагаючись довести вину обвинуваченого, не може застосовувати докази, здобуті всупереч волі обвинуваченого за допомогою методів примусу чи пригнічення (рішення у справі «Яллох проти Німеччини» (Jalloh v. Germany) [ВП], заява № 54810/00, п. 100, ЕCHR 2006-IX)» [17].

Серед рішень, в яких ЄСПЛ висловлював міркування стосовно права на захист, значну частку займають ті, в яких *порушується питання стосовно моменту на-*

*буття особою статусу підозрюваного, з якого особа власне і набуває права на захист* та який обумовлює застосування гарантій ст. 6 ЄКПЛ. Зокрема, у практиці ЄСПЛ цей момент трактується як часовий проміжок, з якого органи досудового розслідування мають достатні підстави підозрювати цю особу у причетності до злочину, а не з моменту офіційного надання/визнання такого статусу. Ця позиція відображена у рішеннях: «Ушаков та Ушакова проти України» (Ushakov and Ushakova v. Ukraine) від 18 червня 2015 р., заява № 10705/12; «Собко проти України» (Sobko v. Ukraine) від 17 грудня 2015 р., заява № 15102/10; «Євген Петренко проти України» (Yevgeniy Petrenko v. Ukraine) від 29 січня 2015 р., заява № 55749/08; «Огороднік проти України» (Ogorodnik v. Ukraine) від 5 лютого 2015 р., заява № 29644/10; «Нечипорук і Йонкало проти України» (Nechiporuk and Yonkalo v. Ukraine) від 21 квітня 2011 р., заява № 42310/04.

### ВИСНОВКИ

Отже, перелік основних обставин, які розглядалися ЄСПЛ в рішеннях проти України в контексті порушення права на захист охоплює:

- 1) моменту набуття особою статусу підозрюваного, з якого особа власне у набуває права на захист;
- 2) оцінювання відмови від захисника;
- 3) неповідомлення сторони захисту про проведення судового засідання;
- 4) обмеження права особи на вільний вибір захисника;
- 5) недостатній час, який був у заявника для ознайомлення з матеріалами справи, та неналежне, на думку підзахисного, представлення його інтересів.

Підсумовуючи викладене зауважимо, що, на відміну від оцінювання порушення права на захист за національним кримінальним законодавством, відповідно до якого порушення права на захист є підставою для визнання доказів недопустимими, що зі свого боку може мати наслідком виправдання підсудного, у практиці ЄСПЛ порушення права на захист розглядається виключно через призму його впливу на загальну справедливість провадження, тобто не має абсолютного характеру. Проте практика ЄСПЛ, будучи джерелом права, становить для національних судів засіб тлумачення порушення права на захист за національним законодавством відповідно до положень ЄКПЛ.

### Список використаних джерел

1. Петришин О. Судова практика як джерело права в Україні: проблеми теорії. *Право України*. 2016. № 10. С. 20-28.
2. Постанова ККС ВС від 01.03.2018 р у справі № 760/13866/15-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/72642008>; постанова ККС ВС від 23.10.2018 р. у справі № 158/2313/15-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/77393408>
3. Постанова ККС ВС від 19.06. 2018 р. у справі № 444/430/16-к. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/74963597>; постанова ККС ВС від 19.03.2019 р. у справі № 592/9692/17 (провадження № 51-5358км18). URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80681497>
4. Постанова ККС ВС від 13.12.2018 р. у справі № 1-34/03. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/78750763>
5. Ухвала ККС ВС від 19.03.2019 р. у справі № 1-59/2010 (провадження № 51-5562км18). URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80716249>; постанова ККС ВС від 27.06.2018 р. у справі № 203/133/17 URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/75149563>; постанова ККС ВС від 31.01.2019 р. у справі № 489/2741/17 URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/79616457>
6. Постанова ККС ВС від 12.03.2019 р.у справі № 127/2548/17. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/80521833>; постанова ККС ВС від 14.03.2019 р. у справі № 223/452/17 URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/805558294>; постанова ККС ВС Суду від 20.03.2019 року у справі № 748/350/16-к (провадження № 51-5429км18).URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80681503>; постанова ККС ВС від 22.11.2018 р. у справі № 367/2029/17 (провадження № 51-3214км18). URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/78129794>; постанова ККС ВС від 25.09.2018 р. у справі № 444/2348/16-к URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/76812102>

7. Постанова ККС ВС від 15.05.2018 у справі № 698/677/15-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/74121048>; постанова ККС ВС від 31.01.2019 р. у справі №186/1252/17. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/79684816>; постанова Верховного Суду від 10.01.2019 року у справі № 656/234/17. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/79173863>
8. Постанова ККС ВС від 10.04.2019 року у справі № 444/797/18. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/81234917>; постанова ККС ВС від 21.03.2019 р. у справі № 353/627/17. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80751587>
9. Постанова ККС ВС від 13.02.2018 р. у справі № 425/915/16-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/72243746>; постанова від 13.03.2018 року у справі № 360/2367/16-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/72850708>; постанова від 08.11.2018 року у справі № 489/3209/16-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/7780139>; постанова ККС ВС від 21.06.2018 р. у справі № 748/1061/16-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/74963670>
10. Постанова ККС ВС від 28.02.2019 р. у справі № 330/2292/14-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80304865>; постанова ККС ВС від 07.02.2019 року у справі № 332/1777/14-к URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/80017586>; Огляд судової практики Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду щодо забезпечення права на захист у кримінальних провадженнях (справах). Київ, 2019. 36 стор.
11. Постанова ККС ВС від 24.05.2018 р. у справі № 332/2781/15-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/74409389>
12. Постанова ККС ВС від 26.02.2019 р. у справі № 734/117/15-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80178614>
13. Постанова ККС ВС від 22.05.2018 р. у справі № 740/1347/16-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/74440195>; постанова ККС ВС від 12.02.2019 у справі №754/4282/16-к URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/79883009>
14. Постанова ККС ВС від 06.02.2018 р. у справі № 752/11464/16-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/72150999>; постанова ККС ВС від 13.12.2018 року у справі № 760/17411/17 URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/78627281>
15. Постанова ККС ВС від 20.06.2019 р. у справі № 607/12579/17-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/82636244>
16. Байрачна Л.К., Бондар Т.І. Суддівський розсуд як інструмент забезпечення справедливості судочинства. Прикарпатський юридичний вісник. № 6. 2021. С. 22-27. URL <http://ruuv.onua.edu.ua/index.php/ruuv/article/view/960>
17. Рішення ЄСПЛ у справі «Ушаков та Ушакова проти України» (Ushakov and Ushakova v. Ukraine) від 18 червня 2015 року, заява № 10705/12. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974\\_a89#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_a89#Text)

### References

1. Petryshyn O. Judicial practice as a source of law in Ukraine: problems of theory. *Law of Ukraine*. 2016. No. 10. pp. 20-28 (in Ukrainian).
2. Resolution of the Supreme Court of Appeals of Ukraine dated March 1, 2018 in case No. 760/13866/15-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/72642008>; Resolution of the CCS of the Supreme Court of October 23, 2018 in case No. 158/2313/15-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/77393408> (in Ukrainian).
3. Resolution of the CC of the Supreme Court of June 19, 2018 in case No. 444/430/16-k. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/74963597>; resolution of the Supreme Court of Appeals of Ukraine dated March 19, 2019 in case No. 592/9692/17 (proceedings No. 51-5358km18). URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80681497> (in Ukrainian).
4. Resolution of the CCS of the Supreme Court dated 13.12.2018 in case No. 1-34/03. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/78750763> (in Ukrainian).
5. Resolution of the CCS of the Supreme Court dated March 19, 2019 in case No. 1-59/2010 (proceedings No. 51-5562km18). URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80716249>; resolution of the Supreme Court of Justice dated June 27, 2018 in case No. 203/133/17 URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/75149563>; Resolution of the CCS of the Supreme Court of January 31, 2019 in case No. 489/2741/17 URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/79616457> (in Ukrainian).
6. Resolution of the Supreme Court of Appeals of Ukraine dated March 12, 2019 in case No. 127/2548/17. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/80521833>; Resolution of the CCS of the Supreme Court dated March 14, 2019 in case No. 223/452/17 URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/805558294>; Resolution of the CCS of the Supreme Court dated March 20, 2019 in case No. 748/350/16-k (proceedings No. 51-5429km18). URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80681503>; resolution of the Supreme Court of Appeals of Ukraine dated November 22, 2018 in case No. 367/2029/17 (proceedings No. 51-3214km18). URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/78129794>; Resolution of the CCS of the Supreme Court dated September 25, 2018 in case No. 444/2348/16-k URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/76812102> (in Ukrainian).
7. Resolution of the Supreme Court of Appeals Committee dated May 15, 2018 in case No. 698/677/15-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/74121048>; Resolution of the CCS of the Supreme Court dated January 31, 2019 in case No. 186/1252/17. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/79684816>; decision of the Supreme Court dated January 10, 2019 in case No. 656/234/17. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/79173863> (in Ukrainian).
8. Resolution of the Supreme Court of Appeals of Ukraine dated April 10, 2019 in case No. 444/797/18. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/81234917>; resolution of the CCS of the Supreme Court of 21.03.2019 in case No. 353/627/17. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80751587> (in Ukrainian).
9. Resolution of the CC of the Supreme Court of February 13, 2018 in case No. 425/915/16-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/72243746>; Resolution dated March 13, 2018 in case No. 360/2367/16-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/72850708>; Resolution dated November 8, 2018 in case No. 489/3209/16-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/7780139>; Resolution of the CCS of the Supreme Court dated June 21, 2018 in case No. 748/1061/16-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/74963670> (in Ukrainian).
10. Resolution of the Supreme Court of Appeals of Ukraine dated February 28, 2019 in case No. 330/2292/14-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80304865>; Resolution of the CCS of the Supreme Court of February 7, 2019 in case No. 332/1777/14-k URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/80017586>; Review of the judicial practice of the Criminal Court of Cassation as part of the Supreme Court regarding the provision of the right to defense in criminal proceedings (cases). Kyiv, 2019. 36 p. (in Ukrainian).
11. Resolution of the Supreme Court of Appeals of Ukraine dated May 24, 2018 in case No. 332/2781/15-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/74409389> (in Ukrainian).
12. Resolution of the CC of the Supreme Court of February 26, 2019 in case No. 734/117/15-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/80178614>
13. Resolution of the Supreme Court of Appeals of Ukraine dated May 22, 2018 in case No. 740/1347/16-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/74440195>; resolution of the SC of the Supreme Court of February 12, 2019 in case No. 754/4282/16-k URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/79883009>(in Ukrainian).

14. Resolution of the Supreme Court of Appeals of Ukraine dated February 6, 2018 in case No. 752/11464/16-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/72150999>; Resolution of the Supreme Court of Justice of Ukraine dated December 13, 2018 in case No. 760/17411/17 URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/78627281> (in Ukrainian).

15. Resolution of the Central Committee of the Supreme Court dated June 20, 2019 in case No. 607/12579/17-k. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/82636244> (in Ukrainian).

16. Bairachna L.K., Bondar T.I. Judicial discretion as a tool for ensuring the justice of the judiciary. *Carpathian Legal Gazette*. No. 6. 2021. pp. 22-27. URL <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/960> (in Ukrainian).

17. Decision of the ECtHR in the case "Ushakov and Ushakova v. Ukraine" (Ushakov and Ushakova v. Ukraine) dated June 18, 2015, application No. 10705/12. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974\\_a89#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_a89#Text) (in Ukrainian).

**Anton SOBCHUK**

postgraduate student, Kyiv University of Law of NAS of Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7857-1418>

**PRACTICE OF THE EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS REGARDING VIOLATIONS OF THE RIGHT TO PROTECTION**

*It is noted that in order to establish the content of the right to defense, it is necessary to study the interpretation of the right to defense in the practice of national courts. The list of the main circumstances that were considered by the European Court of Human Rights in the decisions against Ukraine in the context of the violation of the right to defense was determined. The inexhaustibility of the circumstances that may constitute a violation of the right to defense, which are the result of judicial discretion, is emphasized; judicial discretion refers to the judge's power to make decisions based on his individual judgment, guided by principles of justice and law. It was determined that the consequences of judicial discretion are determined by its compliance with the requirements of the law, motivation, justice and objectivity. According to the results of the study of the decisions of national courts - resolutions of the CCS of the Supreme Court, it was established that the CCS of the Supreme Court gave an assessment as a violation of the right to defense in the following cases: conducting an investigative action; consideration of the case in the appellate procedure in the absence of the convicted person, who was a minor at the time of the crime, and his lawyer; failure to ensure the participation of a defense attorney at all stages of court proceedings against a person convicted of committing particularly serious crimes, including during the review of court decisions based on newly discovered circumstances; consideration in the court of appeals of the prosecutor's appeal, in which the question is raised about the deterioration of the condition of the convicted person, in the absence of the latter, or in the absence of the defendant who is in custody, as well as his defender, who had not previously participated in this criminal proceeding; the trial in the appeals court was started without finding out whether the convicted person and his defense attorney were properly notified of the date and time of the hearing, holding a hearing in the appeals court without the participation of the defense attorney who was not properly notified of the hearing, including in those cases when the court unreasonably ignores the request of the defense party to postpone the court session; holding a trial in a court of first instance or appellate instance with the participation of a person who, due to mental disabilities, is unable to fully exercise his rights, in the absence of a defense attorney, or the absence of verification of the need to ensure the mandatory participation of a defense attorney in criminal proceedings against persons who, due to mental or physical disabilities defects are not able to fully realize their rights.*

**Keywords:** right to protection, practice of national courts, international judicial institutions, jurisdiction, justice, judicial discretion, decisions of the European Court of Human Rights

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.18>  
УДК 339:005.336.2

**Олена Михайлівна МАЗУР**  
студентка, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8771-4175>  
e-mail: [olena.mazur.me.2019@lpnu.ua](mailto:olena.mazur.me.2019@lpnu.ua)

**Святослав Романович ГЛИВА**  
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6635-8288>  
e-mail: [sviatoslav.r.hlyva@lpnu.ua](mailto:sviatoslav.r.hlyva@lpnu.ua)

**Христина Станіславівна ПЕРЕДАЛО**  
к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3972-6178>  
e-mail: [htystyna.s.peredalo@lpnu.ua](mailto:htystyna.s.peredalo@lpnu.ua)

## ПРО ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ПІДРОЗДІЛІВ

Статтю присвячено оцінюванню компетентностей працівників зовнішньоекономічних підрозділів вітчизняних підприємств. Проаналізовано сутність понять «компетентність», «оцінювання персоналу», «оцінювання компетентностей персоналу», розглянуто завдання оцінювання та методи. Розглянуто основні проблеми, пов'язані з оцінюванням компетентностей. Наведено результати анкетування стосовно визначення рівня оцінювання компетентностей працівників, задіяних до зовнішньоекономічної діяльності, одного з підприємств Львівщини. Розкрито основні проблеми оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічних підрозділів. Описано рекомендований метод «one-on-one» для забезпечення зворотного зв'язку після проведення оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічного підрозділу.

**Ключові слова:** компетентність, оцінювання, працівник, зовнішньоекономічний підрозділ, метод «one-on-one»

### ВСТУП

Умови ринкової економіки ставлять перед сучасними підприємствами завдання отримання максимального рівня прибутку за оптимальних витрат в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Однак для досягнення цієї мети керівникам підприємств доводиться стикатися з доволі складними завданнями, що полягають у підвищенні ефективності роботи організацій. Одним з головних факторів є наявність кваліфікованого персоналу, вірне формування його структури та складу, а також відповідний рівень їх професійної підготовки. З цього випливає, що одним із ключових завдань вищого керівництва підприємств є розроблення відповідних до напрямів функціональних обов'язків працівників планів розвитку їх компетентностей та забезпечення оцінювання рівня ефективності їх реалізації та досягнення поставлених цілей.

**МЕТА** статті полягає у дослідженні особливостей проведення оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічних підрозділів (ЗЕП) вітчизняних підприємств, виявлення ключових проблем та розроблення рекомендацій для застосування методу «one-on-one» для забезпечення зворотного зв'язку після проведення оцінювання компетентностей працівників ЗЕП.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано такі методи дослідження: пізнання (узагальнення, порівняння), соціологічне опитування у визначенні рівня оцінювання компетентностей працівників на одному з підприємств Львівщини, метод графічного моделювання у відображенні правил проведення зустрічей за методом «one-on-one» за результатами проведеного оцінювання компетентностей працівників ЗЕП. Інформаційною основою написання статті є

матеріали періодичних фахових та профільних видань, Internet-ресурси, наукові роботи.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Проблеми оцінювання компетентності персоналу, а також проблеми управління людськими ресурсами загалом стали предметом дослідження у великому переліку наукових праць багатьох авторів, зокрема таких як І.А. Грузіна, В.М. Андріїв, Ю.А. Опанасюк, А.М. Ткаченко, С.Н. Апенько, О.А. Грішнова, В.І. Дериховська, А.В. Доронін тощо [1-9].

Поняття «компетенція» у деяких літературних джерелах [1, 2] трактується як індивідуальна здатність фахівця ефективно вирішувати конкретний спектр професійних завдань. Воно зазвичай означає формально визначені вимоги до особистісних, професійних та інших якостей працівника [2]. Однак є два різні поняття: «компетенція» та «компетентність». Компетенції – це базові вимоги до певної професії, а компетентність – індивідуальна характеристика професійних навичок індивіда. Так, можна сказати, що компетентність базується на компетенціях, визначених компанією відповідно до певної посади.

Стосовно трактування поняття «оцінювання персоналу», то мається на увазі процес систематичного оцінювання та аналізування професійних навичок, компетенцій, результатів роботи та потенціалу працівників в організації [3].

У проаналізованих літературних джерелах не сформульовано чіткого визначення «оцінювання компетентності персоналу». Однак, узагальнюючи їх, можна сказати, що таке оцінювання персоналу є цілеспрямованим процесом, що є частиною системи ефективного управління, та передбачає пошук та оцінювання вмінь і нави-

чок персоналу згідно з вимогами посади [4-5]. Таке оцінювання зазвичай здійснюється шляхом порівняння професійних навичок людини та її особистих якостей з певними еталонами [5]. Водночас підлягають оцінюванню не тільки потенційні можливості працівників, їх професійний рівень та компетентність, але й їх здатність ефективно використовувати ці можливості у виконанні покладених на них обов'язків [6].

Згідно з [7] система оцінювання компетентності персоналу ЗЕП має будуватися на двох принципах: практичності та дієвості. Принцип практичності полягає у тому, щоб досягти максимального рівня зручності для обох сторін – для тих, хто здійснює оцінювання, та для тих, хто йому підлягає. Під принципом дієвості розуміється забезпечення високого рівня вмотивованості працівників. Додаткові принципи оцінювання можна побачити в інших літературних джерелах [8-9]: недопустимість будь яких форм дискримінації, рівність можливостей та прав усіх працівників, дотримання об'єктивності оцінювачів.

На думку таких авторів, як Г.В. Назарова, Л.В. Шаульська, основною ціллю у здійсненні оцінювання персоналу, задіяного у роботі ЗЕП, є покращення управління виробничо-господарською діяльністю підприємства [10-12].

Оскільки жодне підприємство у сучасних умовах здійснення ЗЕД не може сподіватись на довгостроковий розвиток без забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, то для досягнення вищезазначеної цілі необхідним є забезпечення належного рівня вмотивованості персоналу, зокрема шляхом встановлення відповідного рівня оплати праці [13].

З проаналізованих літературних джерел [10, 12, 14], можна виділити, що систематичне та регулярне здійснення перевірки компетентностей працівників ЗЕП дає змогу вирішувати такі завдання:

- визначити потребу у додатковій професійній підготовці чи перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників;
- оцінити потенційні здібності працівників та їх можливості для професійного зростання, підвищуючи таким способом вмотивованість персоналу;
- оцінити внесок кожного працівника окремо у досягнення ключових цілей підприємства чи з'ясувати причини його недостатньо ефективної роботи;
- прийняти обґрунтовані управлінські рішення з перестановки персоналу на підприємстві, переведення персоналу в інші структурні підрозділи, підвищення чи пониження у посаді тощо;
- розробити заходи з покращення трудових показників;
- встановити цілі та завдання для майбутньої діяльності працівників та здійснити внесення необхідних змін у систему оплати праці;
- ефективніше розподіляти ресурси, включаючи людський потенціал, і забезпечувати виконання завдань з високою якістю та ефективністю тощо.

На думку В.Я. Чевганової [14], одним з ключових завдань у здійсненні оцінювання компетентності працівників ЗЕП є створення можливості для зворотного зв'язку, оскільки кожен працівник має право на отримання інформації стосовно оцінювання його роботи та надання рекомендацій від керівництва для покращення результатів своєї діяльності.

Ключовим в оцінюванні компетентностей персоналу ЗЕП є вибір методичного забезпечення та інструментарію для проведення такого оцінювання. Таке методичне забезпечення повинно бути відповідним характеру діяльності підприємства та його стратегічних цілей. Методичне забезпечення оцінювання компетентностей охоплює такі документи, як правила проходження оцінювання компетенцій працівників, положення про здійснення оцінювання компетенцій працівників, зазначені та обумовлені критерії оцінювання компетентностей за визначеною моделлю тощо.

Говорячи про ключові види методів оцінювання компетентності персоналу ЗЕП, можна виокремити такі [8, 15, 16]:

1. *Оцінювання у процесі спостереження*. Менеджери можуть проводити спостереження за роботою працівників, спостерігаючи за їхніми діями, виконанням завдань, взаємодією з колегами у процесі виконання роботи. Видом таких методів можна назвати метод «ділової гри», за якого працівникові задається та чи інша робоча ситуація і його завданням є прийняття рішення з цієї бізнес-ситуації.

2. *Самооцінювання* – процес, в якому працівники оцінюють свої власні компетентності, навички та здібності. Це може включати заповнення анкет або форм для самооцінювання, де працівники оцінюють свою експертність та рівень володіння певними навичками.

3. *Інтерв'ю* – є одним із способів отримання інформації про знання працівників, а також навички, досвід, особисті якості та поведінкові компетенції. Цей метод передбачає інтерв'ювання між оцінювачем та працівником з ціллю оцінювання його компетентності. Однак основним недоліком такого методу, очевидно, є суб'єктивність оцінки працівником власних навичок та вмінь.

4. *Зворотний зв'язок від колег та керівників*. Процес, в якому колеги та керівники надають повідомлення та оцінки компетентностей працівників. Це може включати систему зворотного зв'язку, регулярні обговорення професійного розвитку або формальні оцінки від керівників. До таких методів, наприклад, можна віднести відомий метод «360 градусів» [17]. Його основна ідея полягає у зборі інформації про працівника у реальних ситуаціях виконання його обов'язків. Інформацію отримують від його безпосередніх керівників, колег, підлеглих тощо [17].

5. *Тестування та оцінювання знань (атестація)*. Застосування тестів або асесментів для перевірки знань, навичок та компетентностей працівників вже давно застосовуються на практиці вітчизняними підприємствами для оцінювання працівників. Це можуть бути письмові тести, практичні завдання, симуляції робочих ситуацій тощо.

На думку багатьох авторів проаналізованих літературних джерел [9-17], найбільш поширеним та ефективним методом оцінювання компетентності працівників є саме метод атестації. Саме він найчастіше застосовується на вітчизняних підприємствах, зокрема в умовах здійснення ЗЕД.

Поняття атестації являє собою оцінювання професійних кадрів підприємства, що здійснюється у встановлений час та зі встановленою періодичністю, у визначеній та затвердженій формі, згідно зі спеціально розробленими процедурами, за результатами якого здійс-

нюються прийняття управлінських рішень з професійного зростання працівників, їх відповідного навчання, перекваліфікації, переведення в інші структурні підрозділи організації чи усунення із посад [18]. Атестація працівників здійснюється з різною регулярністю (переважно раз на три роки), залежно від поточних потреб організації. До різновидів атестацій можна віднести такі, як чергова атестація (здійснюється регулярно), атестація під час прийому на роботу та під час завершення стажування, атестація з метою просування у посаді тощо [19].

Проте, незважаючи на високу ефективність та значущість проведення перевірки компетентності персоналу, у процесі її здійснення може виникати низка проблем чи перешкод, серед яких можна виділити такі, як:

недостатня об'єктивність оцінювачів, відсутність чітких та зрозумілих критеріїв оцінювання, відсутність стандартизованих методів та методик оцінювання працівників, відсутність ресурсного забезпечення для проведення атестацій, відсутність системи зворотного зв'язку та мотивації для працівників, а отже, незрозуміння ними необхідності проведення атестацій тощо [20].

Для підтвердження окреслених проблем, нами проведено опитування на одному з підприємств Львова (далі ТзОВ «Х» (прим. – компанія не зажадала, щоб її назву було згадано у статті)) серед працівників, які працюють у сфері ЗЕД. Результати опитування наведено у табл. 1.

**Таблиця 1 – Результати анкетування працівників зовнішньоекономічного підрозділу ТзОВ «Х» стосовно рівня оцінювання їх компетентностей**

№	Запитання	Запропоновані варіанти відповідей	Результат, %
1.	Чи відповідають, на вашу думку, ваші поточні обов'язки вашим професійним навичкам і компетенціям?	Повністю відповідають	64
		Частково відповідають	27
		Не відповідають	9
2.	Чи чітко, на вашу думку, прописані плани стосовно оцінювання компетентностей?	Так, описані чітко	21
		Ні, чітко не описані	79
3.	Чи ознайомлені ви з наявними положеннями стосовно оцінювання ваших компетентностей?	Так, ознайомлений	33
		Ні, не ознайомлений	67
4.	Чи були надані можливості для підвищення вашої кваліфікації протягом останнього року (тренінги, семінари, курси тощо)?	Так, були та приймав участь	79
		Були, але участі не приймав	15
		Ні, не були	6
5.	Якою мірою ці можливості допомогли вам розширити або покращити ваші професійні навички і компетенції?	Дуже допомогли	80
		Незначно допомогли	15
		Не допомогли	5
6.	Як ви оцінюєте якість тренінгів або навчальних заходів, які ви проходили?	Відмінно	54
		Добре	28
		Задовільно	10
		Погано	8
7.	Чи було достатньо зворотного зв'язку та підтримки від вашого керівництва стосовно вашого розвитку і підвищення кваліфікації?	Постійно отримую зворотній зв'язок	23
		Іноді отримую зворотний зв'язок	49
		Недостатньо зворотного зв'язку	28
8.	Чи готові ви розширювати інструментарій перевірки компетенцій для підвищення її ефективності?	Так, повністю готовий	62
		Скоріше готовий	29
		Скоріше не готовий	7
		Ні, не готовий	2

За результатами проведеного аналізу рівня оцінювання компетентностей працівників ТзОВ «Х», зокрема тих, що залучені у роботі ЗЕП, виявлено низку проблем, що негативно впливають на рівень професійних навичок працівників, а отже, й на діяльність підприємства загалом.

Однак, нашу вагу привернула проблема відсутності якісного зворотного зв'язку в оцінюванні компетентностей працівників. Зокрема, після проведення навчань, відвідування тренінгів, вебінарів тощо.

Наявність цієї проблеми може мати низку негативних наслідків для підприємства, зокрема:

1. *Відсутність задоволеності працівників та втрата мотивації.* Без належного зворотного зв'язку працівникам важко зрозуміти, які конкретно аспекти їхньої

роботи потребують вдосконалення. Це може призводити до втрати мотивації до самоосвіти та професійного розвитку загалом.

2. *Втрата можливостей для покращення,* оскільки без зворотного зв'язку працівники можуть не мати можливості коригувати свою навчальну стратегію та вдосконалити свої навички. Відсутність конструктивного обговорення може перешкоджати їхньому професійному розвитку та можливостям кар'єрного зростання.

Для вирішення цієї проблеми запропоновано запровадити на підприємстві методику «one-on-one» зустрічей працівників ЗЕП з їх безпосереднім керівником за результатами оцінювання компетентностей.

Основна суть такого методу комунікації між працівником та керівником полягає у встановленні відкритого

діалогу та побудові довірливих стосунків. Ці зустрічі дають можливість працівнику особисто поспілкуватися із своїм безпосереднім керівництвом та обговорити усі аспекти своєї роботи, включаючи результати оцінювання професійних компетентностей. Рекомендовані правила «one-on-one» зустрічей за результатами проведення оцінювання компетентностей працівників ТзОВ «Х» подано на рис. 1.

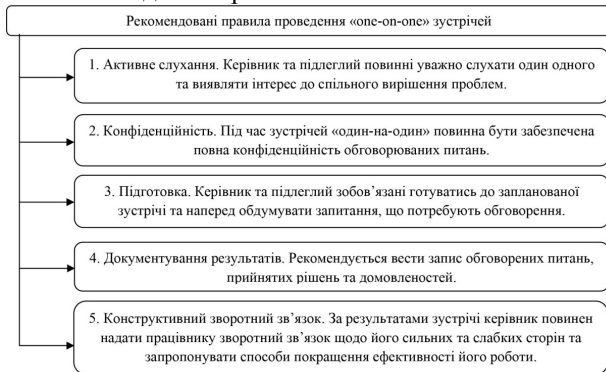


Рис. 1. Рекомендовані правила проведення зустрічей за методом «one-on-one» за результатами оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічного підрозділу

Крім зазначених правил, у проведенні таких зустрічей важливим фактором є встановлення відкритості та довіри працівника стосовно свого керівника. Керівник повинен уникати критичних висловлювань, засудження працівника та спрямовувати підлеглих до спільного вирішення проблем. Зустрічі «one-on-one» повинні бути регулярними та здійснюватись систематично відповідно до плану проведення навчання працівників та їх подальшого оцінювання. Крім того, у процесі проведення зустрічей важливо дотримуватись чіткості та уникати неоднозначних висловлювань.

За реалізації впровадження такого заходу на підприємстві також виникає потреба у формулюванні чіткої процедури проведення «one-on-one» зустрічей за результатами оцінювання компетентностей працівників ЗЕП.

Таблиця 2 – Рекомендована процедура проведення зустрічей за методом «one-on-one» для забезпечення зворотного зв'язку після проведення оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічного підрозділу ТзОВ «Х»

№	Назва етапу	Зміст етапу
1.	Підготовка	1.1. Ознайомлення із результатами оцінювання працівника, виділення ключових сильних та слабких сторін. 1.2. Формулювання ключових питань для обговорення. 1.3. Надсилання питань працівникові, для забезпечення можливості підготуватись до запланованої зустрічі.
2.	Початок зустрічі та встановлення контакту	2.1. Привітання та встановлення доброзичливої атмосфери. 2.2. Зазначення цілі та завдань зустрічі. 2.3. Висвітлення основних питань та часу, необхідного на обговорення кожного із них. 2.4. Надання можливості працівнику висловити свої спостереження або запитання.
3.	Обговорення результатів оцінювання	3.1. Висвітлення сильних сторін працівника у розрізі результатів оцінювання. 3.2. Висвітлення та обговорення основних проблем, виявлених у результаті оцінювання, спонукання працівника до самооцінювання та висвітлення власних думок.
4.	Планування та встановлення цілей	4.1. Спільне розроблення конкретних цілей щодо подальшого розвитку працівника. 4.2. Визначення кроків та термінів для досягнення цілей.
5.	Підсумки та завершення зустрічі	5.1. Надання зворотного зв'язку працівникові. 5.2. Надання можливості для уточнення результатів зустрічі та додаткових запитань. 5.3. Підбиття підсумків зустрічі.

#### Список використаних джерел:

1. Жигір' І.В. Оцінювання професійної компетентності фахівця як фактор його формування. *Бердянський державний педагогічний університет*. 2006. № 5. С. 45–52.

Рекомендовану процедуру проведення зустрічей для керівництва подано у табл. 2.

Рекомендовані правила та процедура проведення зустрічей за методом «one-on-one» за результатами оцінювання компетентностей працівників ЗЕП, які розроблялись для ТзОВ «Х» можуть застосовуватись й іншими вітчизняними підприємствами.

#### ВИСНОВКИ

Робота у сфері ЗЕД вимагає спеціалізованих вмінь та навичок, які дають змогу ефективно вести переговори із потенційними партнерами, здійснювати аналіз зовнішніх ринків збуту, аналізувати ризики, а також розуміти відмінності та особливості законодавств та культур. Саме тому оцінювання компетентностей працівників, зокрема задіяних у роботі ЗЕП, має вирішальне значення для виявлення їх готовності до роботи у міжнародному середовищі. Таке оцінювання дає можливість виявляти сильні та слабкі сторони працівників, що дає змогу визначити потребу у підвищенні їх кваліфікації.

Ще однією причиною актуальності проблеми оцінювання компетентностей працівників ЗЕП є швидкі темпи технологічного розвитку, а також зміни економічного становища. У зв'язку із цим виклики, що постають перед вітчизняними підприємствами, постійно змінюються та стають складнішими, що вимагає від працівників постійного оновлення та вдосконалення своїх знань та професійних компетентностей.

Однак, саме оцінювання компетентностей не дасть результату, якщо не буде зворотного зв'язку між керівництвом, яке проводить чи ініціює оцінювання, то персоналом, компетентність якого оцінюється. Тому рекомендований метод «one-on-one» є найбільш прийнятний для цього на сьогодні. Він дає змогу обговорити з працівником його недоліки та досягнення приватно, забезпечує конфіденційність інформації, підвищує рівень довіри між керівником та членом його команди, згуртованість в колективі.

2. Андріїв В.М., Вахонєва Т.М. Оцінка професійних якостей працівників як категорія трудового права. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Право»*. 2017. Вип. 14. С. 209–218.
3. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 1. С. 134–140.
4. Ткаченко А.М., Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
5. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків, 2014. 252 с.
6. Грішнова О.А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2004. Вип. 9. С. 15–19.
7. Грузіна І.А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 117–181.
8. Дериховська В.І. Аналіз існуючих методів оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 4 (101). С. 133–135.
9. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Харків, 2008. 320 с.
10. Назарова Г.В., Машченко М.А. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практик*. 2008. Вип. 237. Т. 1. С. 72–80.
11. Назарова Г. В. Принципи кадрової політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. Вип. 14. С. 104–106.
12. Шаульська Л.В. *Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія*. Донецьк, 2008. 502 с.
13. Шимановська-Діянч Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава, 2012. 462 с.
14. Чевганова В.Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>
15. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84–87.
16. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка та держава*. 2009. № 1. С. 60–63.
17. Брижань І.А., Міняйленко І.В., Ушакова Ю.С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649>
18. Мозгова Г.В., Євтушенко В.А., Серкова Н.Б. Теоретичне обґрунтування особливостей формування та розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 152–157. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-152-157>
19. Герашенко І.М. Планування стратегії підприємства через забезпечення узгодженості рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 157–166. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-157-166>
20. Dybach I.L., Golikova Y.K. The Analytical Aspects of Personnel Management in the Foreign Economic Activity of Enterprise. *Business Inform*. 2023. 3. 199–205. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-199-205>

### References

1. Zhyhir I.V. Assessment of professional competence of a specialist as a factor in its formation. *Berdyansk State Pedagogical University*. 2006. No. 5. pp. 45-52. (in Ukrainian).
2. Andriyev V.M., Vakhoneva T.M. Evaluation of professional qualities of employees as a category of labor law. *Bulletin of the Mariupol State University. "Law" series*. 2017. Issue 14. pp. 209–218. (in Ukrainian).
3. Yu.A. Opanasyuk, A.V. Rud. Improvement of the personnel evaluation system at the enterprise. *Bulletin of Sumy State University. "Economy" series*. 2012. No. 1. pp. 134–140. (in Ukrainian).
4. Tkachenko A.M., Morschenok T.S. Strategic directions for improving personnel management: monograph. Zaporizhzhia, 2008. 234 p. (in Ukrainian).
5. Hruzina I.A., Derikhovska V.I. *Problems of personnel development in the system of strategic management of the enterprise: monograph*. Kharkiv, 2014. 252 p. (in Ukrainian).
6. Hrishnova O.A., Nebukin V. Personnel development as an investment project: methodical approaches to determining efficiency. *Regional aspects of the development and placement of productive forces of Ukraine*. 2004. Issue 9. pp. 15–19. (in Ukrainian).
7. Hruzina I.A. Improvement of the system of assessment of the competences of the personnel of the enterprise. *Business Inform*. 2011. No. 9. pp. 117–181. (in Ukrainian).
8. Derikhovska V.I. Analysis of existing methods of assessing the level of development of the company's personnel. *Development management*. Kharkiv, 2011. No. 4 (101). pp. 133–135. (in Ukrainian).
9. Doronin A.V. Behavior of personnel of a production organization. Assessment, management, development: monograph. Kharkiv, 2008. 320 p. (in Ukrainian).
10. Nazarova H.V., Mashchenko M.A. Analysis of the effectiveness of the use of personnel at an industrial enterprise. *Economics: problems of theory and practice. Dnipropetrovsk: DNU*, 2008. Issue 237. Vol. 1. pp. 72–80. (in Ukrainian).
11. Nazarova H.V. Principles of personnel policy of the enterprise. *Herald of the economy of transport and industry*. 2009. Issue 14. pp. 104–106. (in Ukrainian).
12. Shaulska L.V. Strategy for the development of the labor potential of Ukraine: monograph. Donetsk, 2008. 502 p. (in Ukrainian).
13. Shymanovska-Dianyach L.M. Management of organizational personnel development: theory and practice: monograph. Poltava, 2012. 462 p. (in Ukrainian).
14. Chevhanova V.Ya. The company's personnel evaluation system. *Efficient economy*. 2014. No. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (in Ukrainian).
15. Sytnik O.D., Kovalchuk O.A. Personnel evaluation in the motivation system. *Actual problems of the economy*. 2007. No. 11. pp. 84–87. (in Ukrainian).
16. Yadranska O.V. Personnel evaluation in the effective management system. *Economy and the state*. 2009. No. 1. pp. 60–63. (in Ukrainian).
17. Bryzhan I.A., Miniailenko I.V., Ushakova Yu.S. Modern approaches to evaluating the model of formation of entrepreneurial competence of personnel using the "360 degrees" method. *Efficient economy*. 2018. No. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649> (in Ukrainian).



18. Mozhova H.V., Yevtushenko V.A., Serkova N.B. Theoretical substantiation of the peculiarities of the formation and development of the management of the foreign economic activity of the enterprise. *Business Inform.* 2023. No. 3. pp. 152–157. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-152-157> (in Ukrainian).

19. Herashchenko I.M. Enterprise strategy planning through ensuring the consistency of the levels of competitiveness of human resources and enterprises. *Business Inform.* 2023. No. 3. pp. 157–166. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-157-166> (in Ukrainian).

20. Dybach I.L., Golikova Y.K. The Analytical Aspects of Personnel Management in the Foreign Economic Activity of Enterprise. *Business Inform.* 2023. 3. 199–205. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-199-205>

**Olena MAZUR**

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8771-4175>

e-mail: [olena.mazur.me.2019@lpnu.ua](mailto:olena.mazur.me.2019@lpnu.ua)

**Sviatoslav HLYVA**

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6635-8288>

e-mail: [sviatslav.r.hlyva@lpnu.ua](mailto:sviatslav.r.hlyva@lpnu.ua)

**Khrystyna PEREDALO**

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3972-6178>

e-mail: [htystyna.s.peredalo@lpnu.ua](mailto:htystyna.s.peredalo@lpnu.ua)

## ON SOME ASPECTS OF ASSESSING THE COMPETENCIES OF EMPLOYEES IN FOREIGN ECONOMIC DEPARTMENTS

**Introduction.** The conditions of a market economy present modern enterprises with the challenge of achieving the maximum level of profit while maintaining optimal costs in the context of conducting foreign economic activities. However, to attain this goal, enterprise managers are confronted with rather complex tasks aimed at enhancing organizational efficiency. One of the primary factors in this endeavor is the presence of qualified personnel, the proper formation of their structure and composition, as well as maintaining an appropriate level of professional training. Consequently, it follows that one of the key tasks for senior management in enterprises is the development of plans for the competence growth of employees aligned with the directions of their functional responsibilities. This includes ensuring the assessment of the effectiveness of their implementation and the achievement of set objectives.

**The purpose of the paper** is to identify key issues and develop recommendations for the use of the "one-on-one" method to ensure feedback following the assessment of competencies among employees in the foreign economic department.

**Results.** Competencies are fundamental requirements for a specific profession, while competence is an individual characteristic of an individual's professional skills. Thus, it can be said that competence is based on competencies defined by the company according to a specific position. Despite the high efficiency and significance of conducting staff competence assessments, several problems or obstacles may arise during the process, including issues such as insufficient objectivity of assessors, the lack of clear and understandable evaluation criteria, the absence of standardized methods and techniques for assessing employees, inadequate resource provision for assessments, the absence of a feedback and motivation system for employees, leading to their lack of understanding of the necessity of assessments, and more. Based on the conducted research, it was identified that employees of one of the enterprises in Lviv region named the lack of feedback as a key problem. To address this issue, it is recommended to conduct one-on-one meetings following the assessment of competencies among employees in the foreign economic department.

**Conclusion.** The assessment of staff competencies alone will not yield the expected results if there is no feedback between the management conducting or initiating the assessment and the staff whose competencies are being evaluated. Therefore, the recommended "one-on-one" method is currently the most suitable. It allows for a private discussion with the employee about their strengths and weaknesses, ensures the confidentiality of information, enhances the level of trust between the manager and team member, and fosters cohesion within the team.

**Keywords:** competence, assessment, employee, foreign economic department, «one-on-one» method

**Євген Михайлович КРИВОХИЖА**

д.с.-г.н., с.н.с., професор кафедри, Західноукраїнський національний університет (Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та інфраструктури)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7270-6529>

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

**Оксана Федорівна ЛЕВЧЕНКО**

викладач-методист, Житомирський агротехнічний фаховий коледж

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0320-2991>

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

**Галина Валеріївна БЕРЛЯК**

к.е.н., викладач, Житомирський агротехнічний фаховий коледж

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9806-7507>

e-mail: [berlyak\\_gv@ukr.net](mailto:berlyak_gv@ukr.net)

## **ФІНАНСУВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Статтю присвячено аналізу проблем і перспектив фінансування агропромислового комплексу України. У дослідженні застосовано методи наукового й емпіричного характеру, зокрема збирання та порівняння інформації, а також комплексні аналітичні методи, до яких належать синтез та узагальнення. Інформаційною основою статті є наукові праці вітчизняних вчених, які розглядають питання фінансування агропромислового комплексу та проблеми, пов'язані з його розвитком. Для забезпечення сталого розвитку галузі варто збільшити державну підтримку, розширити програми кредитування на вигідних умовах, підтримувати наукові дослідження та розвиток сільськогосподарських технологій.

**Ключові слова:** фінансування, агропромисловий комплекс, інвестиції, сільське господарство, розвиток

### **ВСТУП**

Фінансування агропромислового комплексу є однією з найважливіших складників економічної стабільності та процвітання країни. Україна зі своєю родючою землею має великий потенціал для зростання цього сектору економіки. Проте несвідоме й неефективне використання природних ресурсів, а також внутрішні та зовнішні економічні виклики ставлять його під загрозу.

Однією з головних проблем, з якими стикається агропромисловий комплекс (АПК) України, є недостатнє фінансування. Інвестиції в цей сектор є необхідними для забезпечення інноваційного розвитку, підвищення якості продукції та підтримки сільських громад. Недостатнє фінансування також негативно впливає на розв'язання питань захисту довкілля та сталого розвитку, оскільки значна частина сільськогосподарської діяльності вимагає великих вкладень у збереження ґрунтів, водних ресурсів і розвиток екологічно чистого виробництва.

З іншого боку, український АПК має хороший потенціал для залучення інвестицій як вітчизняних, так і з-за кордону. Розвиток аграрної сфери може стати каталізатором економічного зростання та створити нові робочі місця в сільській місцевості. Також важливо враховувати роль галузі у гарантуванні продовольчої безпеки та поставці продукції на зовнішні ринки.

**МЕТА** – дослідження проблем і перспектив фінансування розвитку агропромислового комплексу України. Висвітлення цих питань допоможе визначити шляхи вдосконалення фінансових механізмів підтримки цієї галузі для досягнення подальшого економічного розвитку України.

### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У дослідженні застосовано методи наукового й емпі-

ричного характеру, зокрема збирання та порівняння інформації, а також комплексні аналітичні методи, до яких належать синтез та узагальнення. Інформаційною основою статті є наукові праці вітчизняних авторів, які розглядають питання фінансування АПК та проблеми, пов'язані з його розвитком.

### **РЕЗУЛЬТАТИ**

Сільське господарство в Україні становить значну частину економіки ( $\approx 12\%$  у структурі ВВП) і є однією з найбільш перспективних галузей, що має істотні темпи зростання.

Повномасштабна війна стала великим випробуванням для аграріїв [2]. За 19 місяців війни сільське господарство зазнало колосальних збитків через руйнування його інфраструктури, знищення та пошкодження майна, готової продукції, тварин тощо. Найбільше постраждали малі та середні агропідприємства з високим рівнем ризику та нестабільності доходів внаслідок значної залежності від багатьох як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [3].

Результати опитувань виробників сільськогосподарської продукції вказують на кілька ключових обмежувальних факторів їх розвитку, серед яких нестача робочої сили, недостатній попит на продукцію, обмежена доступність матеріалів й обладнання, а також фінансові труднощі. Повільний обіг капіталу, відсутність власних ресурсів і складнощі у залученні позичок призвели до того, що сільське господарство нині не може повністю використовувати свій потенціал. Отже, для досягнення ефективного розвитку аграрного сектору в Україні потрібна додаткова підтримка з боку держави. Це особливо важливо, зважаючи на вагому частку галузі у структурі вітчизняного експорту: практично 40% припадає на сільгосппродукцію [4, с. 547].

Якщо брати АПК загалом, то серед проблем, що пе-

решкоджають розвитку цієї сфери, виділяють:

*Непрозорість земельних відносин.* Проблеми з власністю та земельними правами можуть створювати невпевненість для сільських господарів й інвесторів.

*Невідповідність міжнародним стандартам якості та безпеки.* Застосування стандартів якості та безпеки продукції є важливим аспектом для експорту та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

*Низький рівень інвестування.* Недостатнє інвестування у сільське господарство може обмежувати розвиток нових технологій та інфраструктури.

*Неадаптованість законодавчих актів України до вимог ЄС.* Зближення законодавства України з вимогами ЄС важливе для підтримки експорту та сприяння зовнішньому інвестуванню.

*Проблему перерозподілу ринку в ринковій самостійності.* Ринкові зміни можуть вимагати переорієнтації та адаптації для сільських виробників, що може бути викликом.

*Низький рівень інноваційної активності.* Впровадження нових технологій та інновацій є вирішальним фактором для підвищення продуктивності й конкурентоспроможності сільського господарства.

*Недосконали логістику.* Ефективна логістика є важливою для транспортування продукції та зменшення витрат.

*Підвищену залежність від державного фінансування.* Це може обмежувати незалежність та стійкість сільських господарств [6].

Отже, сьогодні як ніколи гостро стоїть питання фінансової спроможності сільськогосподарських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, подальшого розвитку аграрного сектору національної економіки [7, с. 344].

Серед проблем, які ускладнюють процес фінансування та розвитку цієї галузі, виділимо такі:

1. *Недостатнє фінансування.* Сільське господарство потребує значних інвестицій для розвитку, модернізації та зростання виробництва. Проте недостатнє фінансування з боку держави та приватного сектору гальмує цей процес.

2. *Відсутність доступних кредитів.* Багато агропідприємств мають обмежений доступ до кредитів на прийнятних умовах. Високі відсоткові ставки та вимоги до забезпечення ускладнюють процес отримання фінансування.

Варто зазначити, що у розвинутих країнах більшість обігових коштів, які використовуються для розвитку сільськогосподарського сектору, формується за рахунок банківського кредитування, але в Україні ця частка становить лише 7% [8].

І. Шалигіна та Л. Рибіна зазначають, що успішне кредитування аграрного сектору України має базуватися на взаємодії та підтримці як з боку держави, так і з боку фінансових установ. Це передбачає розширення наявних програм банківського кредитування та створення нових ініціатив, таких як програми державної підтримки для фермерів і зменшення відсоткових ставок на сільськогосподарські кредити.

Також важливими є збільшення обсягів державних коштів на доступні кредити, продовження програми кредитування за ставкою 5-7-9% і підтримку малого та середнього аграрного бізнесу. Всі ці ініціативи сприяти-

муть розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні та створенню сприятливого середовища для інвестицій у сільське господарство [10, с. 262].

3. *Низький рівень інвестицій.* Наразі Україна має проблему недостатньої інвестиційної активності в АПК. Це обмежує можливості модернізації та підвищення продуктивності.

О. Попова, Л. Коцюбинська та О. Скубій зазначають, що інвестиційна діяльність у сільськогосподарських підприємствах має важливе значення для розвитку сектору і має базуватися на інноваційному підґрунті. Головними завданнями інвестицій в цьому контексті є:

*Зменшення техногенного та антропогенного навантаження на ґрунти.* Інвестиції мають спрямовуватися на впровадження сучасних агротехнологій, які дають змогу зберегти родючість ґрунтів та запобігти їх деградації;

*Відповідність вітчизняної продукції сільського господарства міжнародним стандартам якості й санітарним нормам.* Інвестиції в сучасні технології та контроль якості допоможуть підвищити конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку.

*Розв'язання проблеми високого рівня освоєння сільгоспугідь.* Інвестування у зрошення та меліорацію земель допоможе збільшити врожайність і забезпечити сталі виробництво сільськогосподарської продукції.

*Розвиток інфраструктури заготівлі та збуту сільгосппродукції.* Інвестиції у створення сучасних систем збору, зберігання і транспортування продукції полегшать доступ до ринків збуту та підвищать ефективність господарювання.

*Подолання кризових явищ у тваринництві.* Інвестування в покращення умов утримання та годівлі тварин допоможе підвищити якість і кількість м'яса й молока, а також знизити ризики захворювань.

*Збільшення собівартості виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції.* Інвестування в сучасні технології, обладнання та логістику допоможе підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.

*Підвищення матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств.* Інвестиції в придбання сучасної сільгосптехніки й обладнання сприятимуть підвищенню продуктивності праці та розвитку галузі загалом [9].

4. *Бюрократичні перешкоди.* Завади у вигляді бюрократичних процедур і надмірних адміністративних обмежень ускладнюють отримання дозволів і ліцензій, а також можуть впливати на фінансові рішення агропідприємств.

5. *Корупція та нестабільність.* Ці характерні для України явища ускладнюють фінансування та ведення сільського господарства. Це також негативно впливає на інвестиції та розвиток галузі.

6. *Інфраструктурні проблеми.* Недостатня розвиненість інфраструктури (доріг, залізниць, портів) або відсутність доступу до неї може істотно збільшувати витрати на транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції, знижуючи конкурентоспроможність сектору.

Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу.

Варто зауважити, що повчальним для України у царині державної підтримки АПК є досвід зарубіжних

країн. Так, наприклад, аналіз стану фінансування галузі в Японії показав, що практично 80 % обсягів сільськогосподарського виробництва – це предмет державних програм і заходів [1, с. 1017]. Серед основних функцій держави в регулюванні фінансових питань аграрного сектору відзначимо:

1. *Регулювання закупівельної ціни.* Встановлення закупівельної ціни для сільгосппродукції на рівні, що дає змогу компенсувати витрати на її виробництво, сприяє стабільності доходів виробників і підтримує сільське господарство.

2. *Регулювання граничних цін.* Встановлення граничних цін на окремі види агропродукції може бути корисно для регулювання ринкової ситуації і запобігання раптовим коливанням цін. Якщо ціни не відповідають ринковим, держава може гарантувати закупівлю такої продукції, щоб підтримати виробників.

3. *Гарантований мінімальний рівень цін.* Забезпечення мінімального рівня цін або компенсація різниці між регульованою та ринковою ціною в умовах її зниження

допомагає захистити інтереси сільськогосподарських виробників і запобігти їхній фінансовій нестабільності.

4. *Підтримка науки та інженерії.* Інвестиції в аграрну науку й інженерію важливі для підвищення продуктивності та якості виробництва. Сприяння науковому дослідженню й розвитку технологій допомагає АПК підвищити конкурентоспроможність.

Пільгові кредити також широко використовуються в аграрному секторі Японії. Це дає змогу контролювати цільове використання коштів на державному рівні. Наслідком такої ініціативи стало істотне зростання обсягів пільгового кредитування АПК протягом останніх років – практично на 50%, що, зі свого боку, сприяло збільшенню виробництва в цій галузі.

Зауважимо, що в Україні державна фінансова допомога охоплює численні програми та заходи, призначені для підтримки аграрного сектору (табл. 1).

Відзначимо, що згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства України у 2022 р. розподіл асигнувань був таким (табл. 2).

Таблиця 1 – Державні програми підтримки сільськогосподарського виробництва [1, с. 1018]

№ з/п	Програма	Характеристика
1	Фінансування наукових досліджень	Уряд України надає фінансову підтримку науковим розробкам, а також фундаментальним та прикладним дослідженням, спрямованим на покращення методів і технологій виробництва сільськогосподарської продукції.
2	Фінансова підтримка агробізнесу	Уряд надає різні механізми фінансової підтримки агробізнесу. Один з них – здешевлення кредитів для сільськогосподарських підприємств, що дає змогу зменшити фінансові витрати та підтримувати розвиток галузі.
3	Підтримка рослинництва	Уряд сприяє розвитку рослинництва шляхом різноманітних програм, які передбачають надання фінансових пільг, допомогу в закупівлі сільгосптехніки, підвищення якості насіння та пестицидів.
4	Підтримка тваринництва	Для підтримки тваринництва в Україні є програми покращення умов утримання та годівлі тварин, а також вживаються заходи боротьби із захворюваннями та вірусами, які можуть негативно впливати на поголів'я.
5	Підтримка птахівництва та рибиства	Сектори птахівництва та рибиства також мають підтримку від уряду, яка поширюється на заходи для збереження біорізноманіття, регулювання промислового рибиства та розвиток рибиства у малих водоймах.

Таблиця 2 – Державні асигнування у 2022 р. [5]

№ з/п	Програма	Сума асигнувань, тис. грн
1	«Підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції» (бюджетна програма 2801500)	1 645 435,9
2	«Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників» (бюджетна програма 2801580)	1 999,0
3	Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів	730,8

Водночас є обставини, які ускладнюють застосування окремого інструменту державної підтримки в Україні на основі зарубіжного досвіду. По-перше, в розвинутих країнах, зокрема в ЄС, є проблема перевиробництва сільськогосподарської продукції, на відміну від України, де потрібно збільшувати її виробництво. По-друге, важливо враховувати фінансові обмеження та рівень дефіциту бюджету перед прийняттям рішення про посилення державної підтримки АПК в Україні. Ситуація у фінансовому секторі та бюджетні обмеження можуть вимагати унікальних підходів і рішень, які враховували б особливості країни.

Крім того, важливо враховувати значні збитки АПК через воєнні дії на території України і розподіл державного бюджету для зменшення цих наслідків. Без наявності бюджетних коштів забезпечити належний рівень розвитку сільського господарства в Україні неможливо.

Т. Добрунік та О. Кузнєцова вважають, що пріоритетними напрямками стабілізації розвитку аграрного сектору України в сучасних реаліях господарювання є:

*Максимальне залучення фінансових ресурсів для підтримки малого й середнього агробізнесу та сімейного фермерства.* Цей напрям передбачає використання як прямих, так і непрямих фінансових заходів для стабілізації й активізації суб'єктів агробізнесу, зокрема малих і середніх сільгоспідприємств, а також сімейних фермерських господарств;

*Податкове стимулювання через відновлення спеціального пільгового режиму оподаткування ПДВ для аграрних виробників продукції рослинництва та тваринництва.* Ця стратегія передбачає надання пільгових умов оподаткування для аграрних виробників з можливістю спрямування накопичених сум ПДВ на розвиток сільськогосподарського товаровиробництва;

*Забезпечення розвитку переробки сільськогосподарської продукції.* Цей напрям передбачає збільшення доданої вартості продукції шляхом розвитку переробки сільськогосподарських сировинних матеріалів, що допоможе створити нові робочі місця та сприятиме розвитку АПК відповідно до принципів Green Deal;

Збільшення експортного потенціалу з високою доданою вартістю. Важливо розвивати експорт не лише сировинних ресурсів, але й готової продукції з високою доданою вартістю. Це допоможе розширити експортні можливості України та залучити іноземні інвестиції [2].

Такі заходи сприятимуть стійкому розвитку сільського господарства та позитивно позначатимуться на економіці України.

### ВИСНОВКИ

Отже, фінансування розвитку АПК України є актуальною проблемою, що вимагає комплексного підходу. Недостатнє державне та приватне фінансування, відсутність доступних кредитів, низький рівень інвестицій, бюрократичні перешкоди, корупція та нестабільність ускладнюють розвиток сільського господарства. Проте є перспективи для подолання цих проблем.

Для забезпечення сталого розвитку АПК в Україні варто збільшити державну підтримку, розширити програми кредитування на вигідних умовах, підтримувати наукові дослідження та розвиток сільськогосподарських технологій. Податкове стимулювання для аграрних виробників і розвиток переробки сільськогосподарської продукції можуть сприяти збільшенню доданої вартості та кількості робочих місць.

Зміцнення фінансової стабільності АПК та збільшення експортного потенціалу продукції з високою доданою вартістю можуть позитивно позначитися на економіці країни та забезпечити стале зростання сільського господарства. Необхідний тісний взаємозв'язок між державними інституціями, підприємствами та науковими установами для успішної реалізації цих заходів.

### Список використаних джерел

1. Білоченко А., Гуца І. Організаційні аспекти фінансового забезпечення агропромислового комплексу: досвід розвинених країн. *Path of Science*. 2022. № 8(7). С. 1011–1020. URL: <https://doi.org/10.22178/pos.83-4>
2. Добрунік Т., Кузнецова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>
3. Квасницька Р.С., Доценко І.О., Матвійчук Л.О. Оцінювання фінансової безпеки підприємства в системі забезпечення реалізації його фінансової стратегії. *Фінанси і кредит: проблеми теорії та практики*. 2019. Вип. 3. URL: <http://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/8276>
4. Марина А., Рябчикова Д. Державне фінансування агропромислового комплексу України: сучасний стан та перспективи. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 546–551. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-117>
5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: <https://minagro.gov.ua>
6. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
7. Содома Р. та ін. Фінансування АПК у контексті імплементації міжнародного досвіду. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 3 (38). С. 341–350. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237465>
8. Поляруш І.М. Стан фінансування аграрних підприємств України у 2018 році. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6765>
9. Попова О., Коцюбинська Л., Скубій О. Інвестиційна діяльність в сільському господарстві в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49>
10. Шалигіна І.В., Рибіна Л.О. Підтримка фінансової безпеки підприємств аграрного бізнесу в період їх адаптації до сучасних реалій. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 259–264. URL: <https://repo.snau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/10835>

### References

1. Bilochenko A., Hushcha I. Organisational Aspects of Financial Support for the Agro-Industry: The Experience of Developed Countries. *Path of Science*. 2022. No. 8(7). pp. 1011–1020. URL: <https://doi.org/10.22178/pos.83-4> (in Ukrainian).
2. Dobrunik T., Kuznietsova O. Problems and directions of development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability. *Ekonika ta suspilstvo*. 2022. No. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25> (in Ukrainian).
3. Kvasnytska R.S., Dotsenko I.O., Matviichuk L.O. Assessment of the financial security of an enterprise in the system of ensuring the implementation of its financial strategy. *Finance and credit: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 3. URL: <http://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/8276> (in Ukrainian).
4. Maryna A., Riabchykova D. State Financing of the Agricultural Sector of Ukraine: Current Status and Prospects. *Young scientist*. 2019. Vol. 11 (75). pp. 546–551. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-117> (in Ukrainian).
5. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. URL: <https://minagro.gov.ua> (In Ukrainian).
6. Nehrei M., Taranenko A., Kostenko I. Agrarian sector of Ukraine in the conditions of war: problems and prospects. *Economy and Society*. 2022. No. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> (in Ukrainian).
7. Sodoma R. et al. Financing of the agro-industrial complex in the context of implementation of international experience. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. No. 3 (38). pp. 341–350. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237465> (in Ukrainian).
8. Poliarush I.M. The state of financing of agricultural enterprises of Ukraine in 2018. *Effective economy*. No. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6765> (in Ukrainian).
9. Popova O., Kotsiubynska L., Skubii O. Investment activity in agriculture in modern conditions. *Economy and society*. 2023. No. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-49> (in Ukrainian).
10. Shalyhina I.V., Rybina L.O. Support for the financial security of agricultural business enterprises during their adaptation to modern realities. *Market infrastructure*. 2023. No. 71. pp. 259–264. URL: <https://repo.snau.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/10835> (in Ukrainian).

**Yevhen KRYVOKHYZHA**

Doctor of Agricultural Sciences, Senior Researcher, Professor of department, West Ukrainian National University (Educational and Scientific Institute of Innovation, Nature Management and Infrastructure)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7270-6529>

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

**Oksana LEVCHENKO**

lecturer-methodist, Zhytomyr Agricultural Technical Professional College

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0320-2991>

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

**Halyna BERLIAK**

PhD in Economics, lecturer, Zhytomyr Agricultural Technical Professional College

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9806-7507>

e-mail: [berlyak\\_gv@ukr.net](mailto:berlyak_gv@ukr.net)

## **FINANCING OF THE AGRICULTURAL INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS**

*The paper is devoted to the analysis of the financing of the agro-industrial complex of Ukraine, the identification of problems and prospects of this process. During the research, methods of a scientific and empirical nature were used the collection and comparison of information, as well as complex analytical methods, which include synthesis and generalization. The informative basis of the paper is the scientific works of domestic and foreign scientists who consider the issue of financing the agro-industrial complex and the problems associated with its development. The paper noted that Ukraine with its fertile land has great potential for the growth of this sector of the economy. However, the unconscious and inefficient use of natural resources, as well as internal and external economic challenges put it at risk. Factors that hold back the development of this industry include insufficient financing, lack of available credit, low level of investment, bureaucratic obstacles, corruption and instability, infrastructure problems. The experience of foreign countries can be useful for Ukraine in the field of state support of the agro-industrial complex. The conclusion emphasizes that financing the development of the domestic agricultural sector is an urgent problem that requires a comprehensive approach. To ensure the sustainable development of the industry, it is necessary to increase state support, expand lending programs on favorable terms, support scientific research and development of agricultural technologies. Tax incentives for agricultural producers and the development of processing of agricultural products can contribute to an increase in added value and the number of jobs. Strengthening the financial stability of the sector and increasing the export potential of products with high added value can have a positive effect on the country's economy and ensure the sustainable growth of agriculture. A close relationship between state institutions, enterprises and scientific institutions is necessary for the successful implementation of these measures.*

**Keywords:** financing, agro-industrial complex, investment, agriculture, development

**Ірина Фантинівна ЯСІНОВСЬКА**

к.е.н., доцент, Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>

e-mail: [iryna.yasinovska@lnu.edu.ua](mailto:iryna.yasinovska@lnu.edu.ua)

**Олеся Юріївна ПРИСТУПЧУК**

студентка, Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4210-5056>

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

## ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

*Проаналізовано роль та особливості функціонування малого бізнесу в Україні. Визначено частку суб'єктів малого підприємництва серед діючих суб'єктів підприємництва в Україні в період 2017-2021 рр. Досліджено, що основну кількість суб'єктів малого підприємництва за видами економічної діяльності займає оптова та роздрібна торгівля. Здійснено порівняльний аналіз показників розвитку малого підприємництва, а саме проведено паралель між кількістю малих підприємств та ФОП на 10 тис. населення. Проаналізовано динаміку показників структури пасиву суб'єктів малого підприємництва в період 2017-2021 рр., розраховані відносні показники фінансової стійкості малого бізнесу. Визначено основні чинники, які гальмують розвиток малого бізнесу в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** малі підприємства, фінансування, фінансова стійкість, власний капітал, економічне середовище

### ВСТУП

Розвиток малого підприємництва є дуже важливим чинником для всієї економіки країни, тому держава відіграє важливу роль у стимулюванні його розвитку. Державна підтримка малого бізнесу передбачає надання різноманітних субсидій, кредитів, створення національних фондів, надання податкових знижок і пільг, використання іноземної допомоги, підтримку розвитку страхового ринку. В умовах фінансово-економічної кризи, а в подальшому вже в умовах війни в Україні суттєво погіршилося бізнес-середовище, уповільнився розвиток малого бізнесу.

Будучи важливою частиною національної соціально-економічної системи, малі підприємства не лише забезпечують відносну стабільність ринкових відносин, але й завдяки своїй гнучкості швидко реагують на нестабільні умови зовнішнього середовища.

Проблемами фінансування малого бізнесу займалися багато вчених-економістів, праці яких присвячені цьому питанню, серед яких: І.О. Ахновська, М.М. Биців, В.І. Варцаба, А.О. Гомотюк, К.Г. Грищенко, О.В. Левченко, Г.А. Пономарьова, С.Д. Смолінська, Н.С. Ситник, А.М. Середа, І.Ф. Ясіновська та ін. Вони досліджували проблеми залучення фінансових ресурсів, джерела формування капіталу суб'єктів підприємництва, формування оптимальної структури капіталу. Проте проблеми фінансування малого бізнесу в умовах сьогодення потребує подальших досліджень. Однією з проблем, яка стримує розвиток малого бізнесу в Україні, є недостатність фінансових ресурсів для ефективної діяльності. Маючи обмежені джерела фінансування, малий бізнес змушений шукати зовнішні джерела фінансування та державну підтримку.

**МЕТА** статті полягає у дослідженні проблем фінансування суб'єктів малого підприємництва в Україні та напрацюванні окремих рекомендацій для їх вирішення.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою дослідження є діалект-

тичний метод наукового пізнання. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, а саме абстрактно-логічний, дедуктивний і системний аналіз у дослідженні проблем фінансування діяльності вітчизняних суб'єктів малого підприємництва; оцінці сучасного стану джерел фінансування їх діяльності; обґрунтуванні шляхів вирішення окремих проблем формування оптимальної структури капіталу та підвищення ефективності його використання.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Одне з найважливіших питань для малого бізнесу – фінансування. Головним фактором, що гальмує процес створення та реалізації малого бізнесу, є доступ до кредитних коштів. Малий бізнес вважається групою підвищеного ризику для фінансування банками та фінансовими установами, а високий ризик є приводом для застосування високих процентних ставок за кредитами та заставними зобов'язаннями в отриманні кредитів. Незбалансований і хаотичний розвиток малого бізнесу не може гарантувати виконання покладених на нього суспільством функцій [1].

Для формування об'єктивної оцінки фінансування малого підприємництва, необхідно дослідити ефективність їх діяльності та визначити слабкі сторони, а також провести порівняльний аналіз показників усіх типів суб'єктів підприємництва, задля порівняння результатів. Аналіз джерел фінансування малого бізнесу в Україні проведено на основі даних Державної служби статистики України.

У табл. 1 показано динаміку кількості суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва в Україні впродовж 2017-2021 рр.

З даних табл. 1 бачимо, що кількість суб'єктів малого підприємництва в Україні переважає та у 2021 р. становила 99,1 % від загальної кількості. Впродовж 2017-2021 рр. кількості діючих суб'єктів малого підприємництва в Україні збільшилася на 8,3 %. За проаналізований період можемо бачити приріст малих підприємств впродовж 2017-2020 рр.

Таблиця 1 – Кількість та структура діючих суб'єктів підприємництва в Україні в період 2017-2021 рр. (розраховано автором за даними [2])

Суб'єкти підприємництва	Роки									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
Суб'єкти великого підприємництва	399	0,0	446	0,0	518	0,0	512	0,0	610	0,0
Суб'єкти середнього підприємництва	15254	0,9	16476	0,9	18129	0,9	17946	0,9	17811	0,9
Суб'єкти малого підприємництва:	1789406	99,1	1822671	99,1	1922978	99,1	1955119	99,1	1937827	99,1
зокрема мікропідприємства	1737082	96,2	1764737	95,9	1864013	96,0	1898902	96,2	1880858	96,1
Всього:	1805059	100	1839593	100	1941625	100	1973577	100	1956248	100

Проте у 2021 р. їх кількість зменшилася. Негативна динаміка 2021 р. є значною мірою результатом пандемії Covid-19, карантинних обмежень, через що більшість підприємств не змогли працювати у звичному режимі.

Пропонуємо більш детально ознайомитись з кількістю діючих малих підприємств та фізичних осіб-підприємців за їх розмірами за видами економічної діяльності у 2021 р. Найбільше суб'єктів малого підприємництва працювало у сфері оптової та роздрібною торгівлі, ремонті автотранспортних засобів та мотоциклів (39,93 %, а саме 773845 од.), у сфері інформації та телекомунікації (16,64 %, 283767 од.), професійної, наукової та технічної діяльності (7,36 %, 142646 од.), промисловості (6,02 %), будівництві (6,01 %), операціях з нерухомим майном (4,85 %).

Найбільш інформативним і порівнюваним показником розвитку малого підприємництва є кількість підприємств та ФОП на 10 тис. наявного населення (рис. 1).

Можемо спостерігати незначну тенденцію росту малих

підприємств та фізичних осіб-підприємців впродовж останніх 5 років.

Джерелом фінансування діяльності бізнесу є фінансові ресурси. Фінансові ресурси підприємства – це сукупність власних грошових доходів і надходжень ззовні (залучені і позикові кошти), призначені для виконання фінансових зобов'язань підприємства, фінансування поточних витрат і витрат, пов'язаних з розширенням виробництва [3, с. 14].

Динаміку капіталу малих підприємств України подано у табл. 2.

Впродовж 2017-2021 рр. сума капіталу малих підприємств України зростала та у 2021 р. становила 3917,6 млрд грн, що на 43,5 % більше, як у 2017 р. Позитивним є й те, що за цей період їх власний капітал зріс майже у 3 рази. Прослідковується зростання поточних зобов'язань (на 38,4%) та зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами, утримуваними для продажу та груп вибуття (на 60,2 %). Водночас, сума довгострокових зобов'язань зменшилася на 16,7%.

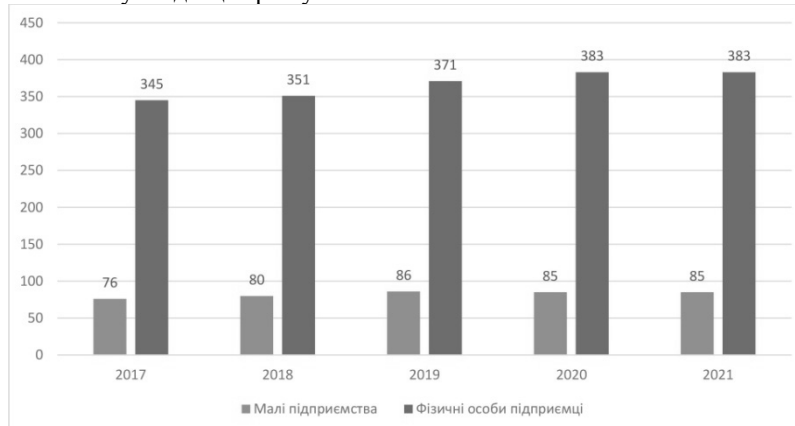


Рис. 1. Кількість суб'єктів малого підприємництва на 10 тис. осіб наявного населення у період 2017-2021 рр. (складено на основі [2])

Таблиця 2 – Динаміка капіталу малих підприємств в Україні у період 2017-2021 рр., млн грн (розраховано за даними [2])

Пасив	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2017 р.
Власний капітал	278877,2	416472,3	627085,5	649171,5	830462,6	297,8
Довгострокові зобов'язання	557152,4	602851,8	457617,8	504838,2	463859,2	83,3
Поточні зобов'язання	1892107,3	2084277,2	2169355,4	2618306,5	2619144,7	138,4
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групи вибуття	2575,4	3057,8	3406,3	3229,5	4127,0	160,2
Баланс	2730712,3	3106659,1	3257465,0	3775545,7	3917593,5	143,5



Варто звернути увагу на зміну співвідношення власного капіталу та довгострокових зобов'язань. У 2017 р. довгострокові зобов'язання перевищували суму власного капіталу на 278 275,2 млн грн. Проте впродовж п'яти років сума довгострокових зобов'язань зменшувалась, а у 2021 р. власний капітал перевищив довгострокові зобов'язання на 366 603,4 млн грн.

Структуру капіталу малих підприємств України у 2021 р. показано на рис. 2.

Отже, частка власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування малих підприємств у 2021 р. становила 21,20 %, довгострокових зобов'язань – 11,84 %, поточних зобов'язань – 66,86 %, зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами, утримуваними для продажу та групи вибуття – 0,10 %. У 2017 р. частка власного капіталу становила – 10,21 %, довгострокових зобов'язань – 20,40 %, поточних зобов'язань – 69,29 %, зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами, утримуваними для продажу та груп вибуття – 0,10 %. Так, спостерігається збільшення частки власного капіталу вдвічі

та зменшення частки довгострокових зобов'язань також майже вдвічі впродовж п'яти років.

У формуванні фінансових ресурсів підприємства необхідно враховувати внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. Усі підприємства залежать від взаємовідносин із партнерами, попиту на продукцію, галузевих особливостей, макроекономічної стабільності та інших факторів.

Формування фінансових ресурсів з багатьох джерел дає змогу компанії впевненіше реагувати на зміни вимог ринку, розширюючи свій асортимент та збільшуючи обсяги виробництва. У формуванні ресурсів важливо дотримуватися оптимального співвідношення власного та позикового капіталу, щоб забезпечити належний рівень фінансової стійкості компанії.

Структура капіталу є визначальною для фінансової стійкості підприємства. У табл. 3 містить окремі відносні показники фінансової стійкості малих підприємств України.

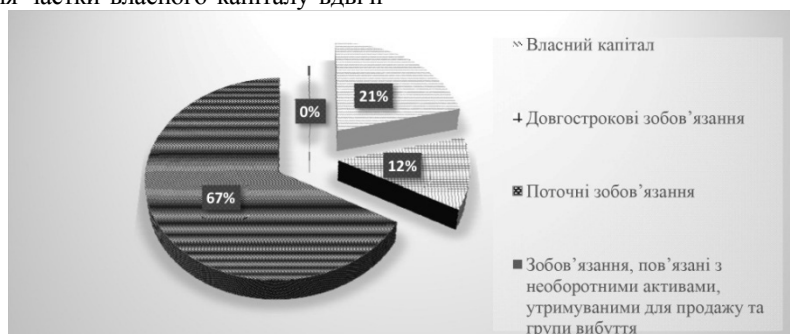


Рис. 2. Структура капіталу малих підприємств України у 2021 р. (складено за даними [2])

Таблиця 3 – Відносні показники фінансової стійкості малих підприємств України в період 2017-2021 рр. (розраховано автором за даними [2])

Показники	Роки					Відхилення
	2017	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт автономії	0,10	0,13	0,19	0,17	0,21	0,11
Коефіцієнт фінансової залежності	9,79	7,46	5,19	5,82	4,72	-5,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,31	0,33	0,33	0,31	0,33	0,02

Коефіцієнт фінансової автономії показує рівень незалежності підприємств від зовнішніх позик. Чим вище значення цього показника, тим більш стійким фінансово є підприємство. Цей показник не відповідає нормативному значенню протягом аналізованого періоду, проте спостерігається тенденція його зростання. Значення коефіцієнта автономії було менше за нормативне (>0,5), це свідчить, що фінансова стійкість підприємств є низькою та вони значною мірою є залежними від фінансування кредиторів. У 2021 р. тільки 21 % своєї діяльності малі підприємства України фінансували за рахунок власних коштів. Значення коефіцієнта фінансової залежності теж не було у межах оптимальних значень та вказує на значний рівень залежності від позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості відображає, яка частина активів фінансується за рахунок стійких джерел, тобто частку тих джерел фінансування, які підприємство може використовувати довгий час у своїй діяльності. Величина цього показника впродовж аналізованого періоду була на рівні 0,33, крім 2017 р. та 2020 р., коли по-

казник становив 0,31. Нормативним значенням цього показника є 0,85-0,9, тобто можемо сказати, що показник за всі 5 років аналізу був меншим за нормативне значення, що вказує на недостатню частку стабільних джерел фінансування.

За даними дослідження Advanter Group, було визначено критерії, які заважають бізнесу відновлюватися в сучасних умовах. Основними з них є [4]: непрогнозованість розвитку ситуації в Україні; непередбачувані дії держави стосовно бізнесу; недостатня кількість платоспроможних клієнтів; недостатня кількість кваліфікованих працівників; недостатній капітал; посилення тиску силовиків та контрольних органів; перешкоди з боку регуляторних чи фіскальних органів; високі податкові ставки та збори; відсутність доступу до фінансового ресурсу.

Важливим джерелом фінансування для малих підприємств є лізинг. Лізинг дозволяє підприємствам оптимізувати та модернізувати виробництво, не залучаючи значних власних ресурсів. Оплативши лише 20-30% від вартості необхідного обладнання, підприємство може

відразу скористатися орендованим майном та оплатити його в обумовлені терміни. Характерними рисами лізингу є те, що вимоги не такі суворі, як за банківськими кредитами, початкова сума інвестицій невелика, рішення приймається швидко та надається право користування орендованим майном.

Якщо аналізувати український ринок фінансових послуг, до послуг якого найчастіше звертаються МСБ, слід відзначити, що альтернативні фінансові інструменти відмінні від банківських кредитів, такі як лізинг, венчурний капітал, факторинг тощо, все ще знаходяться у стадії розвитку. Це робить банківські кредити найбільш поширеним варіантом отримання зовнішнього фінансування для більшості МСБ [5].

Поділяємо думку А.О. Гомотюк, що в останні кілька років популярності набув краудфандинг, ставши життєздатною можливістю для підприємців, художників та інших людей отримати фінансування для своїх інноваційних проєктів. Зокрема, багато хто почав застосовувати краудфандинг для збору коштів для ініціатив, орієнтованих на сталий розвиток, враховуючи, що ці типи ініціатив стикаються зі значними перешкодами у залученні фінансування з традиційних джерел. Фактично, краудфандинг є рушійною зміною у способі фінансування нових підприємств [6, с. 16]. Проте, як зазначають І.О. Ахновська та О.В. Левченко, незважаючи на наявність успішних кейсів в Україні, рівень розвитку краудфандингу в нашій державі залишається на початковій стадії. Ми не маємо широкого вибору вітчизняних спеціалізованих платформ, але значно впливовішими причинами подібного рівня є неготовність громадян в переважній своїй кількості брати участь у реалізації краудфандингових проєктів, причому як розробники, так й інвестори [7, с. 80].

Стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у межах програм державної підтримки та банківського кредитування набуває першочергового значення для подолання соціально-економічних диспропорцій і забезпечення відродження національної економіки. Важливим є розроблення нової стратегії розвитку та фінансової підтримки МСБ з урахуванням сучасних внутрішніх та зовнішніх чинників впливу; удосконалення інституційної та законодавчої бази

функціонування МСБ та їх фінансово-кредитної підтримки; поліпшення доступу МСБ до фінансування банківськими та небанківськими установами, зокрема міжнародними фінансовими установами; поліпшення ефективності державних та регіональних програм фінансово-кредитної підтримки МСБ та розширення їхньої інфраструктури; адаптування зарубіжного досвіду фінансово-кредитної підтримки МСБ до умов українського ринку [8, с. 98].

Вибираючи оптимальну стратегію фінансування, підприємства повинні вибрати оптимальні джерела фінансування, грошові потоки, періоди надходження та умови погашення, щоб забезпечити належне фінансування та ефективне використання коштів, задля здатності виконувати взяті на себе зобов'язання та продовжувати працювати, набувати нових конкурентних переваг.

## ВИСНОВКИ

Ефективне функціонування суб'єктів малого бізнесу є запорукою конкурентоспроможної економіки. Їх діяльність впливає на темпи економічного розвитку, структуру та якість характеристики ВВП. Вони забезпечують впровадження інновацій, насичують внутрішній ринок суспільно необхідними товарами та послугами, створюють додаткові робочі місця та вирішують інші соціальні проблеми. В сучасних умовах відродження та розвитку малого підприємництва має стати одним із найважливіших чинників соціально-економічного зростання.

В умовах війни важко робити прогноз, а тому більшість суб'єктів малого підприємництва планують свою діяльність на короткострокову перспективу. Проте ефективний фінансовий менеджмент та бізнес-планування є надважливими та дають можливість прогнозувати грошові потоки, їх синхронізувати, пророховувати підприємницькі ризики, формувати оптимальну структуру капіталу. Бізнес змушений працювати у складних умовах, інколи приймати нестандартні рішення. Розглядаючи можливі джерела фінансування бізнесу, варто звернути увагу на можливості залучення капіталу на грантовій основі, на умовах проєктного фінансування, програм підтримки бізнесу в сучасних умовах.

## Список використаних джерел

1. Серєда А.М., Пономарьова Г.А. Джерела та проблеми фінансування малого бізнесу в Україні. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/182.pdf>
2. Державна служба статистики України. *Статистичний збірник: «Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва»*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Ситник Н.С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств / за заг. ред. Н.С. Ситник. Львів, 2020. 14 с.
4. Длігач А. Як почуються малий і середній бізнеси під час війни. Результати дослідження. *Електронний журнал: Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/>
5. Гриценко К.Г., Биців М.М. Особливості використання лізингу як інструменту фінансування малого та середнього бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_3\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_53)
6. Гомотюк А.О. Краудфандингова модель фінансування бізнесу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2. С. 13-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2022\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_2_4)
7. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємство та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 76-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2021\\_16\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_16_15)
8. Варцаба В.І. Державна підтримка та банківське фінансування малого і середнього бізнесу в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1. С. 93-99.

## References

1. Sereda A.M., Ponomarova H.A. Sources and problems of small business financing in Ukraine. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/182.pdf> (in Ukrainian).
2. State Statistics Service of Ukraine. *Statistical collection: "Activities of subjects of large, medium, small and micro enterprises"*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).

3. Sytnyk N.S., Smolinska S.D., Yasinovska I.F. Enterprise finance / ed. N.S. Sytnyk. Lviv, 2020. 14 p. (in Ukrainian).
4. Dlihach A. How small and medium-sized businesses feel during the war. Research results. *Electronic magazine: Economic truth*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/> (in Ukrainian).
5. Hrytsenko K.H., Bytsiv M.M. Peculiarities of using leasing as a financing tool for small and medium-sized businesses in Ukraine. *Efficient economy*. 2023. No. 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_3\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_53) (in Ukrainian).
6. Homotyuk A.O. Crowdfunding model of business financing. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*. 2022. No. 2. pp. 13-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2022\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_2_4) (in Ukrainian).
7. Akhnovska I.O., Levchenko O.V. Development of crowdfunding for small business financing in the conditions of the information economy. *Entrepreneurship and innovation*. 2021. Issue 16. pp. 76-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2021\\_16\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_16_15) (in Ukrainian).
8. Vartsaba V.I. State support and bank financing of small and medium-sized businesses in Ukraine. *Pryazovskyi Economic Bulletin*. 2022. Issue 1. pp. 93-99. (in Ukrainian).

**Iryna YASINOVSKA**

PhD in Economics, Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>  
e-mail: [iryna.yasinovska@lnu.edu.ua](mailto:iryna.yasinovska@lnu.edu.ua)

**Olesia PRYSTUPCHUK**

student, Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4210-5056>  
e-mail: [olesyaprystupchuk@ukr.net](mailto:olesyaprystupchuk@ukr.net)

## PROBLEMS OF FINANCING SMALL BUSINESSES IN UKRAINE

**Introduction.** The development of small entrepreneurship is a very important factor for the entire economy of the country, therefore the state plays an important role in stimulating its development. State support for small businesses involves the provision of various subsidies, loans, the creation of national funds, the provision of tax discounts and benefits, the use of foreign aid, and support for the development of the insurance market. In the conditions of the financial and economic crisis, and later in the conditions of the war in Ukraine, the business environment significantly deteriorated, and the development of small businesses slowed down.

**The purpose of the paper** is to study the problems of financing small business entities in Ukraine and develop separate recommendations for their solution.

**Results.** As a result of the conducted research, the role and peculiarities of functioning of small business in Ukraine were analyzed. The share of small business entities among active business entities in Ukraine in the period 2017-2021 was determined. It has been studied that the main number of small business entities in types of economic activity is occupied by wholesale and retail trade. A comparative analysis of indicators of small business development was carried out, namely a parallel between the number of small enterprises and FOP per 10,000 population. The dynamics of the indicators of the liability structure of small business entities in the period 2017-2021 were analyzed, with the help of which the relative indicators of the financial stability of small businesses were calculated.

**Conclusion.** As a conclusion, the criteria that suspend the development of small business in modern conditions are determined.

**Keywords:** small enterprises, financing, financial stability, own capital, economic environment

**Анна ТУМАНЯН**

адвокат, аудитор, Аудиторська фірма "Аналітик"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1062-4167>e-mail: [ao.tumanian@gmail.com](mailto:ao.tumanian@gmail.com)**ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

За останні 50 років у дослідженнях зарубіжних вчених питання бухгалтерського обліку та аудиту розглядаються через теорію поведінкового обліку. Натомість у дослідженнях українських вчених поведінковий облік у бухгалтерському обліку та аудиті майже не розглядався. Основний сенс теорії поведінкового обліку в тому, щоб не розглядати бухгалтерський облік та аудит виключно в цифрах, а враховувати, що бухгалтери та аудиторів – це люди зі специфічною професією, які поведуться відповідно до своїх почуттів і думок. Концепцію поведінкового обліку прийнято розглядати за темами: вплив облікової інформації на поведінку, управлінський контроль, аудит, етика. У статті розглянуто поведінкові аспекти у прийнятті рішень на основі облікової інформації, планування, зокрема фінансового, управління та контролю, стилю управління та застосування інформації.

**Ключові слова:** поведінковий облік, бухгалтерський облік, аудит, фінансова інформація

Шановні колеги!

Пропоную Вам поглянути на аудит очима зарубіжних вчених, особливо США і Великої Британії. Виявляється, що в зарубіжних країнах аудит розглядається з інших позицій, ніж у вітчизняних підручниках та посібниках. Взагалі правові системи англо-американських країн суттєво відрізняються від континентальної або європейської правової системи, до якої належить Україна. Для континентальної правової системи характерні нормативність права та високий рівень кодифікації, тоді як англо-американська система базується переважно на судовому прецеденті, в ній відсутня класифікація галузей права. У континентальній правовій системі судова практика є допоміжним джерелом права, а формування принципів права відбувалося під впливом теорії права. В англо-американській системі поняття загальних принципів права історично взагалі не склалися, але пізніше судді виробили принцип «правової справедливості». Отже, в міжнародних стандартах аудиту центральне місце займає біхевіористичний, тобто поведінковий підхід. У зв'язку з цим звертаю увагу на дослідження поведінкових аспектів бухгалтерського обліку та аудиту, що викладене у статті. Розгляд цієї проблематики буде продовжено в наступних статтях.

З повагою,

Анна Туманян, адвокат, аудитор  
Аудиторської фірми «Аналітик»**ВСТУП**

Протягом останніх 50 років у дослідженнях зарубіжних вчених питання бухгалтерського обліку та аудиту розглядаються через теорію поведінкового обліку. Натомість у дослідженнях українських вчених поведінковий облік у бухгалтерському обліку та аудиті майже не розглядався. Теорія поведінкового обліку на сьогодні є однією з найважливіших тенденцій у сучасних дослідженнях і теорії бухгалтерського обліку. Основний сенс в теорії поведінкового обліку – не розглядати бухгалтерію і бухгалтерів тільки в цифрах, натомість враховувати, що бухгалтери – це люди зі специфічною професією, які поведуться відповідно до своїх почуттів і думок.

**МЕТА** статті – дослідження поведінкових аспектів бухгалтерського обліку та аудиту через розгляд таких питань, як поведінкові аспекти у прийнятті рішень на основі облікової інформації, плануванні, управлінні та контролі, включаючи фінансове планування, стилі управління та використання інформації.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

Поведінковий облік досліджували такі зарубіжні вчені, як Filiz Angay Kutluk, J.M. Kurawa, R.M. Hogarth,

G. Kleinman, A. Medinets, D. Palmon, M.W. Nelson, M. Nowak, J.A. Schweikart та ін.

Єдиного визначення поведінкового обліку немає. Авасті та Мішра [1, с. 691] визначають, що основна мета поведінкового обліку полягає в тому, щоб пояснити та передбачити поведінку людини в усіх контекстах обліку та зв'язати людську поведінку, бухгалтерський інформацію та проблеми. Згідно з цим твердженням поведінковий облік має на меті пояснити поведінку аудиторів у контексті аудиту та проблем, пов'язаних з процесом. Filiz Angay Kutluk [2] зазначає, що поведінковий облік – це спеціальна сфера бухгалтерського обліку, яка розглядає такі аспекти, як поведінка людини в обробленні інформації, якість суджень, облікові проблеми, які створюють користувачі та постачальники облікової інформації, а також навички прийняття рішень користувачами та виробниками облікової інформації.

Поведінка аудиторів є важливою частиною поведінкового обліку. Аудит був однією з найпопулярніших тем у журналі «Поведінкові дослідження в бухгалтерському обліку» з 1989 р. [3].

Бірнберг і Шилде виділили п'ять шкіл у рамках дослідження поведінкового обліку:

- управлінський контроль;
- оброблення облікової інформації;
- проектування облікової інформаційної системи;
- дослідження процесу аудиту;
- організаційна соціологія [4, с. 122].

Поведінкові дослідження полягають у з'ясуванні того, як люди приймають рішення, взаємодіють і впливають на інших осіб, організації, ринки та суспільство. Охоплюють процес спілкування, облікові комунікації, поведінка одержувача облікової інформації тощо [5].

Концепцію поведінкового обліку прийнято розглядати за такими темами:

- вплив облікової інформації на поведінку;
- управлінський контроль (участь у бюджеті, нефінансові заходи, лідерство та збалансована система показників);
- аудит (незалежність, судження аудитора та прийняття рішень, професійний скептицизм, виявлення аудитором шахрайства тощо);
- етика (прийняття етичних рішень, етична орієн-

тація та раціоналізація неетичної поведінки).

Розглянемо детальніше зазначені вище теми.

### 1. Поведінкові аспекти прийняття рішень на основі облікової інформації

На прийняття рішень переважно впливає облікова інформація [6]. Є 3 групи осіб, які приймають рішення, застосовуючи облікову інформацію:

1. Особи, які приймають рішення, щодо діяльності та системи бухгалтерського обліку, яка готує фінансові звіти фірми (вище керівництво).

2. Особи, які приймають рішення щодо діяльності, але не приймають рішення щодо підготовки фінансових звітів. Результат їх рішень може опосередковано впливати на систему бухгалтерського обліку.

3. Особи, які знаходяться за межами фірми і впливають на середовище та діяльність фірми, але не мають прямого контролю над діяльністю та роботою фірми.

Бухгалтерську інформацію можна класифікувати на дві категорії: фінансову та нефінансову інформацію. Фінансова інформація відіграє ключову роль у структурних проблемах прийняття рішень, таких як оцінювання ефективності організації, тоді як нефінансова інформація вважається більш корисною для проблем неструктурованого прийняття рішень, таких як виявлення нових можливостей для бізнесу [2].

Бухгалтерська інформація може виконувати дві ролі у прийнятті рішень:

- інформація, що полегшує прийняття рішень;
- інформація, що впливає на прийняття рішень [7].

Інформація, що полегшує прийняття рішень, зменшує невизначеність та підвищує ймовірність прийняття кращих рішень. Інформація, що впливає на прийняття рішень, впливає на поведінку (інших) людей і впливає на прийняття управлінських рішень у контексті управління.

Виокремлюють два характерні стилі використання інформації: діагностичний та інтерактивний [8].

**Діагностичне** застосування облікової інформації відображає стиль управління, який спирається на встановлення стандартів, вимірювання, порівняння та вжиття коригувальних дій [9]. **Інтерактивне** застосування облікової інформації підкреслює її роль у «взаємодії» з учасниками організації та відображає стиль управління, за якого керівники вищого рівня регулярно й особисто беруть участь у прийнятті рішень підлеглими.

Різні стилі застосування інформації безпосередньо впливають на поведінку менеджерів.

Менеджери з домінуючою адміністративною освітою, як правило, застосовують облікову інформацію більше діагностично, ніж інтерактивно. Навпаки менеджери, які застосовують інтерактивний стиль застосування інформації, схильні застосовувати нефінансову інформацію більше, ніж фінансову, у прийнятті рішень.

Керівники вищої ланки, які мають діагностичний стиль застосування інформації, звертають увагу на досягнення запланованих результатів [8]. Більшість обговорень організаційних результатів проводиться наприкінці встановлених операційних періодів і має офіційний характер. В межах операційних періодів обмін обліковою інформацією обмежений.

Коли керівники ведуть інтерактивний стиль засто-

сування інформації, відбувається безперервний обмін інформацією між членами організації. Обговорення організаційних результатів, як правило, менш формальне і може проводитися в будь-який час.

Виділяють 4 основні фактори якості фінансової інформації [10]: релевантність, достовірне подання, порівнянність, зрозумілість.

Ті, хто готує та подає облікову інформацію, мають враховувати особистісні та когнітивні характеристики користувачів облікової інформації, оскільки такі характеристики впливають на прийняття рішення [6].

### 2. Поведінкові аспекти планування, зокрема фінансового, управління та контролю

Цілі, бюджети та стандарти впливають на поведінку людини – спрямовують людей на певну мету та мотивують їх, а також створюють критерій для оцінювання ефективності [6]. Цільові показники бюджету часто можуть застосовуватися для оцінювання працівників. Так, задоволеність роботою та продуктивність покращуються [11]. Як показують дослідження, такий стиль оцінювання персоналу пов'язано зі сприятливими поведінковими результатами, якщо він підкреслює важливість бюджетних цілей, що застосовуються разом з високою часткою бюджету. Участь працівників у виконанні бюджету поміжкшує вплив стилю оцінки наглядю на результативність та позитивно впливає на продуктивність [12].

Крім того, оцінювання персоналу з акцентом на досягнення планових цілей (враховуючи фінансові показники) призводить до справедливого ставлення керівництва до своїх підлеглих, що має важливий вплив на інтереси підлеглих.

Нестача участі працівників у розробленні та виконанні бюджету може призвести до завищення витрат і зниження доходів і прибутків і може бути шкідливим для фінансового благополуччя організації [13].

Крім фінансових показників, працівників можливо оцінювати і на підставі нефінансової інформації. Якщо співробітників оцінювати за якістю їх роботи, ініціативами, які вони виявляють, вони сприймуть застосування нефінансових показників як справедливу оцінку своєї діяльності. Так, нефінансову інформацію можна розглядати як інструмент комунікації; прийняття їх як критеріїв оцінювання ефективності сприятиме довірі у відносинах між керівниками і підлеглими [14].

У 1990-х рр. традиційну систему оцінювання ефективності (орієнтована на фінансові показники) піддано критиці менеджерами та академічними дослідниками. Каплан і Нортон [15, 16] стверджували, що фінансові показники були неадекватними для оцінювання нефінансових аспектів ефективності управління, і менеджери можуть наголошувати на короткострокових фінансових цілях, а не на довгострокових інтересах своєї організації у разі виключного застосування фінансових показників в оцінюванні ефективності. Вони пропагували застосування **системи збалансованих показників** для оцінювання всіх аспектів управлінської діяльності. Така система має чотири категорії вимірювання, включаючи фінанси, клієнтів, внутрішні бізнес-процеси та перспективи навчання та зростання співробітників. Збалансована система показників застосовує як фінансові, так і нефінансові показники з акцентом на нефінансових показниках [17, 18].

### 3. Поведінкові аспекти в аудиті

Аудит – це діяльність з розслідування та оброблення інформації, яка розвинулася у відповідь на потребу у незалежно перевірених звітах про управління [19]. Аудиторська діяльність включає перевірку даних фінансового звіту з подальшим аудиторським висновком стосовно звіту, переважно аудит відповідності, внутрішній аудит та операційний аудит.

Поведінкові аспекти аудиту розглядаються в таких аспектах: незалежність аудитора від клієнта, переговори аудитор-клієнт, професійне судження аудитора та професійний скептицизм, шахрайство у фінансовій звітності, когнітивні дослідження в бухгалтерському обліку, когнітивні стилі аудитора та їх вплив на виявлення шахрайства.

Дослідження цих питань буде розглянуто у наступних

публікаціях.

### ВИСНОВОК

Дослідження бухгалтерського обліку та аудиту на основі лише формальних показників є очевидно недостатнім. Необхідно враховувати також особистість бухгалтера та аудитора, їх поведінку, способи прийняття рішень, стилі керівництва.

На сьогодні є потреба у подальших дослідженнях теорії поведінкового обліку у бухгалтерському обліку та аудиту саме в українських реаліях, застосовуючи наявний зарубіжний досвід.

Врахування поведінкових аспектів дасть змогу більш практично підійти до проблем бухгалтерському обліку та аудиту, а також розробити більш ефективні механізми для виявлення шахрайства у фінансовій звітності практикуючими аудиторами.

### Список використаних джерел

1. Awasthy V., Mishra J. Behavioural accounting: Looking at behavioural aspect to financial accounting, *International Journal of Advanced Research and Development*. 2018. Vol. 3 (1), pp. 690–692. URL: [www.advancedjournal.com](http://www.advancedjournal.com)
2. Filiz Angay Kutluk. Behavioral Accounting and its Interactions. September 20th, 2017. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.68972>
3. Se Tin S.T., Agustina L., Meyliana M. A new classification of topics in behavioral accounting: current research direction from BRIA journal in the past 10 years. *Journal of the Academy of Business and Retail Management*. 2017. Vol. 11 (3). pp. 47–58. URL: [www.jbrmr.com](http://www.jbrmr.com)
4. Nowak M. Behavioral Accounting Research – Accounting Research in the Behavioral Paradigm? True or False? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2016. Vol. 66 (1). pp. 119–127.
5. Hofstede T.R., Kinard J.C. A strategy for behavioral accounting research. *The Accounting Review*. 1970. Vol. 45(1). pp. 38–54.
6. Kisakürek M.M., Pekcan A. The view of accounting information from different perspective. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2005. Vol. 6(2). pp. 107–125.
7. Wall F., Greiling D. Accounting information for managerial decision-making in shareholder management versus stakeholder management. *Review of Managerial Science*. 2011. Vol. 5. pp. 91–135. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0063-8>
8. Mohd Yusof N.A. et al. Style of information usage and use of accounting information: A Malaysian study. *Asian Review of Accounting*. 2012. Vol. 20(1). pp. 20–33. URL: <https://doi.org/10.1108/13217341211224709>
9. Naranjo-Gil D., Hartmann F. How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals. *Health Policy*. 2007. Vol. 81. pp. 29–41. URL: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.05.009>
10. Kurawa J.M. Issues in behavioral aspects of accounting. *Advanced Accounting Theory and Practice* / ed. K.I. Dandago. London, 2009. pp. 221–233.
11. Lau C.M., Tan S.L.C. Budget targets as performance measures: The mediating role of participation and procedural fairness. *Advances in Management Accounting* / ed. M.J. Epstein, J.Y. Lee. Bingley, 2012. pp. 151–185.
12. Brownell P. The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*. 1982. Vol. 20(1). pp. 12–27.
13. Venkatesh R. The budget participation-budgetary slack relationship: The role of psychological capital. *Journal of Theoretical Accounting Research*. 2014. Vol. 9(2). pp. 1–20.
14. Lau C.M., Berry E. Nonfinancial performance measures: How do they affect fairness of performance evaluation procedures? *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices* / ed. M.J. Epstein et al. Bingley, 2010. pp. 285–308.
15. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70(1). pp. 71–79.
16. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*. 1996;24(5):18–24
17. Chia D.P.S., Lau C.M., Tan S.L.C. The relationships between performance measures and employee outcomes: the mediating roles of procedural fairness and trust. *Performance Measurement and Management Control: Behavioral Implications and Human Actions* / ed. A. Davila et al. Bingley, 2014. pp. 203–232.
18. Kang G.G., Roline A.C. The contagion effect in performance evaluations in the context of balanced scorecards. *Advances in Management Accounting* / ed. M.J. Epstein, J.Y. Lee. Bingley, 2012. pp. 101–124.
19. Parker L.D., Ferris K.R., Otley D.T. *Accounting for the Human Factor*. Australia, 1989. 212 p.

### References

1. Awasthy V., Mishra J. Behavioural accounting: Looking at behavioural aspect to financial accounting, *International Journal of Advanced Research and Development*. 2018. Vol. 3 (1), pp. 690–692. URL: [www.advancedjournal.com](http://www.advancedjournal.com)
2. Filiz Angay Kutluk. Behavioral Accounting and its Interactions. September 20th, 2017. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.68972>
3. Se Tin S.T., Agustina L., Meyliana M. A new classification of topics in behavioral accounting: current research direction from BRIA journal in the past 10 years. *Journal of the Academy of Business and Retail Management*. 2017. Vol. 11 (3). pp. 47–58. URL: [www.jbrmr.com](http://www.jbrmr.com)
4. Nowak M. Behavioral Accounting Research – Accounting Research in the Behavioral Paradigm? True or False? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2016. Vol. 66 (1). pp. 119–127.

5. Hofstede T.R., Kinard J.C. A strategy for behavioral accounting research. *The Accounting Review*. 1970. Vol. 45(1). pp. 38-54.
6. Kisakürek M.M., Pekcan A. The view of accounting information from different perspective. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2005. Vol. 6(2). pp. 107-125.
7. Wall F., Greiling D. Accounting information for managerial decision-making in shareholder management versus stakeholder management. *Review of Managerial Science*. 2011. Vol. 5. pp. 91-135. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0063-8>
8. Mohd Yusof N.A. et al. Style of information usage and use of accounting information: A Malaysian study. *Asian Review of Accounting*. 2012. Vol. 20(1). pp. 20-33. URL: <https://doi.org/10.1108/13217341211224709>
9. Naranjo-Gil D., Hartmann F. How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals. *Health Policy*. 2007. Vol. 81. pp. 29-41. URL: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.05.009>
10. Kurawa J.M. Issues in behavioral aspects of accounting. *Advanced Accounting Theory and Practice* / ed. K.I. Dandago. London, 2009. pp. 221-233.
11. Lau C.M., Tan S.L.C. Budget targets as performance measures: The mediating role of participation and procedural fairness. *Advances in Management Accounting* / ed. M.J. Epstein, J.Y. Lee. Bingley, 2012. pp. 151-185.
12. Brownell P. The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*. 1982. Vol. 20(1). pp. 12-27.
13. Venkatesh R. The budget participation-budgetary slack relationship: The role of psychological capital. *Journal of Theoretical Accounting Research*. 2014. Vol. 9(2). pp. 1-20.
14. Lau C.M., Berry E. Nonfinancial performance measures: How do they affect fairness of performance evaluation procedures? *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices* / ed. M.J. Epstein et al. Bingley, 2010. pp. 285-308.
15. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70(1). pp. 71-79.
16. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*. 1996;24(5):18-24
17. Chia D.P.S., Lau C.M., Tan S.L.C. The relationships between performance measures and employee outcomes: the mediating roles of procedural fairness and trust. *Performance Measurement and Management Control: Behavioral Implications and Human Actions* / ed. A. Davila et al. Bingley, 2014. pp. 203-232.
18. Kang G.G., Roline A.C. The contagion effect in performance evaluations in the context of balanced scorecards. *Advances in Management Accounting* / ed. M.J. Epstein, J.Y. Lee. Bingley, 2012. pp. 101-124.
19. Parker L.D., Ferris K.R., Otley D.T. *Accounting for the Human Factor*. Australia, 1989. 212 p.

**Anna TUMANIAN**

lawyer, auditor, Audit firm "Analitik"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1062-4167>

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

## BEHAVIORAL ASPECTS OF ACCOUNTING AND AUDITING

Over the past 50 years, in the research of foreign scientists the issues of accounting and auditing are being considered through the theory of behavioral accounting. On the other hand, in the studies of Ukrainian scientists the behavioral accounting in accounting and auditing almost was not considered. The main meaning of the theory of behavioral accounting is not to consider the accounting and auditing exclusively in numbers, but to consider that accountants and auditors are people with a specific profession who behave according to their feelings and thoughts. It is customary to consider the concept of behavioral accounting according to the following topics: the influence of accounting information on behavior, management control, audit, ethics. The way the information is perceived and applied has an important influence on people's behavior and management decision-making. The financial and non-financial information used for decision-making is considered. The financial information plays a key role in structured decision-making problems, while non-financial information is considered more useful for problems of unstructured decision-making, such as identifying new business opportunities. For its part, two characteristic styles of information's application are distinguished: diagnostic and interactive. In the application of the diagnostic style the senior managers pay attention to the achievement of planned results, while managers who lead an interactive style practice continuous exchange of information between members of the organization. In the article it is also considered the behavioral aspects of planning, including financial, management and control. The results of employees' work can be assessed on the basis of financial indicators or on the basis of non-financial information. Both approaches have their advantages and disadvantages. In the 1990's, the system of balanced indicators became widespread to assess all aspects of management activity, which applies both financial and non-financial indicators with an emphasis on non-financial indicators. Such a system has four measurement categories, including financial, customers, internal business processes, and employee's study and growth prospects. The theory of behavioral accounting is widely used in audit research. The following publications will consider the behavioral aspects of auditing in the context of: auditor independence, auditor professional judgment and professional skepticism, fraud in financial statements.

**Keywords:** behavioral accounting, accounting, auditing, financial information

Тетяна Володимирівна **ІГНАТЕНКО**

к.е.н., старший викладач, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-3720>

e-mail: [03tanya86@gmail.com](mailto:03tanya86@gmail.com)

Дар'я Сергіївна **ДУНДАР**

магістр, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4850-2327>

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

## МОДЕЛІ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

У статті визначено наявні методи виходу підприємств на зовнішні ринки, показано основні мотиви, якими керуються підприємства у прийнятті рішень розширювати канали збуту за межі території України (максимізація прибутку та забезпечення довгострокового успішного збуту), а також можливі демотивуючі аспекти, що пов'язані зі специфікою діяльності іноземних ринків. Крім того, охарактеризовано основні способи виходу підприємства на зовнішні ринки. Проаналізовано сильні та слабкі сторони кожного з основних методів та запропоновано загальний підхід до вибору підприємством найбільш оптимального методу в розрізі специфіки діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** підприємство, зовнішній ринок, вихід на зовнішній ринок, способи виходу на зовнішній ринок, експорт, іноземний партнер, пряме інвестування

### ВСТУП

Практика ведення бізнесу суб'єктами господарювання сьогодні демонструє все більшу частку залучення зовнішньоекономічних зв'язків. Підприємства, докладаючи усіх зусиль, аби залишитися на економічній арені, шукають нові ринки збуту, співпартнерство та інвестування за межами нашої країни. Вагомим внеском у зростання зацікавленості українського бізнесу у співробітництві з іноземними партнерами стало повномасштабне вторгнення країни агресора на українські землі. Через нищівний удар по економіці внаслідок впровадження дії воєнного стану, а також фізичного знищення потужностей підприємств, обмеження їх економічних перспектив для розвитку, український бізнес вимушений шукати підтримки у країн-партнерів та нарощувати з ними зовнішньоекономічні зв'язки.

Ще однією причиною того, що зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стрімко набирає обертів, є посилення процесів глобалізації. Великий відсоток держав світу ставить за мету розвиток та вдосконалення процесів глобалізації, внаслідок чого їх економіка стає все більш відкритою, а розвиток економічних відносин з країнами партнерами динамічно зростає. Саме тому постає питання формування такої системи управління ЗЕД, яка б забезпечила високу ефективність роботи підприємства на зовнішньому ринку.

Зовнішнім ринкам характерні умови жорстокої конкуренції, саме тому виходу підприємства на міжнародний ринок має передувати детальний аналіз його структури, особливостей та специфіки провадження діяльності на ньому, а також вибір найбільш оптимальних методів управління цим підприємством. Формування стратегії розвитку ЗЕД, вибір методи виходу на зовнішні ринки має ґрунтуватися на аналізі вже наявних на підприємстві стратегій та чіткому визначенні його стратегічних цілей. Без усвідомлення реального становища підприємства зараз неможливо розробити оптимальну стратегію для нього на майбутнє.

**МЕТА** роботи полягає у визначенні основних способів виходу підприємств на зовнішні ринки, аналізі їх суттєвих переваг та недоліків, а також формулюванні загальної характеристики процесів, що передують вибору можливих варіантів виходу на міжнародну економічну арену.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Інформаційною базою є наука література, статті вчених, Інтернет-ресурси, методичні матеріали з наявних методів виходу на зовнішні ринки. Основним підґрунтям для досліджень є застосування діалектичного підходу у вивченні актуальної на сьогодні методики вибору моделі виходу на міжнародну економічну арену. Для більш детального вивчення теми роботи застосовувались не лише загальнонаукові методи пізнання, але й спеціальні. Наведені у роботі результати аналізу сильних та слабких сторін наявних моделей розроблені на основі таких методів дослідження, як аналіз та синтез. Для цілісного вивчення усього економічного процесу виходу на зовнішні ринки та встановлення зовнішньоекономічних відносин застосовано методи теоретичного узагальнення та порівняння.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Швидке зростання продуктивних сил, що викликане прискоренням науково-технічного прогресу, призводить до розширення потужностей підприємств та створює потребу виходу на нові ринки збуту. Сучасному етапу сільськогосподарських зв'язків характерне розширення усіх можливих форм зовнішньоекономічних відносин. Поряд зі збільшенням каналів збуту для підприємства відкриваються величезні перспективи у вигляді можливості конкурувати на світових ринках, пристосовувати економіку країни до системи світогосподарських відносин, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності як на мікроекономічному рівні, так і в масштабах усього народного господарства [3].

Процес виходу підприємства на зовнішні ринки передбачає з'ясування двох основних завдань:



- формулювання мотивів;
- з'ясування чинників, що визначають вибір форми виходу підприємств на світовий ринок [2].

Американський вчений-маркетолог Ф. Котлер серед мотивів виходу підприємств на зовнішній ринок виділяє такі: потенційна можливість отримання більш високого доходу на зовнішніх ринках, значне зменшення витрат у зв'язку зі збільшенням обсягів продажу, а також підвищення прогнозованості ведення бізнесу за рахунок мінімізації залежності від внутрішнього ринку. Останній фактор набув визначального характеру в умовах дії військового стану – внутрішній ринок передбачає низку ризиків [1]. Крім того, вважаємо за доцільне виділити додатково такі причини, як суттєве збільшення гудвілу за рахунок вкорінення на ринках розвинених країн, збільшення життєвого циклу товарів, отримання досвіду роботи з компаніями, які застосовують останні напрацювання економічної науки.

Поряд зі суттєвими перевагами є низка факторів, що ставлять під сумнів доцільність виходу на світовий ринок. Серед найпоширеніших виділяють:

- невідповідність рівня прибутку від ЗЕД плановим показникам внаслідок нестабільності економіко-політичної ситуації у країні-партнері;
- завеликі витрати на процес, що передбачає модифікацію продукції відповідно до вимог конкретного іноземного ринку;
- складний процес входу та закріплення на закордонному ринку;
- застосування урядом країни-партнера нетарифних бар'єрів на шляху експортованого товару, що становить пряму загрозу для ведення бізнесу на цьому ринку.

Попри усі переваги та можливі ризики, вихід на міжнародну економічну арену можливий лише з продукцією, яка буде конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Це може бути досягнуто на підставі розроблення стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Особливість цієї стратегії у створенні довгострокових конкурентних переваг – динамічному вдосконаленні та стабільному розширенні, що передбачає зміщення фокусу з класичної моделі орієнтації виключно на збільшення обсягів продажів. Наукові аналітичні дослідження містять такі дані: українські підприємства на світовому ринку поділяються на два типи, що є кардинально протилежними за цілями та основними методами реалізації. Перша категорія націлена на отримання максимального прибутку в найкоротші терміни, т.зв. «Група початкового нагромадження капіталу». Інша ж – «Група довготривалого перебування» основною метою діяльності визначає зростання діяльності підприємства у визначеному стратегією напрямі. Кожна з цих категорій може мати позитивний результат за певної мети діяльності підприємства [2].

Після детального аналізу мотивів та перспектив підприємства починається один з найважливіших етапів – вибір способу виходу на зовнішній ринок. Цей етап характеризується послідовним та ґрунтовним аналізом масштабів діяльності підприємства, умов ринку, прогнозованих витрат та інвестицій, а також намірів контролю продаж. У виборі найбільш оптимальної форми виходу на зовнішній ринок підприємство має орієнтуватися на такі критерії:

- форма руху капіталу;

- рівень витрат, пов'язаних із виходом на закордонний ринок;
- ступінь привабливості інвестування;
- контроль ринку;
- рівень ризику;
- можливість виходу з ринку [1].

На сьогодні найбільшого поширення набули три основні форми виходу на зовнішній ринок: експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме іноземне інвестування за кордон. Кожна з цих форм має низку переваг та ризиків, пов'язаних з її застосуванням, завдання підприємства – обрати найбільш оптимальну для себе форму виходячи з специфіки його господарської діяльності. Вищезазначені форми та їх характеристику подано у табл. 1.

Особливість застосування стратегії експорту є те, що виробничі потужності залишаються на території України, тоді як спільне виробництво й пряме інвестування передбачають організацію виробництва поза межами держави. З одного боку, це є позитивним аспектом та навіть перевагою, адже забезпечує легкість як входу на зовнішній ринок, так і виходу з нього. Проте в умовах дії воєнного стану український бізнес все частіше зіштовхується з випадками фактичного знищення виробничих потужностей або їх частин, у такому контексті це більше підвищений ризик, аніж значна перевага. Таблиця містить поділ експорту на прямий та непрямий. Непрямий експорт зазвичай відбувається із застосуванням послуг посередників, натомість прямий передбачає проведення експортних операцій безпосередньо підприємством. Непрямий експорт потребує менших капіталовкладень та є більш прогнозованим, адже основна частина бізнес процесу виконується спеціалістами, що добре володіють професійними знаннями усіх аспектів проведення експортних операцій та не допускають помилок. Це є основною причиною чому непрямий експорт набрав такого поширення серед суб'єктів господарювання, що тільки починають будувати зовнішньоекономічні відносини. Серед форм непрямого експорту виділяють: передачу повноважень, експортну франшизу та комерційних посередників, а також торгівлю через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки ринку [2].

Другим варіантом виходу на світовий ринок є спільна підприємницька діяльність, для якої характерне посилення виробничих та маркетингових потужностей конкретного підприємства за рахунок поєднання зусиль та можливостей суб'єкта господарювання з ресурсами комерційних підприємств країни-партнера. Така модель відрізняється від експорту тим, що передбачає створення спільної підприємницької діяльності – партнерства. Спільна підприємницька діяльність може бути без створення юридичної особи (неакціонерні форми співробітництва/співробітництво без участі в капіталі) та спільне підприємство з іноземним інвестуванням. Видами спільної підприємницької діяльності без участі в капіталі є ліцензування, франчайзинг, управління за контрактом, підрядне виробництво [2]. Жорстока конкуренція на світових ринках зумовлює неабияке поширення моделі спільної підприємницької діяльності, спільні зусилля і синергія дають значно вищі результати. Також ця модель широко застосовується для проведення спільних науково-дослідницьких та науково-виробничих проєктів.

Таблиця 1

Форми виходу підприємств на зовнішні ринки			
1.	Експорт	Непрямий експорт	✓ Ч-з вітчизняних купців-експортерів;
			✓ Ч-з вітчизняних агентів з експорту;
			✓ Ч-з вітчизняну кооперативну організацію;
	Прямий експорт	✓ Ч-з експортний відділ у власній компанії;	
		✓ Ч-з збутове відділення за кордоном;	
		✓ Ч-з комівояжерів з експортних операцій;	
✓ Ч-з закордонних дистриб'юторів чи агентів.			
2.	Спільне підприємство	Без створення юридичної особи	✓ Ліцензування;
			✓ Франчайзинг;
			✓ Управління за контрактом;
			✓ підрядне виробництво.
		З іноземними інвестиціями	
3.	Пряме іноземне інвестування	Виробничі підприємства	
		Складальні підприємства	
		Збутові філії	

Остання модель виходу на міжнародні ринки збуту – пряме іноземне інвестування. Як і попередні дві моделі набула досить широкого використання у сучасних умовах діяльності як форма міжнародного бізнесу. Такому варіанту виходу характерне інвестування капіталу у створенні за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД. У міру накопичення компанією досвіду експортної роботи і за досить великого обсягу такого зовнішнього ринку виробничі підприємства за кордоном дають змогу очікувати на значні вигоди [4]. За рахунок створення робочих місць у країні-партнері, підприємство має перспективу більш сприятливого клімату для своєї діяльності на теренах цієї країни. Діяльність суб'єкта господарювання за прямого інвестування пов'язано з постійним контактом з державними органами, постачальниками, клієнтами, та дистриб'юторами, що допомагає налагодити більш глибокі дружні відносини та пристосувати свою продукцію до маркетингового середовища країни, в якій провадиться така діяльність. Ще однією суттєвою перевагою прямого інвестування є можливість підприємства зберігати повний контроль над своїми капіталовкладеннями. Такий порядок речей дає змогу розробляти такі завдання та вказівки для сфери виробництва та маркетингу цього підприємства, які б точно відповідали довгостроковій стратегії підприємства у міжнародному бізнесі.

Усі три форми виходу на зовнішні ринки та встановлення зовнішньоекономічних зв'язків є поширеними та вигідними в тому чи іншому контексті. В аналізі сильних та слабких сторін стає зрозумілим, які з методик є найбільш підходящими для тих підприємств, що лише починають свою діяльність на міжнародній арені, а які підходять для бізнесу з великим капіталом та досвідом співпраці з іноземними партнерами. Результати дослідження сильних та слабких сторін кожної з основних методик виходу на зовнішній ринок подано у табл. 2 [1].

Кожна з зазначених форм виходу на зовнішній ринок має як переваги, так і недоліки. Проте характерною

особливістю є те, що ці аспекти необхідно розглядати виключно у контексті специфіки продукції, яку підприємство планує реалізувати на іноземному просторі. Одна й та сама характеристика за різних умов може мати як позитивний, так і негативний економічний та стратегічний ефект.

Враховуючи особливості кожної з моделей підприємству доцільно зіставити стратегії виходу за такими критеріями:

- можливості ринку (включає аналіз близькості до споживача, можливість оперативно реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропозиції);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнессередовища);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- сутність ризику (загроза виникнення непередбачених утрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);
- можливості застосування міжнародного маркетингу (застосування концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) [3].

## ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можемо зробити висновок, що основними способами виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування. Процесу вибору способу виходу передують глибокий аналіз специфіки діяльності підприємства, конкурентоспроможності його товарів, наявних планів та стратегій, а також мети встановлення зовнішньоекономічних відносин. Кожен з наведених варіантів містить низку як недоліків, так і переваг, що варто розглядали лише в контексті діяльності конкретного підприємства. З досвіду діяльності українського бізнесу стає зрозумілим, що найбільш простим та не надто фінансово затратним варіантом виходу на зовнішній ринок є непрямий експорт.

Таблиця 2

Переваги та недоліки основних форм виходу на зовнішні ринки			
№	Форма	Переваги	Недоліки
1.	Експорт	✓ Мінімізація ризиків під час входу на зовнішній ринок	✗ Відсутність прямої взаємодії з користувачем
		✓ Мінімальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання	✗ Залежність від посередника
		✓ Легкість виходу з зовнішнього ринку	✗ Відсутність належної уваги посередника до товарів експортера
		✓ Мінімальні зміни у товарному асортименті підприємства та його структури	✗ Відсутність у посередника зацікавленості продавати товари на усіх можливих площинах цільового ринку
2.	Спільне підприємство	✓ Об'єктивна можливість доступу до іноземних ринків, де заборонена або обмежена діяльність фірм без участі місцевого партнера	✗ Висока ймовірність виникнення суперечок, а часто і спорів, через поєднання корпоративних культур
		✓ Ефект синергії	
		✓ Об'єднання капіталів для більшої потужності	✗ Ймовірність набуття нових конкурентів
		✓ Ймовірність отримати пільги та переваги місцевого партнера	
		✓ Сприяння швидкій адаптації на новому ринку за рахунок місцевого партнера	
3.	Пряме іноземне інвестування	✓ Економія за рахунок витрат на виробництво та доставку	✗ Суттєві підвищення витрат на маркетинг
		✓ Потенційне збільшення обсягів реалізації, якщо на території України потужності обмежені	✗ Вищий рівень втрат у випадку високих ресурсних вкладень
		✓ Маркетингові переваги (знання конкурентного середовища, імідж компанії, гнучке просування, контроль над розподілом, швидка адаптація)	✗ Тривалий період окупності та складність реінвестування

Натомість пряме іноземне інвестування є найбільш ризикованим та фінансово затратним способом встановлення зовнішньоекономічних відносин, водночас дієвим та прибутковим. Передусім підприємство має об'єктивно оцінити свої можливості, потенціали, ресурси та співставити це зі специфікою функціонування на зовнішньому ринку. Наступним кроком є формування стратегічних цілей та вагомні управлінські рішення все-

редині організації.

На сьогодні велика частка українського бізнесу має вихід на міжнародний ринок та активно встановлює зовнішньоекономічні зв'язки. З початком повномасштабного вторгнення підприємства ще більше потребують нових ринків збуту та підтримки з боку іноземних партнерів.

#### Список використаних джерел

1. Пічугіна Т.С., Волченко А.В. Способи виходу на зовнішній ринок : монографія. Вісник НТУ «ХПІ». 2020. № 20 (1296). 440 с.
2. Фатенок-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок: монографія. Луцьк, 2018. 220 с.
3. Балдинюк А.Г. Створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_NII\\_2013/Economics/2\\_146217.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NII_2013/Economics/2_146217.doc.htm)
4. Маталка С.М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія. Луганськ, 2011. 210 с.

#### References

1. Pichuhina T.S., Volchenok A.V. Methods of entering the foreign market: monograph. Bulletin of NTU "KhPI" No. 20(1296) 2020. 440 p. (In Ukrainian)
2. Fatenok-Tkachuk A.O. Strategies for entering the foreign market: monograph. Lutsk, 2018. 220 p. (In Ukrainian).
3. Baldyniuk A.H. Creating a strategy for the enterprise's exit to foreign markets. URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_NII\\_2013/Economics/2\\_146217.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NII_2013/Economics/2_146217.doc.htm) (In Ukrainian).
4. Matalka S.M. Management of the efficiency of foreign economic activity of enterprises: monograph. Luhansk, 2011. 210 p. (In Ukrainian).

**Tetiana IHNATENKO**

PhD in Economics, Senior Lecturer, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-3720>

e-mail: 03tanya86@gmail.com

**Daria DUNDAR**

master, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4850-2327>

e-mail: Dundardarya@gmail.com

## MODELS OF THE ENTERPRISE ENTERING THE FOREIGN MARKET

*The paper identifies the existing methods of enterprises' entry into foreign markets, presents the main motives that guide enterprises when making decisions to expand sales channels outside the territory of Ukraine (maximizing profits and ensuring long-term successful sales), as well as possible demotivating aspects related to the specifics of foreign markets (high costs of modifying products to meet the requirements of the foreign market, difficulty in entering it). In addition, the main ways for an enterprise to enter foreign markets are characterized (exports - direct and indirect; joint venture activities - licensing, production and management under contract, joint ventures, direct investment). The author analyzes the strengths and weaknesses of each of the main methods and proposes a general approach to the choice of the most optimal method by an enterprise in the context of the specifics of a particular business entity. This paper contains concrete practical recommendations for enterprises, the element of strategic development of that is going into a foreign market. In the paper a deep study of theoretical base and analysis of practical side of exit of enterprise are undertaken to the foreign market that gives an opportunity to define problem moments and guests of question of this process. This work contains a scientific novelty and practical meaningfulness.*

**Keywords:** enterprise, foreign market, entering the foreign market, methods of entering the foreign market, export, foreign partner, direct investment

Абдул Салам **ТАРАВАТ**

аспірант, Український університет; генеральний директор Tarawat Invest corporation

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6768-3295>

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Досвід зарубіжних країн свідчить про наявність потужних двох груп систем контролю в різних країнах: двоканальних та одноканальних систем контролю із судами ординарної та спеціалізованої юрисдикції. Серед ключових факторів, які властиві зарубіжній системі контролю слід назвати такі, як багатоканальність, варіативність, регламентованість та превентивність. Вітчизняній системі контролю у сфері публічних закупівель бракує дієвих нормативно-правових та методологічних документів, які були б здатні на високому рівні превентивно запобігати будь-яким проявам зловживань державною владою (досвід Сінгапуру та Великої Британії). Доцільним вбачається розроблення превентивних сценаріїв «трекінгу» системи закупівель з обчисленням ймовірності зловживань владою, тобто «шансу» на кожному каналі: від оголошення тендеру до його завершення.

**Ключові слова:** економіка держави, державне управління, державний сектор, публічні закупівлі

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Регулювання державних закупівель завжди приваблювало законодавців у всьому світі, адже глобальна економіка з її економічними, правовими та політичними взаємовідносинами тісно переплетена із мікроекономіками кожної з держав. Хаос на рівні однієї держави в державних закупівлях автоматично спричинить хаос і на рівні макроекономіки. Адже всі елементи системи взаємопов'язані як єдиний пульсуючий механізм. Боротьба за чесну конкуренцію – привілей поки що розвинених держав, які свого часу зробили все можливе, щоб уникнути корупції у цьому напрямі.

#### *Аналіз останніх досліджень і публікацій*

Своє бачення та рекомендації з державного регулювання та контролю у сфері закупівель подали такі науковці та практики, як: О.В. Длугопольський, Ю.В. Чапрак, які звертали увагу на ключові дилеми у сфері публічних закупівель [2], О.В. Стащук, О.Л. Борисюк, Н.В. Проць акцентували увагу на ролі публічних закупівель в покращенні фінансової сфери України [8], Н.А. Суходольська вбачала важливість професіоналізації сфери публічних закупівель України як шлях до гармонізації із міжнародною закупівельною практикою [9]. М.С. Оборін, А.А. Пономарьов [6], С.Д. Зонніхсен і Дж. Клемент подали порівняльний аналіз світової практики державних закупівель [10].

В Україні за наявності відповідної методології та інструментарію поки що недостатньо дієвої превентивної практики і передового досвіду, в чому думки науковців одностайні.

**МЕТА** статті – узагальнення сучасних концепцій державного регулювання та контролю у сфері публічних закупівель; адаптація зарубіжного досвіду ефективності здійснення публічних закупівель в Україні.

### МАТЕРІАЛИ І МЕТОДИ

Матеріалами дослідження є міжнародне та вітчизняне нормативно-правове забезпечення з регулювання державних закупівель; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у цій сфері. Застосовано методи: теоретичного узагаль-

нення та групування (для визначення специфіки систем контролю державних закупівель в зарубіжних країнах); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків для імплементації зарубіжного досвіду в Україні).

### РЕЗУЛЬТАТИ

Загальноприйняті у світовій практиці принципи здійснення закупівель та розміщення замовлень сформульовані в законодавствах окремих країн і зафіксовані в низці міжнародних документів, таких як Директиви ЄС, Багатостороння угода про державні закупівлі в рамках СОТ, документи Організації Азіатсько-Тихоокеанського економічного співробітництва тощо. Більшість країн поступово коригують своє законодавство на базі директив ЄС, ЮНСІТРАЛ, СОТ, МБРР.

Відмінності в законодавствах окремих країн зумовлені пріоритетами економічної політики тієї чи іншої держави. Системи контролю та правового захисту в рамках процедур державних закупівель в країнах ЄС створюються і вдосконалюються на основі конкретних рекомендацій, сформульованих у відповідних Директивах ЄС (ЄС Громадська Закупівельна Засоби 89/665 / ЄЕС та 92/13 / ЄЕС), Договору ЄС і судової практики Європейського суду. Зокрема, зазначені системи мають забезпечувати незадоволених учасників тендерів швидкими, ефективними, прозорими і недискримінаційними процедурами контролю та правового захисту.

Інституційні основи систем контролю у країнах ЄС може бути розділено на дві великі групи: одно- і двоканальні системи, – кожна з яких, зі свого боку, поділяється на дві підгрупи (табл. 1).

Деталізуючи дані табл. 1, варто зазначити, що досить часто, але не завжди, в тих країнах Співтовариства, де чітко простежується поділ між публічним правом та цивільним правом, є двоканальна система контролю державних закупівель. Такого роду системи характерні для більшості країн ЄС. У державі, в якій є така система, претензії в юридичному захисті (зазвичай це відшкодування збитку) підлягають розгляду тільки судом ординарної юрисдикції або загальноцивільним судом. До того ж такого роду засіб правового захисту стає доступним тільки після укладення контракту.

Таблиця 1 – Узагальнення систем контролю в різних країнах (узагальнено автором на основі [6, 10])

Система/суд	Суди ординарної юрисдикції	Спеціалізовані контрольні органи
Одноканальна система	Ірландія, Литва, Нідерланди, Португалія, Велика Британія	Болгарія, Латвія, Мальта, Румунія, Словаччина
Двоканальна система	Бельгія, Франція, Швеція	Австрія, Кіпр, Чеська Республіка, Естонія, Фінляндія, Німеччина, Угорщина, Люксембург, Польща, Румунія, Словенія

Укладення контракту часто являє собою критичний момент, що розділяє юрисдикцію двох контрольних органів, у яких є максимум три інстанції. Засоби правового захисту за винятком відшкодування збитку, зокрема зупинення та скасування рішень в частині державних закупівель, підлягають юрисдикції окремої групи органів контролю. Ними можуть бути звичайний адміністративний суд як у Швеції. В Австрії ж, на Кіпрі та в Чеській Республіці ситуація інша: у першій інстанції справу про державні закупівлі розглядає спеціалізований контрольний орган, рішення якого може бути оскаржено у вищому адміністративному суді. Франція і Люксембург надають особливого значення поділу сфер юрисдикції загальногромадянського права і публічного права. У Франції наймані органи та державні підприємства можуть звертатися до адміністративних судів, а в Люксембурзі це положення діє тільки для найманих органів. У Франції суд ординарної юрисдикції або цивільний суд розглядає рішення про закупівлі, прийняті приватними компаніями, що працюють у сфері ЖКГ, а в Люксембурзі під юрисдикцію цього суду потрапляють всі компанії ЖКГ без винятку.

Інші ж країни-члени ЄС утворюють категорію країн з одноканальною системою органів контролю у сфері державних закупівель, що розглядають всі засоби правового захисту. Ця група включає в числі інших Болгарію, Ірландію, Латвію і Велику Британію. Особливим випадком є Данія, оскільки рішення про відшкодування збитку в цій країні може приймати як суд ординарної юрисдикції, так і спеціалізований орган контролю у сфері державних закупівель. В рамках одноканальної системи спостерігаються значні міждержавні відмінності за видами контролюючих органів і числа інстанцій.

Як і з двоканальною системою, в рамках одноканальної групи можна виділити дві підгрупи залежно від того, яким органом представлена перша інстанція: 1) спеціалізованим органом контролю у сфері державних закупівель або 2) судом більш загальної юрисдикції [6]. Крім того, в деяких країнах ЄС незалежно від того, яка система – двоканальна або одноканальна функціонує в цій країні ЄС, більшість членів Співтовариства створили спеціалізовані органи контролю у сфері державних закупівель, до функцій яких входить управління процесом контролю. Так, в Австрії, Словаччині, Польщі, на Кіпрі – це відомства з державних закупівель, у Румунії, Данії, Угорщині – це Національні ради з вирішення юридичних суперечок, в Німеччині – 17 Палат з державних закупівель.

Всі ці контрольні органи звичайно складаються з груп експертів у сфері закупівель і на чолі з кваліфікованим юристом, як це спостерігається в Австрії, Болгарії або Німеччині. Процедура призначення членів груп (панелей) часто однакова або схожа з процедурами призначення суддів. Крім того, вони повинні відповідати тим

же вимогам, що висуваються до членів суддівського співтовариства, тобто бути громадянином відповідної країни-члена ЄС, говорити її національною мовою (мовах) і не мати судимості у минулому. До того ж вони не можуть займатися будь-якою іншою оплачуваною діяльністю, крім викладання в установах вищої освіти, і не мають права одержувати будь-які матеріальні допомоги від приватних підприємств. Проте до складу подібних панелей можуть входити експерти з досвідом роботи у сфері економіки, транспорту, будівництва або виробництва, а також інші фахівці.

Рішення, що приймаються спеціалізованими контрольними органами у сфері державних закупівель, носять обов'язковий до виконання характер і звичайно може бути оспорено в суді ординарної юрисдикції або в адміністративному суді, але є й виключення. В деяких країнах ЄС, наприклад на Мальті, в Польщі або Словаччині, подібні спеціалізовані органи контролю у сфері державних закупівель є незалежним підрозділом у складі відомства, що займається питаннями державних закупівель, яке також залучене і в інші питання в цій області як-от: підготовка законодавчих пропозицій, публікація сповіщень про тендери, розроблення державної політики у цій сфері. Особливим етапом процедур контролю є апеляція на рішення, що приймаються вказаними контрольними органами, яка подається на ім'я голови або президента відповідного головного відомства, як це відбувається в Чехії і Польщі.

Регулювання відповідних процедур часто прописано в законі про державні закупівлі, а не в кодексах або адміністративних процедурах. Спеціалізовані органи контролю у сфері державних закупівель мають ту перевагу, що концентрують знання в цій області, причому відповідні юридичні, технологічні, економічні і практичні питання розглядаються фахівцями в цих областях. У низці країн ЄС таких спеціалізованих органів контролю у сфері державних закупівель немає взагалі – їх роль виконують адміністративний або загальногромадянський суд (табл. 2).

Деталізуючи дані табл. 2, зазначимо, що в Бельгії, Франції, Ірландії, Литві, Нідерландах, Португалії, Швеції і Великій Британії функція контролю рішень у сфері державних закупівель покладена виключно на суд загальної юрисдикції. У Португалії суперечки, пов'язані з питаннями державних закупівель, розглядає адміністративний суд; в Ірландії, Литві, Нідерландах, Швеції і Великій Британії це задача загальногромадянського суду, а у Франції і Люксембурзі – як адміністративного, так і загальногромадянського суду. У Фінляндії суд з питань ринку спеціалізується на питаннях державних закупівель і одночасно також займається розглядом питань, пов'язаних з іншими областями економічного законодавства.

Таблиця 2 – Контроль першої інстанції до і після укладення контракту (узагальнено автором на основі [6, 10])

	Спеціалізований орган контролю	Цивільний суд або суд ординарної юрисдикції	Адміністративний суд
До укладення контракту	Австрія, Болгарія, Кіпр, Чеська Республіка, Данія, Естонія, Фінляндія, Німеччина, Угорщина, Латвія, Мальта, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія	Бельгія (ЖКГ), Данія, Франція (приватні підприємства ЖКГ), Ірландія, Литва, Люксембург (ЖКГ), Нідерланди, Велика Британія	Бельгія (держсектор), Естонія, Франція (держсектор), Люксембург (держсектор), Португалія, Швеція
Після укладення контракту (збиток)	Данія	Бельгія (ЖКГ), Кіпр, Чеська Республіка, Данія, Естонія, Франція (приватні підприємства ЖКГ), Німеччина, Угорщина, Литва, Латвія, Люксембург (ЖКГ), Мальта, Нідерланди, Польща, Словаччина, Словенія, Швеція, Велика Британія	Бельгія (держсектор), Франція (держсектор), Люксембург (держсектор), Португалія, Румунія

У більшості країн-членів ЄС, де є спеціалізовані механізми контролю у сфері державних закупівель, важливу роль грають адміністративні і загальногромадянські суди, оскільки апеляції на рішення цих спеціалізованих органів контролю державних закупівель подаються до Вищого адміністративного суду або навіть у Верховний суд. У Словаччині апеляції подаються в дві інстанції суду ординарної юрисдикції, в Німеччині і Данії – у Державний арбітражний суд, а в Угорщині і Польщі – в суди ординарної юрисдикції низької інстанції. В багатьох країнах ЄС компенсація за ушкодження виведена з-під юрисдикції спеціалізованих контрольних органів у сфері державних закупівель і підлягає розгляду загальногромадянським судом або судом ординарної юрисдикції.

В системах контролю і засобів судового захисту у сфері державних закупівель всіх країн простежуються загальні риси стосовно контрольних органів вищої інстанції. Вищою і останньою інстанцією контролю у сфері державних закупівель як до, так і після укладення контракту є адміністративний суд або суд ординарної юрисдикції. За винятком деяких країн, таких як Мальта і Словенія, для розв'язання суперечок в період до укладення контракту спеціалізованою вищою інстанцією є контрольні наради, а суперечки, що виникають після укладення контрактів, звичайно розглядаються судами ординарної юрисдикції. Всі ці суди створено на основі відповідних конституцій і законів, прийнятих парламентом, вони відповідають вимогам, що висувуються до судового органу. Всі ці суди незалежні від виконавчої влади, адміністративних органів або будь-якої іншої частини уряду, їх рішення підпадають під відповідну юрисдикцію. Члени суду повинні бути досвідченими і визнаними юристами, звичайно з числа старших суддів національної судової системи.

Кількість інстанцій, в які можуть звертатися учасники тендерів, в різних країнах різна. Так, в Бельгії, на Мальті і в Словенії функцію контролю рішень, що приймаються до укладення контракту, здійснює одна інстанція, а в Литві, Нідерландах, Словаччині і Великій Британії – три. У всій же решті країн-членів ЄС таких інстанцій налічується дві [9].

Як свідчать числення дослідження, відношення ж представників державного замовника значною мірою різняться від однієї країни до іншої. В Австрії вони демонструють певну стриманість стосовно процедур контролю, оскільки останні викликають затримки з виконанням контракту, проте загалом приймають їх, оскільки

вважають, що вони створюють правову визначеність. Бельгійські респонденти вважають, що представники державного замовника набудовані проти розглядів, а польські, – що розгляд справ не «заохочується». В інших же країнах ЄС, судячи за повідомленнями респондентів, ситуація складається більш позитивно: відношення представників державного замовника визначається як «справедливе» в Чеській Республіці, «як правило, справедливе» в Швеції, «нейтральне» в Естонії і Латвії, «збалансоване» в Німеччині і «переважно позитивне» у Франції.

Представники державного замовника Ірландії і їх керівники описуються респондентами як загалом дуже впевнені у процедурах, що їхні відомства застосовують, і прагнуть їх відстоювати. В Португалії наголошується «загальна атмосфера пошани і обізнаності про законні права, коли справа торкається претензій і справедливості розглядів стосовно учасників тендерів». У Словенії представники державного замовника і їх керівництво описуються як особи, обізнані про постійні можливості юридичного захисту інтересів свого відомства. Переважно вони не тримають зла на пред'явників претензій, проте негативно ставляться до контролю над рішеннями у сфері державних закупівель. Можна навести як приклад повідомлення з Великої Британії, де представники державного замовника повинні працювати відповідно до правилами державних закупівель, діяти справедливо і раціонально, підкоряючись принципам публічного права. Будь-яка претензія повинна розглядатися відповідно до цих правил і принципів.

В Україні Рахункова палата, Антимонопольний комітет України, а також відповідний центральний орган виконавчої влади здійснюють контроль публічних закупівель, покладаючись на Конституцію та профільні закони. Досвід Сінгапуру та Великої Британії свідчить про сформовану роками досить потужну систему функціонування державних закупівель, зокрема у частині протидії корупції. Як відомо, у питаннях державних закупівель Україні притаманні поряд з позитивними сторонами (інформативність, системність, компетентність) й негативні (лобізм, корупція, популізм).

Поряд із фінансовими, кількісними, якісними втратами характерними є й політичні втрати в аспектах погіршення інвестиційного клімату країни, розхищення економічної та фінансової системи країни, порушення принципів вільної конкуренції тощо. Саме тому доцільним вбачається розроблення превентивних сценаріїв «трекінгу» системи закупівель з обчисленням ймовірності

зловживань владою, тобто «шансу» на кожному каналі: від оголошення тендеру до його завершення. Все це разом буде працювати на зразок британської або сингапурської моделі укріплення політичного іміджу країни, запобігаючи будь-яким проявам корупції в цьому напрямі діяльності.

### ВИСНОВКИ

Досвід зарубіжних країн свідчить про наявність потужних двох груп систем контролю в різних країнах: одно- та двоканальних систем контролю із судами ординарної та спеціалізованої юрисдикції. Огляд систем контролю та засобів правового захисту у сфері державних закупівель у ЄС дає змогу стверджувати, що в багатьох юрисдикціях учасники тендерів розглядають процедури

контролю тільки як «останню надію». До цих юрисдикцій належить і Україна, де саме система публічних закупівель поки що не є досконалою і вразливою до грубих зловживань владою та фінансово-економічних маніпуляцій.

Тож необхідним нововведенням вбачається превентивно-орієнтований та ризик-орієнтований підхід до державного регулювання та контролю у сфері закупівель. Розроблення превентивних сценаріїв зменшуватиме шанси на лобіювання інтересів не держави, а власних корисних амбіцій з незаконного збагачення. Британська або сингапурська модель контролю закупівель може бути реалізована і в Україні, але на це може знадобитися час.

### Список використаних джерел

1. Бортняк В.А. Контроль як функція управління фінансовою діяльністю держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. Т. 31 (70). № 1. С. 118–123. URL: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.1/22>
2. Длугопольський О.В., Чапрак Ю.В. Ключові напрямки дослідження та дилеми в сфері публічних закупівель: теоретичний фрейм. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 51-63.
3. Захаркевич Н.П. Впровадження екологічних критеріїв у систему державних закупівель. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: збірник тез учасників V Міжнародної науково-практичної конференції*. 2022. С. 71-74. URL: [https://univer.km.ua/sites/default/files/Наукова\\_діяльність/Тези\\_учасників\\_V\\_міжнародної\\_науково-практичної\\_конференції\\_1.pdf](https://univer.km.ua/sites/default/files/Наукова_діяльність/Тези_учасників_V_міжнародної_науково-практичної_конференції_1.pdf)
4. Закон України «Про публічні закупівлі» в редакції від 01.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
5. Колпакова А. Державний фінансовий контроль на сучасному етапі: огляд концептуальних засад. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 1. pp. 9-18. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.02>; URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.02.pdf>
6. Оборин М.С., Пономарев А.А. Сравнительный анализ систем государственных закупок в мировой практике. *Инновации и инвестиции*. 2023. № 3. С. 53-59.
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про Стратегію реформування системи публічних закупівель (“дорожню карту”)» від 24 лютого 2016 р. № 175-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2016-p#Text>
8. Стащук О.В., Борисюк О.Л., Проць Н.В. Публічні закупівлі та їх роль в удосконаленні фінансів в Україні. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2022. Т. 3. № 31. С. 37-43.
9. Суходольська Н.А. Професіоналізація сфери публічних закупівель України як умова гармонізації з міжнародними стандартами закупівельної практики. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 3. С. 140-145.
10. Sönnichsen S.D., Clement J. Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. *Journal of cleaner production*. 2020. Vol. 245. pp. 118-205.

### References

1. Bortniak V.A. Control as a function of managing the financial activities of the state. *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: legal sciences*. 2020. Vol. 31(70). № 1. pp. 118-123. URL: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.1/22> (in Ukrainian).
2. Dluhopolskyi O.V., Chaprak Y.V. Key areas of research and dilemmas in the field of public procurement: theoretical framework. *Innovation and Sustainability*. 2023. No. 1. pp. 51-63. (in Ukrainian).
3. Zakharkivych N.P. Implementation of ecological criteria in the system of public procurement. *Strategic directions of the socio-economic development of the state in the conditions of globalization: collection of theses of the participants of the 5th International Scientific and Practical Conference*. 2022. pp. 71-74. (in Ukrainian).
4. Law of Ukraine "On Public Procurement" as amended from January 1, 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (in Ukrainian).
5. Kolpakova A. State financial control at the daily stage: a look at conceptual ambushes. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 1. pp. 9-18. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.02>; URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.02.pdf> (in Ukrainian).
6. Oborin M.S., Ponomarev A.A. Comparative analysis of public procurement systems in world practice. *Innovation and investment*. 2023. No. 3. pp. 53-59. (in Russian).
7. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the Strategy for Reforming the Public Procurement System ("Road Map") of February 24, 2016 No. 175-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2016-p#Text> (in Ukrainian).
8. Stashchuk O.V., Borysyuk O.L., Prots N.V. Public procurement and its role in improving finances in Ukraine. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2022. Vol. 3. No. 31. pp. 37-43. (in Ukrainian).
9. Sukhodolska N.A. Professionalization of the sphere of public procurement of Ukraine as a condition for harmonization with international standards of procurement practice. *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public management and administration*. 2022. Vol. 33 (72). No. 3. pp.140-145. (in Ukrainian).
10. Sönnichsen S.D., Clement J. Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. *Journal of cleaner production*. 2020. Vol. 245. pp. 118-205.



**Abdul Salam TARAWAT**

postgraduate student, Ukrainian University; CEO of Tarawat Invest corporation

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6768-3295>

## INTERNATIONAL EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION AND CONTROL IN THE PUBLIC PROCUREMENT

**Introduction.** The regulation of public procurement has always attracted legislators around the world, because the global economy with its economic, legal and political relationships is closely intertwined with the micro-economies of each state. The paper summarizes the international experience of public administration and control in the public procurement and its adaptation in Ukraine in the context of globalization processes.

**The purpose of the paper** is the generalization of modern concepts of state regulation and control of public procurement; adaptation of foreign experience in the efficiency of public procurement in Ukraine.

**Results.** The experience of foreign countries shows the presence of two powerful groups of system control in different countries: two-channel and single-channel system control with courts of ordinary and specialized jurisdictions. Among the key factors inherent in the foreign control system are such as multi-channel, variability, regulation and preventive. Taking into account the EU Directives on system control and legal protection in terms of effective procurement allows maneuvering between public law and civil law, which disciplines actors of public procurement. The domestic system control in the field of public procurement lacks effective regulatory and methodological documents capable of preventing at a high level any manifestations of abuse of government power (the experience of Singapore and the UK). In particular, in terms of regulating the effectiveness of planning, conducting and monitoring the work of state control bodies over public procurement. The Ukrainian system of public procurement lacks such features as impartiality in tenders, high examination of procurement performance, and civil control by society. Along with financial, quantitative, and qualitative losses, political losses are also characteristic of Ukraine in terms of the deterioration of the investment climate in the country, the weakening of the country's economic and financial system, violation of the principles of free competition, etc.

**Conclusion.** It seems advisable to develop preventive scenarios for «tracking» the procurement system with calculation of the probability of abuse of power, that is, the «chance» on each channel: from the announcement of the tender to its completion. All this together will work like the British or Singaporean model of strengthening the political image of the country, preventing any manifestations of corruption in this area of activity. A necessary innovation seems to be a preventive-oriented and risk-oriented approach to government regulation and control in the public procurements.

**Keywords:** state economy, public administration, public sector, public procurements

**Тетяна Борисівна ГОРОДЕЦЬКА**

к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5091-380X>

e-mail: [gorodetskayaa85@gmail.com](mailto:gorodetskayaa85@gmail.com)

**Алла Григорівна ІВАЩЕНКО**

к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6297-4183>

e-mail: [algriv3@gmail.com](mailto:algriv3@gmail.com)

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Повномасштабне російське вторгнення стало серйозним випробуванням для трансформаційних процесів української економіки, що змусило власників бізнесу кардинально змінити формат роботи. Виникли суттєві перешкоди у транспортно-логістичній діяльності, сфері внутрішньої та зовнішньої торгівлі, відтік трудових ресурсів. Незважаючи на значні труднощі, вітчизняні підприємці мають продовжувати працювати та тримати економічний фронт, а тому підвищення комерційної ефективності є ключовим аспектом діяльності торговельних підприємств.*

**Ключові слова:** комерційна діяльність, ефективність, оцінювання, торговельне підприємництво

### ВСТУП

Сьогодення економіки України характеризується трансформаційними процесами практично в усіх сферах суспільно-господарської системи країни. Особливістю такої трансформації в Україні є те, що протягом тридцяти років незалежності відбувалося становлення та розвиток ринкової економіки, а з початку повномасштабної війни напрям економічної трансформації має бути суттєво змінено на інноваційну економічну систему, що забезпечить швидке соціально-економічне відновлення та новітній розвиток підприємництва. Повномасштабне російське вторгнення стало серйозним випробуванням для трансформаційних процесів української економіки, що змусило власників бізнесу кардинально змінити формат роботи, виникли суттєві перешкоди у транспортно-логістичній діяльності, сфері внутрішньої та зовнішньої торгівлі, відтік трудових ресурсів. Так, деякі підприємства повністю припинили свою діяльність, деякі тимчасово призупинили роботу, а деякі пристосувалися до реалій війни та намагаються розвиватися, ставлячи перед собою як основне завдання – виживання, а не розвиток та отримання прибутку.

Тому основним завданням, що стоїть перед керівництвом країни, є створення умов для повноцінного функціонування та поступального розвитку сучасних ринкових відносин, оптимального конкурентного середовища для підприємницької діяльності.

Незважаючи на значні труднощі, вітчизняні підприємці мають продовжувати працювати та тримати економічний фронт.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано методи дослідження: наукової абстракції, статистичних спостережень, аналізу та синтезу.

**МЕТА** статті – вирішення проблеми розроблення напрямів та заходів підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Усе різноманіття підприємницької діяльності ділиться на три основних види: виробниче, комерційне,

соціальне. Більш детально зупинимося на комерційному підприємстві.

Сутність поняття комерційна діяльність розглядалися багатьма вітчизняними науковцями, такими як І. Виноградська, В. Апоній, І. Марченко, Л. Дашков, Т. Сєрьогіна, В. Захарченко, Є. Бельтюков, І. Школа, Л. Осипова, а також зарубіжними – Ф. Котлер, Г. Дж. Болт, Дж. Мейкетс, Дж. Боуен, Д. Рікардо. Серед авторів, які досліджували напрями підвищення комерційної ефективності підприємницьких структур слід відзначити таких, як І. Продіус, Т. Сєрьогіна, В. Захарченко, І. Дахно, В. Боярська. Не дивлячись на широке висвітлення цієї тематики, досі залишаються невирішеними питання, пов'язані з особливістю управління комерційною діяльністю в умовах трансформаційних процесів.

Комерційне підприємництво – це діяльність, пов'язана з обміном, розподілом та споживанням товарів і послуг (купля-продаж предметів споживання та засобів виробництва, надання послуг) [2].

Вивчаючи наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, визначено, що є багато трактувань «комерційної діяльності», основні з яких показано у табл. 1.

Автори дійшли висновку, що комерційна діяльність зводиться не лише до торгівлі товарами чи надання послуг, – це поняття набагато ширше й включає в себе комплекс заготівельних, інвестиційних, логістичних операцій, направлених на комерціалізацію товарів (послуг) з метою одержання прибутку.

Для більшого розуміння сутності комерційної діяльності, наведемо її структуру (табл. 2), яка поділена на три структурні елементи, кожен з яких має свої завдання та функції.

Комерційна діяльність базується на дотриманні таких принципів:

- дотримання чинного законодавства (зокрема обов'язкова державна реєстрація суб'єкта підприємництва, сплата податків тощо);
- клієнтоорієнтованість, забезпечення культури обслуговування споживачів;
- робота на результат, задоволення клієнтів та власну ефективність;

Таблиця 1 – Трагування категорії «комерційна діяльність» (узагальнено автором)

Визначення категорії «комерційна діяльність»
спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, які забезпечують економічні, організаційні, правові соціальні аспекти товарно-грошового обміну;
діяльність з купівлі-продажу і зберігання товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку;
комерційна діяльність являє собою частину підприємницької діяльності на товарному ринку і відрізняється від неї переважно лише тим, що не охоплює власне процес виготовлення товару чи надання послуги;
виконання торгово-організаційних операцій за високої культури торгівлі;
вільна гуртова купівля-продаж товарів без будь-яких адміністративних примусів;
посередницька діяльність з просування товарів від виробників до споживачів за допомогою купівлі-продажу;
продаж товарів, розвиток торгової мережі, впровадження механізації, проведення рекламних заходів;
діяльність із забезпечення купівлі-продажу товарів з метою отримання максимально можливого прибутку в умовах наявних правових норм.

Таблиця 2 – Структура комерційної діяльності

№	I блок Оптова торгівля	№	II блок Оптова торгівля – роздрібна торгівля	№	III блок Роздрібна торгівля – сфера споживання
1	Визначення потреб у товарах та послугах	7	Розроблення асортиментної політики і формування асортименту на оптових підприємствах	12	Формування асортименту в роздрібній торгівлі
2	Пошук і вибір конкурентоспроможних постачальників	8	Оперативне маневрування запасами і ресурсами	13	Застосування ефективних методів оптового продажу товарів
3	Організація системи зв'язку і формування товарних ресурсів	9	Вибір каналів і форм оптового продажу товарів	14	Надання комплексу торговельних послуг покупцям
4	Визначення ефективних форм і організація оптових закупівель товарів	10	Організація товаропостачання роздрібною мережею	15	Комбінування торговельної та неторговельної діяльності
5	Оптимізація товаропросування	11	Організація системи послуг і надання їх оптовим покупцям		
6	Облік і контроль надходження товарів				
16	Виконання комерційно-посередницьких операцій				
17	Проведення рекламних заходів				
18	Здійснення допоміжних операцій				

– матеріальна та фінансова відповідальність у здійсненні комерційної діяльності (якщо підприємницька структура має декілька засновників, то їх права та обов'язки прописуються у статуті та установчому договорі підприємства);

- етика поведінки;
- забезпечення конкурентоспроможності шляхом застосування методів цінової політики, оптимізації асортименту, запровадженням активних методів продаж, покращенням рівня культури торгівлі;
- прогнозування комерційних ризиків та вміння адаптуватися до них;
- застосування інструментів маркетингу у діяльності;
- управління фінансами;
- цифровізація бізнесу.

Отже, комерційною діяльністю визнається діяльність, яка в умовах турбулентного та конкурентного середовища спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу для задоволення потреб споживачів, отримання прибутку та масштабування комерційної діяльності.

Ефективність комерційної діяльності досліджується поетапно та включає в себе збір необхідної інформації, проведення опитування чи застосування методу експертних оцінок, проводяться аналітичні розрахунки, прогноз показників майбутньої діяльності, розглядаються можливі сценарії подальшої комерційної діяльності, обґрунтовуються стратегічні рішення для підви-

щення ефективності комерційної діяльності (табл. 3).

Залежно від одержаних результатів комерційна ефективність може бути різною (табл. 4).

Аналіз та контроль комерційної діяльності потрібно здійснювати системно. Постійний моніторинг комерційної діяльності забезпечує обґрунтування ефективних напрямів та перспектив подальшого ведення підприємницької діяльності. Механізм аналізу ефективності комерційної діяльності подано у табл. 5.

Запропонований механізм аналізу ефективності комерційної діяльності забезпечує постійний моніторинг стану всіх комерційних операцій підприємницької структури.

Запропоновану систему управління комерційним розвитком торговельного підприємства показано на рис. 1.

Основна мета цієї системи – максимізація прибутку, тобто підвищення ефективності комерційної діяльності.

Система управління комерційним розвитком підприємницької структури регламентує порядок та послідовність дій, що виконуються суб'єктами комерційної діяльності та направлені на її об'єкти під впливом турбулентності зовнішнього та внутрішнього підприємницького середовища.

Для реалізації перерахованих заходів підвищення комерційної ефективності пропонується вдосконалений інструментарій маркетингу (табл. 6).

Запропоновані заходи забезпечать вихід на нові ринки збуту, збільшення клієнтської бази, розширення асортименту продукції.

Таблиця 3 – Алгоритм дослідження комерційної ефективності

Назва етапу	Характеристика
Концептуально-інформаційний	Збір інформації, необхідної для проведення аналізу комерційної діяльності підприємства, перевірка її на достатність, адекватність та точність.
Аналітично-розрахунковий	Аналіз основних показників комерційної діяльності підприємства за обраними напрямками. Здійснення поточного аналізу (аналіз середовища, аналіз результативності та ефективності), додаткового аналізу (вплив витрат на результати комерційної діяльності та підсумкового аналізу, економетричні моделі впливу комерційних витрат на результати господарської діяльності підприємства), обчислити комплексні оцінки середовища, результативності та ефективності комерційної діяльності. Здійснення SWOT-аналізу на основі результатів аналізу.
Етап аналітичного планування та моделювання	Оцінювання методів альтернатив майбутнього сценарію стану комерційної діяльності. Побудова прогнозу на 1,5-2 роки. Розроблення плану з підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Таблиця 4 – Види комерційної ефективності [1]

Види ефектів комерційної діяльності	Характеристика
Економічний	Відображає різні вартісні показники, які характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності підприємницької структури. До таких показників відносять обсяг реалізованої продукції, величину одержуваного прибутку, економію ресурсів, різницю між продажем і закупівельною ціною товару.
Соціальний	Зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць, рівня зайнятості, покращення умов праці та побуту, стану довкілля, загальної безпеки життя, якості торговельного обслуговування, стабільності і постійного оновлення асортименту, запровадження сучасних методів продажу товарів, економії витрат часу на здійснення торговельного обслуговування тощо. Показники соціального ефекту, як правило, не підлягають кількісному вимірюванню і здебільшого вимірюються бальною системою, яка ґрунтується на оцінках експертів.
Локальний	Характеризує конкретний результат торгово-господарської діяльності підприємницької структури.
Господарський	Це спільний ефект від діяльності у сферах обертання виробництва і споживання, або галузевий ефект, пов'язаний з позитивними наслідками діяльності підприємницьких структур.

Таблиця 5 – Механізм аналізу ефективності комерційної діяльності

Мета	Порівняння планових показників з фактичними, аналіз отриманих результатів та методів їх підвищення
Завдання	Проведення дослідження, отримання результатів для аналізу, якісні пропозиції для подальшої комерційної діяльності підприємницької структури
Інформаційна база	Нормативні документи та звіти підприємства, інформація про зовнішні джерела
Методологія аналізу	Економіко-математичні методи аналізу, статистичні
Об'єкт аналізу	Комерційна діяльність підприємства
Суб'єкт аналізу	Діяльність підрозділів підприємства, постачальників, конкурентів, партнерів
Проведення аналітичних розрахунків	<ol style="list-style-type: none"> <li>Здійснення поточного аналізу (макро та мікро): <ul style="list-style-type: none"> <li>оцінювання зовнішніх та внутрішніх чинників здійснення комерційної діяльності;</li> <li>оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницької структури;</li> <li>рівень корпоративної культури.</li> </ul> </li> <li>Аналіз результативності: <ul style="list-style-type: none"> <li>темпу приросту прибутку,</li> <li>доходу;</li> <li>загальної рентабельності;</li> <li>якості постачання, збуту, обслуговування споживачів.</li> </ul> </li> <li>Аналіз ефективності: <ul style="list-style-type: none"> <li>розрахунок показників ліквідності та платоспроможності діяльності;</li> <li>розрахунок показників автономії;</li> <li>рентабельності активів та капіталу;</li> <li>розрахунок фінансового важеля;</li> <li>оцінювання рівня безпеки та банкрутства.</li> </ul> </li> <li>Проміжний аналіз: аналіз впливу комерційних витрат на результативні показники комерційної діяльності.</li> <li>Проведення SWOT-аналізу.</li> </ol>
Проведення аналітичного планування	<ol style="list-style-type: none"> <li>Побудова сценаріїв майбутньої діяльності.</li> <li>Оцінювання подальшої комерційної діяльності методом альтернатив.</li> <li>Прогноз показників комерційної діяльності.</li> <li>Розроблення стратегії та алгоритму заходів для підвищення ефективності комерційної діяльності.</li> <li>Контроль виконання стратегії підвищення ефективності комерційної діяльності.</li> </ol>

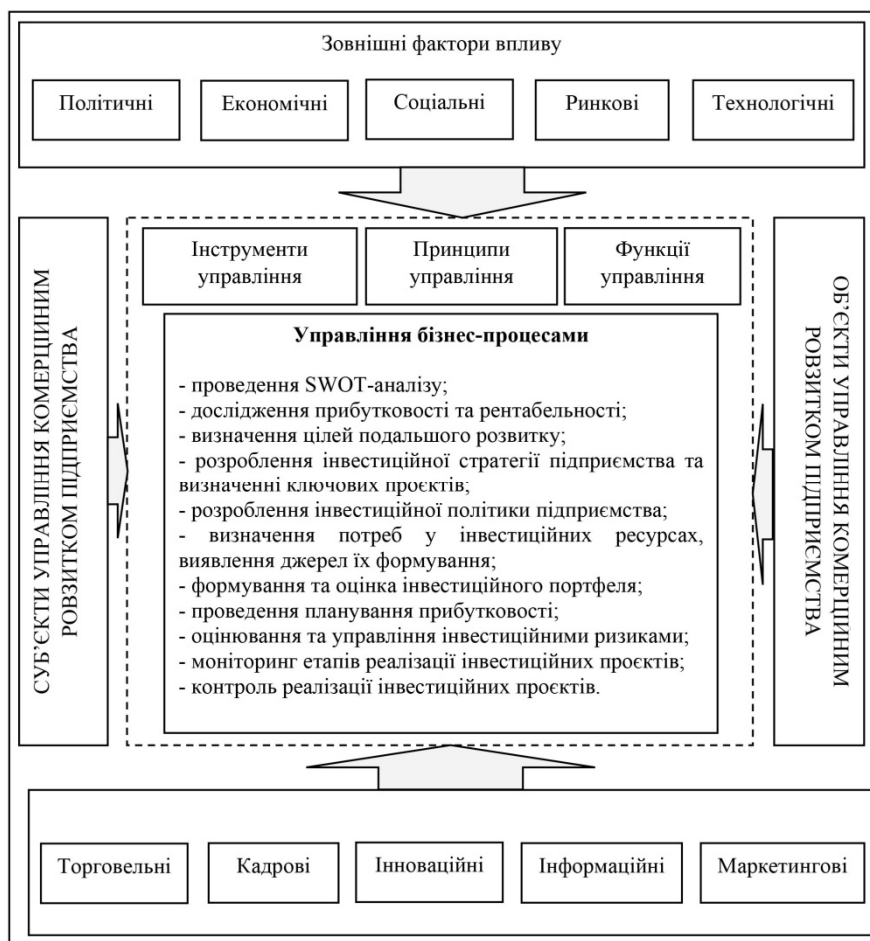


Рис. 1. Система управління комерційним розвитком підприємства [складено автором]

Таблиця 6 – Маркетинговий інструментарій для торговельного підприємства

Сфера застосування	Заходи	Терміни реалізації	Виконавець
Маркетинг	Проведення цільових маркетингових досліджень стосовно потреб ринку, змін у вподобаннях споживачів, розширення асортименту продукції та підвищення її якості, виявлення неконкурентних видів продукції.	1 місяць	Відділ маркетингу
	Зняття з продажу товарів з низьким рівнем попиту та зосередження на найбільш конкурентоспроможній продукції	1 місяць	Відділ продажу
	Пошук та вихід на нові ринки збуту.	1-3 місяця	Відділ маркетингу
	Проведення гнучкої цінової політики, розроблення програми лояльності, задля збільшення обсягів продажу.	1-3 місяця	Відділ маркетингу
	Введення нових асортиментних груп та активації діяльності у сфері збуту.	1-3 місяця	Відділ маркетингу

### ВИСНОВКИ

Отже, основні заходи з підвищення ефективності комерційної діяльності – це вдосконалення маркетингового інструментарію та масштабування бізнесу.

У реалізації запропонованих заходів підприємству потрібно враховувати: воєнний стан та нестабільність політичної ситуації в країні. Військове вторгнення росії спричинила дестабілізуючий вплив на діяльність під-

приємницьких структур загалом та його основні складники: військово-політичну ситуацію, макроекономічну динаміку, державне регулювання та економічну політику, соціально-демографічну ситуацію; економічну кризу, яка склалася в країні; відтік людського потенціалу; складність логістики; недосконалість податкової системи; низький рівень прибутковості інвестицій та інвестиційні ризики.

### Список використаних джерел

- Носач І.В., Водолазська Н.В. Аналіз сучасних проблем і перспектив розвитку підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 247–252.
- Городецька Т.Б., Іващенко А.Г., Семерунь Л.В. Innovative marketing in the strategic management of an industrial

enterprise. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 2. С. 28-33.

3. Бабух І. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (1). С. 23–26.

4. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2018. Т. 29 (68). №4. С. 117-122.

### **References**

1. Nosach I.V., Vodolazska N.V. Analysis of modern problems and prospects for the development of enterprises in Ukraine. *Business Inform*. 2021. No. 10. pp. 247–252. (in Ukrainian).

2. Horodetska T.B., Ivashchenko A.H., Semerun L.V. Innovative marketing in the strategic management of an industrial enterprise. *Economics. Finances. Law*. 2019. No. 2. pp. 28-33. (in Ukrainian).

3. Babukh I. Theoretical approaches to the analysis of commercial activity and its management. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. 2016. Issue 10 (1). pp. 23–26. (in Ukrainian).

4. Chmil H.L. Comprehensive assessment of the effectiveness of commercial activity of retail enterprises. *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi*. 2018. Vol. 29 (68). № 4. pp. 117-122. (in Ukrainian).

### ***Tetiana HORODETSKA***

*PhD in Economics, Associate Professor, Odesa Polytechnic National University*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5091-380X>*

*e-mail: gorodetskayaa85@gmail.com*

### ***Alla IVASHCHENKO***

*PhD in Economics, Associate Professor, Odesa Polytechnic National University*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6297-4183>*

*e-mail: algriv3@gmail.com*

## **DIRECTIONS OF INCREASING THE COMMERCIAL EFFICIENCY OF A TRADING ENTERPRISE**

*Today's economy of Ukraine is characterized by transformational processes in almost all spheres of the country's socio-economic system. The peculiarity of such a transformation in Ukraine is that during the thirty years of independence, the formation and development of a market economy took place, and since the beginning of a full-scale war, the direction of economic transformation must be significantly changed to an innovative economic system that will ensure rapid socio-economic recovery and the latest development of entrepreneurship. The full-scale Russian invasion became a serious test for the transformation processes of the Ukrainian economy, which forced business owners to radically change the format of work, there were significant obstacles in transport and logistics activities, in the field of domestic and foreign trade, and the outflow of labor resources. Thus, some enterprises have completely stopped their activities, some have temporarily suspended their work, and some have adapted to the realities of the war and are trying to develop, setting themselves the main task of survival, not development and making a profit.*

*Therefore, the main task facing the country's leadership is to create conditions for the full functioning and progressive development of modern market relations, an optimal competitive environment for entrepreneurial activity.*

*Despite significant difficulties, domestic entrepreneurs must continue to work and maintain the economic front.*

*Therefore, the main measures to improve the efficiency of commercial activity are the improvement of marketing tools and business scaling.*

*When implementing the proposed measures, the enterprise must take into account: martial law and instability of the political situation in the country; the economic crisis that has developed in the country; outflow of human potential; complexity of logistics; imperfection of the tax system; low level of investment profitability and investment risks.*

**Keywords:** *commercial activity, efficiency, evaluation, trade entrepreneurship*

Олександр Васильович **ЧЕПЕЛЬ**

аспірант, Державний податковий університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7341-4599>

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИВІЛЕЇВ СВІДКА

*Інститут привілеїв свідка є однією з ознак відповідності України вимогам демократичної держави. Проте цей інститут все ще не позбавлено окремих недоліків. В ході проведеного дослідження запропоновано: розширити коло осіб, яких відносять до близьких родичів та членів сім'ї; встановити обов'язок участі захисника, коли йдеться про реалізацію прав малолітньої особи; передбачити застереження, відповідно до якого свідок зобов'язаний давати показання проти померлого близького родича чи члена сім'ї лише в разі необхідності реабілітації інших осіб; передбачити в Кодексі «асиметрію правил допустимості доказів».*

**Ключові слова:** свідок, обов'язок свідка, права свідка, показання, захисник, привілеї

### ВСТУП

Наявність у законодавстві особистих привілеїв свідків є однією з ознак відповідності України вимогам правової, демократичної держави. Шлях, який пройшла країна до визнання цього привілею, був досить тернистим, з огляду на те, що тривалий час над вітчизняним кримінальним процесом тяжіла спадщина радянської правової школи. Найбільш комплексно європейський підхід до привілеїв свідків отримав своє закріплення в Кримінальному процесуальному кодексі (КПК) України 2012 р. Але, незважаючи на всі його позитивні сторони, інститут імунітету свідків все ще не позбавлено окремих проблем, які, на нашу думку, потребують негайного усунення.

**МЕТА** статті полягає в аналізі проблемних аспектів та визначенні шляхів вдосконалення привілеїв свідка.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. У дослідженні застосовано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

1. Згідно з ч. 3 ст. 66 КПК України свідок має право відмовитися давати показання стосовно себе, близьких родичів та членів своєї сім'ї, що може стати підставою для підозри, обвинувачення у вчиненні ним, близькими родичами чи членами його сім'ї кримінального правопорушення. До близьких родичів та членів сім'ї відповідно до п. 1 ч. 1 ст. 3 КПК України відносяться: чоловік, дружина, батько, мати, вітчим, мачуха, син, дочка, пасинок, падчерка, рідний брат, рідна сестра, дід, баба, прадід, прабаба, внук, внучка, правнук, правнучка, усиновлювач чи усиновлений, опікун чи піклувальник, особа, яка перебуває під опікою або піклуванням, а також особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом і мають взаємні права та обов'язки, зокрема особи, які спільно проживають, але не перебувають у шлюбі [11]. Наведений законодавцем список не дає підстав довільного його тлумачення чи розширення. Водночас, на нашу думку, запропонований перелік не є повним, що не дає змогу повною мірою реалізувати на практиці особисті привілеї свідка.

Мета законодавчого регулювання кримінального процесу полягає в тому, щоб встановлені норми гармо-

нійно співвідносилися із загальноприйнятими в суспільстві моральними принципами, не створюючи особі під час виконання нею процесуальних обов'язків свідка непереборних моральних обмежень. Це означає, що вимоги КПК України мають бути узгоджені з цінностями, які поділяє сучасне українське суспільство. Виходячи з цього, вищенаведений список не повною мірою відповідає цінностям українського суспільства, яке характеризується міцними сімейними зв'язками, навіть між далекими родичами (двоюридними братами, двоюридними сестрами, дядьками, тітками, свояками тощо). Ми погоджуємося з позицією І.С. Ганенко, що ступінь споріднення із зазначеними особами є достатньо міцним, щоб вважати такі відносини близькими родинними стосунками з погляду кримінальної процесуальної діяльності. Незважаючи на той факт, що перераховані особи належать до бічної лінії споріднення, близькість стосунків між ними не може залишатись поза увагою вітчизняного законодавця. Погляд на цю проблематику кризь призму гуманізації кримінального процесу актуалізує питання включення перерахованих осіб до змісту ст. 3 КПК. Такий крок є правильним та сприятиме збереженню родинних стосунків між близькими родичами та членами сім'ї [8, с. 116]. Особливо варто наголосити на міцному зв'язку, притаманному українцям між найближчими свояками. Відносини свояків, хоча й не є родинними в юридичному сенсі, але вони, безумовно, безпосередньо впливають на атмосферу подружніх та родинних відносин. Особливий зв'язок між свояками підкреслюється тією підтримкою та довірою, які проявляються між ними. В Україні прийнято приділяти особливу увагу не тільки близьким, а й далеким родичам, шляхом придбання на їх ім'я або дарування їм рухомого та/або нерухомого майна тощо. Сюди варто віднести і такий вид фаворитизму, як «кумівство», який по суті характеризується тим, що родич, який багато чого досяг у житті, намагається допомогти в силу свого становища тим родичам, які досягли меншого. Так, приязні відносини можуть бути надовго зіпсовані, якщо змушувати свояків свідчити один проти одного. Наша позиція опосередковано підтверджується і самим законодавцем, який на основі медико-біологічних та морально-етичних міркувань, пов'язаних як з турботою про здоров'я потомства подружжя, так і з природним неприйняттям сучасним українським суспільством кровозмішення, забороняє родичам, зокрема й далеким, вступати між собою

у шлюб. Так, згідно зі Сімейним кодексом (СК) України у шлюбі між собою не можуть перебувати: неповно рідні брати і сестри, які мають спільну матір або спільного батька; двоюрідні брат та сестра, рідні тітка, дядько та племінник, племінниця (ст. 26 СК України). Так, визнаючи біологічний зв'язок, законодавець відмовляє зазначеним особам у визнанні юридичного зв'язку. Тому ми вважаємо, що гармонійний розвиток українського суспільства та недоторканність сімейних зв'язків, гарантована ст. 63 Конституції України, має поширюватись і на найближчих родичів, до яких слід віднести батьків, рідних братів, сестер чоловіка та дружини тощо. Отже, пропонується розширити коло осіб, зазначених у п. 1 ч. 1 ст. 3 КПК України, віднісши до них: 1) всіх інших родичів по бічній лінії споріднення: дітей рідних братів та сестер; двоюрідних братів та сестер; рідних братів та сестер батьків; 2) батьків, рідних братів, сестер чоловіка та дружини.

2. Дискусійним у науковій літературі залишається питання, присвячене тому, чи має свідок право відмовитися давати показання стосовно померлих близьких родичів та членів своєї сім'ї. Є дві крайні позиції стосовно зазначеного питання: ті, хто зберігають за свідком це право, і ті, хто виступає за його відсутність. А.А. Страшок зазначає, що певні моральні почуття, повага до честі близького родича, відчуття особистої прив'язаності та віри в його добре ім'я не помирають і не зникають разом з ним. До того ж наслідки давання таких показань можуть гіпотетично вплинути як на особу, яка їх даватиме, так і на інших членів сім'ї (наприклад, дітей, батьків) та негативно позначитись на їх долі, подальшому житті [14, с. 72]. Зважаючи на це, автор приходить до висновку про сумнівність позиції тих, хто вважає, що право відмовитися давати показання не повинно належати свідку, якщо особа, що знаходиться зі свідком у родинних чи сімейних стосунках помер. Протилежної позиції дотримуються І.С. Ганенко, О.А. Зайцев, С.П. Щерба та ін. Так, І.С. Ганенко зазначає, що моральні аспекти, які покладено в основу інституту імунітету свідка від викриття близьких родичів та членів сім'ї переслідують головну мету – це збереження сталих та нормальних відносин в родині. Ці відносини можуть піддаватись негативному впливу внаслідок участі одного з представників родини у кримінальному провадженні та надання свідчень правоохоронним органам стосовно іншого родича, внаслідок чого останній змушений проти його волі залучатись до кримінального провадження або у якості свідка, або навіть у статусі підозрюваного/обвинуваченого. Звісно, такий стан речей негарно вплине на стосунки між родичами та близькими людьми в окремій сім'ї. Однак погіршення таких відносин не матиме наслідків, якщо свідчення надаються стосовно родича або члена сім'ї, який помер під час кримінального провадження, оскільки він априорі не може бути учасником кримінального провадження, а поготів мати процесуальний статус підозрюваного або обвинуваченого з відповідними наслідками цього [9, с. 142-143]. На нашу думку, водночас зі смертю близького родича або члена сім'ї право свідка відмовитись від давання показань має бути якщо не скасовано, то обмежено. Слід було б зробити застереження, що свідок зобов'язаний давати показання проти померлого близького родича чи члена сім'ї лише тоді, якщо це буде

необхідно для реабілітації інших осіб. Свідок не має права приховувати показання, які можуть мати вирішальне значення для розслідування та забезпечення досягнення цілей кримінального судочинства, особливо тоді, коли інші особи зазнали незаслужених звинувачень, і їх усунення безпосередньо залежить від показань, даних навіть на шкоду померлій особі. Лише так можливе дотримання балансу між публічним та приватним інтересами.

3. Наступна проблема привілеїв свідків пов'язана з допитом малолітніх свідків. Згідно зі ст. 31 Цивільного кодексу України фізична особа, яка не досягла чотирнадцяти років є малолітньою особою. Аналогічна позиція дублюється в п. 11 ч. 1 ст. 3 КПК України, відповідно до якої малолітньою особою є дитина до досягнення нею чотирнадцяти років [11]. Проблема полягає в тому, що малолітні особи за своїм розвитком (розумовим та духовним) часто нездатні усвідомити важливість ст. 63 Конституції України. Не дарма ж законодавець у ч. 2 ст. 226 КПК України зазначає, що особам, які не досягли шістнадцятирічного віку, роз'яснюється обов'язок про необхідність давання правдивих показань, не попереджуючи про кримінальну відповідальність за відмову від давання показань і за завідомо неправдиві показання [11]. Що слід робити в такій ситуації з правом малолітнього свідка – відмовитися давати показання на себе, близьких родичів та членів своєї сім'ї, що може стати підставою для підозри, обвинувачення у вчиненні ним, близькими родичами чи членами його сім'ї кримінального правопорушення? У наукових дискусіях, присвячених допити, часто порушується питання про те, чи варто взагалі проводити допит окремих категорій осіб. Один з аргументів на користь відмови від проведення допитів полягає в тому, що вони, навіть будучи поінформованими про своє право відмовитися давати показання на себе, близьких родичів та членів своєї сім'ї, не зможуть його реалізувати, оскільки не розуміють важливості цього права. Насамперед йдеться про малолітнього свідка, який не зможе усвідомлено відповісти на запитання: чи хоче він відмовитися від давання показань? Задавати подібне питання законному представнику малолітнього також неприпустимо, оскільки він може у відповіді поставити свої інтереси вище інтересів особи, яку він представляє. На наш погляд, питання про звільнення малолітньої особи від допиту є неприпустимим, ні з юридичного, ні з практичного боку. Ч. 2 ст. 65 КПК України передбачає вичерпне коло осіб та підстав, за яких особи не можуть бути допитані в якості свідків. Малолітні особи, як і неповнолітні особи, у цьому списку відсутні. Нагадаємо, що законодавець застосовуючи категорію «неповнолітні особи» включає до неї малолітніх осіб, а також дітей у віці від чотирнадцяти до вісімнадцяти років (п. 12 ч. 1 ст. 3 КПК України). Так, малолітня особа в рамках вітчизняного кримінального процесу допускається в якості свідка, а законодавець розраховує на її показання задля досягнення цілей та завдань кримінального провадження.

Той факт, що малолітні не мають повної процесуальної самостійності, не повинен сприйматися як привід для обмеження їхніх прав та законних інтересів. Відповідно до ст. 10 КПК України будь-які обмеження у процесуальних правах забороняються. Водночас певні категорії осіб, до яких віднесені неповнолітні під час



кримінального провадження користуються додатковими гарантіями [11]. Так, за наявності конфлікту інтересів, наприклад, у разі виникнення питання про застосування свідком права відмовитись від давання показань на близьких родичів та членів своєї сім'ї, рішення, на нашу думку, має приймати не законний представник малолітнього, як це відбувається нині, а адвокат-захисник.

Вилучення малолітніх свідків із процесу доказування на підставі їх неспроможності самостійно відмовитись від давання показань є несправедливим стосовно як підозрюваного, обвинуваченого, так і самих малолітніх свідків. Вилучення позбавляє малолітніх свідків можливості висловити свою думку та відстояти свої інтереси у рамках досудового розслідування та судового розгляду провадження. Такий свідок, можливо, володіє інформацією, яка виправдовує підозрюваного, пом'якшує відповідальність обвинуваченого тощо. Крім того, вилучення малолітніх з кола свідків не відповідає духу ст. 63 Конституції України. Все вищевикладене наголошує на необхідності дотримання балансу між захистом малолітніх свідків та забезпеченням справедливості в судочинстві. КПК України зобов'язаний містити процедури, які враховуватимуть особливості малолітніх учасників кримінального процесу, забезпечуватимуть їх захист, зберігаючи водночас право малолітніх на відмову від давання показань на себе, близьких родичів та членів своєї сім'ї. В ідеалі законодавство та судова практика повинні спиратися на механізми, що дають змогу вирішувати конфлікти інтересів з урахуванням законних прав та інтересів усіх сторін.

Пропозиція не допускати до давання показань в якості свідків малолітніх осіб, які не розуміють через свій вік значення права, не давати показання на себе, близьких родичів та членів своєї сім'ї, є надмірним спрощенням. Воно зводиться до усунення малолітнього свідка з кримінального процесу як джерела проблеми, що не враховує законних інтересів усіх його учасників. Втім, неможна не погодитися з тим, що надання законному представнику права реалізації аналізованого привілею ставить зазначену реалізацію в пряму залежність від інтересів законного представника. Точніше кажучи, проблеми почнуться тоді, коли законного представника буде поставлено перед необхідністю обирати між своїм інтересом та інтересом особи, яку він представляє. Навряд чи ці колізії можуть бути справедливо вирішено шляхом простого вилучення малолітніх з кола можливих свідків. Найімовірніше, потрібно шукати таке рішення, яке б дало змогу забезпечити, по-перше, охорону прав такої вразливої категорії осіб, як малолітні, по-друге, – охорону сімейних відносин, якій, зокрема, служить і право відмовитись від давання показань проти близького родича, а по-третє, – охорону суспільного інтересу в кримінальному процесі. Вихід з цієї ситуації вбачається в обов'язковій участі захисника у кримінальному провадженні в усіх випадках, коли йдеться про реалізацію прав малолітньої особи. Для цього необхідно доповнити ч. 2 ст. 52 КПК України п. 10 такого змісту:

«10) стосовно малолітніх осіб, які внаслідок віку нездатні повною мірою реалізувати свої права, – з моменту встановлення факту малоліття».

4. Основна гарантія дотримання привілеїв свідків з боку державних органів, задіяних у кримінальному провадженні, полягає в тому, що нероз'яснення особі, вик-

ликаний на допит, її права на відмову від давання показань тягне за собою визнання отриманих показань такими, що отримані з порушенням закону, що має наслідком недопустимість їх застосування як засобів доказування. Згідно з п. 20 Постанови Пленуму Верховного Суду України «Про застосування Конституції України при здійсненні правосуддя» від 01.11.1996 р. № 9 пропонуючи підсудному дати пояснення з пред'явленого обвинувачення та відомих йому обставин справи, суд має одночасно роз'яснити йому, а також його дружині чи близькому родичу зміст ст. 63 Конституції. Якщо під час проведення дзнання чи попереднього слідства підозрюваному, обвинуваченому, його дружині чи близькому родичу цього не роз'яснено, показання зазначених осіб повинні визнаватися судом одержаними з порушенням закону, що має наслідком недопустимість їх застосування як засобів доказування [12]. Чи означає це, що показання, отримані з порушенням ст. 63 Конституції України, не може бути застосовано і в якості доказів захисту? У доктрині кримінального процесу допустимість застосування з метою захисту обвинуваченого доказів, які за мотивами порушення процесуального закону визнано неприпустимими в якості доказів звинувачення, отримала назву «асиметрії правил про допустимість доказів».

У науковій літературі проблематика «асиметрії правил про допустимість доказів» має як своїх прихильників, так і противників. Наводиться досить багато аргументів як за, так і проти «асиметрії». Наголошується, що КПК України ухвалено з урахуванням європейського досвіду, який несе в собі комплексні демократичні посили, не лише декларує, а й закріплює рівність сторін кримінального процесу, тому тенденція у бік «асиметрії» у вітчизняному кримінальному процесі є неприйнятною. Стосовно практики застосування норм КПК України, то стає очевидним, що повна рівність прав обвинуваченого та потерпілого можлива лише в ідеальному обвинувальному процесі, коли держава виконує лише функцію арбітра, не беручи участі у змаганні сторін. Навряд чи в публічному змагальному кримінальному процесі можна говорити про повну рівність прав обвинуваченого та потерпілого. Права й законні інтереси потерпілого захищаються державними органами кримінального переслідування, які мають домінуюче право та можливості збирати докази під час досудового розслідування, зокрема за допомогою заходів примусу. Права сторони захисту стосовно збору доказів вкрай обмежені. Тому наявність таких привілеїв, як право не давати показання проти себе самого, презумпція невинності, асиметрія у правилах про допустимість доказів тощо можуть компенсувати нерівність прав та можливостей сторони захисту та обвинувачення [2, с. 23]. Стосовно вітчизняного законодавства, то воно, на нашу думку, декларує «асиметричне» тлумачення наслідків порушень норм на користь захисту. Так, згідно з ч. 3 ст. 62 Конституції України обвинувачення не може ґрунтуватися на доказах, одержаних незаконним шляхом, а також на припущеннях [10]. Підкреслимо, що в Основному Законі йдеться суто про обвинувачення – твердження про вчинення певною особою діяння, передбаченого законом України про кримінальну відповідальність, висунуте в порядку, встановленому КПК України (п. 13 ч. 1 ст. 3 КПК України). Відштовхуючись

від протилежного, у тлумаченні зазначеної конституційної норми, приходимо до висновку про те, що показання, які не підтримують обвинувачення, але отримані з порушенням ст. 63 Конституції України, може бути застосовано в якості доказів захисту. Ні Конституція України, ні КПК України не ставлять собі за мету приховування доказів, які виправдовують обвинуваченого. Так, вони підлягають дослідженню, а не виключенню. Водночас, в оцінюванні отриманих показань варто завжди звертати увагу на те, що нероз'яснення викликаній на допит особі її права відмовитись від давання показань може легко спонукати її для вигоди підозрюваного, обвинуваченого дати неправдиві показання.

Виходячи з усього вищевказаного, вважаємо за необхідне запровадити «асиметрію правил допустимості доказів» у кримінальне процесуальне законодавство України. Перш ніж це буде зроблено, з метою забезпечення однакового розуміння та правильного застосування концепції «асиметрії доказів» питання повинно бути вирішене на рівні прийняття Пленумом Верховного Суду роз'яснень рекомендаційного характеру. Нагадаємо, що згідно п. 10-2 ч. 2 ст. 46 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» Пленум Верховного Суду за результатами аналізу судової статистики та узагальнення судової практики надає роз'яснення рекомендаційного характеру з питань застосування законодавства у вирішенні судових справ [13]. Відзначимо, що на

сьогодні Єдиний державний реєстр судових рішень містить достатню кількість рішень, на основі аналізу і узагальнення яких Пленумом Верховного Суду зможе вирішити окреслене питання.

## ВИСНОВКИ

Дослідивши проблематику привілеїв свідка запропоновано такі зміни до чинного кримінального процесуального законодавства, направлені на її подолання:

1. Розширити коло осіб, зазначених у п. 1 ч. 1 ст. 3 КПК України, віднісши до них: 1) всіх інших родичів по бічній лінії споріднення: дітей рідних братів та сестер; двоюрідних братів та сестер; рідних братів та сестер батьків; 2) батьків, рідних братів, сестер чоловіка та дружини.

2. Внести до КПК України застереження, що свідок зобов'язаний давати показання проти померлого близького родича чи члена сім'ї лише у разі, якщо це буде необхідно для реабілітації інших осіб.

3. Доповнити ч. 2 ст. 52 КПК України п. 10 такого змісту: «10) стосовно малолітніх осіб, які внаслідок віку нездатні повною мірою реалізувати свої права, – з моменту встановлення факту малоліття».

4. Запровадити «асиметрію правил допустимості доказів» у кримінальне процесуальне законодавство України.

## Список використаних джерел

1. Боднарчук О.В., Габрелян А.Ю. Розвиток системи страхування банківських вкладів України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 50 – 55.
2. Верещагіна М.А. Асимметрия правил о допустимости доказательств. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право*. 2007. № 28. С. 22-24.
3. Габрелян А.Ю. Проституція в сучасних українських реаліях. Новий погляд на проблему. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 12. С. 28-32.
4. Габрелян А.Ю. Доцільність легалізації проституції в Україні: аргументи «за». *Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць*. 2018. Випуск 2(8). С. 135-143.
5. Габрелян А.Ю. Недоліки законопроекту № 3139. *Верховенство Права*. 2020. № 1. С. 36-43.
6. Габрелян А.Ю. Правові аспекти віднесення секс-праці (проституції) до легальних видів економічної діяльності. *Європейські перспективи*, 2020. № 1. С. 45-50.
7. Габрелян А.Ю. Об'єкт правопорушення передбаченого ст. 181-1 КУпАП. *Journal «ScienceRise: Juridical Science»*, 2020. № 3 (13). С. 27 – 33.
8. Ганенко І.С. До питання імунітету близьких родичів та членів сім'ї підозрюваного (обвинуваченого). *Наше право*, 2019. № 3. С. 111-117.
9. Ганенко І.С. Імунітети у кримінальному процесі України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.09. Кривий Ріг. 2020. 199 с.
10. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141.
11. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13.04.2012 р. № 4651-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2013. № 9-10. № 11-12. № 13. Ст. 88.
12. Про застосування Конституції України при здійсненні правосуддя: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 01.11.1996 р. № 9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0009700-96#Text>
13. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 31. Ст. 545.
14. Страшок А.А. Процесуальне становище суб'єктів кримінального процесу, які здійснюють функцію сприяння кримінальному провадженню: дис. ... доктор філософії з права: 081. Харків, 2022. 275 с.
15. Чепель О.В., Габрелян А.Ю. Показання свідка в кримінальному процесі: поняття, зміст, вимоги. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 4. С. 451-458.

## References

1. Bodnarchuk O.V., Habrelian A.Y. Development of the insurance system of bank deposits of Ukraine. *Economics. Finances. Law*. 2023. No. 6. pp. 50-55. (in Ukrainian).
2. Vereshchagina M.A. Asymmetry of rules on the admissibility of evidence. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Law*. 2007. No. 28. pp. 22-24. (in Russian).
3. Habrelian A.Y. Prostitution in modern Ukrainian realities. A new look at the problem. *Economics. Finances. Law*. 2016. No. 12. pp. 28-32. (in Ukrainian).
4. Habrelian A.Y. Feasibility of legalizing prostitution in Ukraine: arguments «for». *Modern issues of economics and law: coll. of science works*. 2018. Issue 2(8). pp. 135-143. (in Ukrainian).

5. Hablelian A.Y. Disadvantages of draft law No. 3139. *Rule of Law*. 2020. No. 1. pp. 36-43. (in Ukrainian).
6. Hablelian A.Y. Legal aspects of classifying sex work (prostitution) as a legal type of economic activity. *European perspectives*. 2020. No. 1. pp. 45-50. (in Ukrainian).
7. Hablelian A.Y. The object of the offense provided for in Art. 181-1 of the Labor Code of Ukraine. *Journal «ScienceRise: Juridical Science»*. 2020. No. 3 (13). pp. 27-33. (in Ukrainian).
8. Hanenko I.S. On the issue of immunity of close relatives and family members of the suspect (accused). *Our right*. 2019. No. 3. pp. 111-117. (in Ukrainian).
9. Hanenko I.S. Immunities in the criminal process of Ukraine: diss. ... PhD in legal sciences: 12.00.09. Kryvyi Rih. 2020. 199 p. (in Ukrainian).
10. Constitution of Ukraine dated June 28, 1996. No. 254k/96-VR. *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*. 1996. No. 30. Art. 141. (in Ukrainian).
11. Criminal Procedure Code of Ukraine dated April 13, 2012 No. 4651-VI. *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*. 2013. No. 9-10. No. 11-12. No. 13. Art. 88 (in Ukrainian).
12. On the application of the Constitution of Ukraine in the administration of justice: Resolution of the Plenum of the Supreme Court of Ukraine dated November 1, 1996 No. 9. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0009700-96#Text> (in Ukrainian).
13. On the judicial system and the status of judges: Law of Ukraine dated June 2, 2016 No. 1402-VIII. *Information of the Verkhovna Rada (VVR)*. 2016. No. 31. Art. 545 (in Ukrainian).
14. Strashok A.A. Procedural position of the subjects of the criminal process who perform the function of facilitating criminal proceedings: PhD in legal sciences: 081. Kharkiv. 2022. 275 p. (in Ukrainian).
15. Chepel O.V., Hablelian A.Y. Testimony of a witness in a criminal trial: concept, content, requirements. *Analytical and comparative jurisprudence*. 2023. No. 4. pp. 451-458. (in Ukrainian).

**Oleksandr CHEPEL**

postgraduate student, State Tax University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7341-4599>

**WAYS TO IMPROVE WITNESS PRIVILEGES**

*The obligation of a witness to give truthful testimony during the pre-trial investigation and trial is subject to a number of exceptions set forth in the CPC of Ukraine. These exceptions are the right of a certain category of witnesses to refuse to testify in situations expressly provided for by law, and they are an integral part of the «witness privilege», which means both the release of a witness from the obligation to testify and the release of a person from the procedural status of a witness. The existence of personal witness privileges in the legislation is one of the signs of Ukraine's compliance with the requirements of a legal, democratic state. However, despite all its positive aspects, the institute of witness privileges and immunities is still not free from certain drawbacks.*

*The purpose of the paper is to analyze the problematic aspects and identify the ways to improve witness privileges.*

*In the course of the study, we proposed to: 1) to expand the circle of persons referred to in clause 1, part 1, art. 3 of the CPC of Ukraine, including: all other relatives by the lateral line of kinship children of siblings; cousins; siblings of parents; parents, siblings of husband and wife; 2) to make a reservation in the CPC of Ukraine that a witness is obliged to testify against a deceased close relative or family member only if it is necessary for the rehabilitation of other persons; 3) to provide for mandatory participation of a defense counsel in criminal proceedings in all cases where the rights of a minor are concerned. To do this, it is necessary to supplement Part 2 of Article 52 of the CPC of Ukraine with paragraph 10 as follows: «with regard to minors who, due to their age, are unable to fully exercise their rights, from the moment the fact of minority is established»; 4) to introduce «asymmetry of the rules of admissibility of evidence» into the criminal procedure legislation of Ukraine.*

*Currently, there are still some issues in Ukraine regarding the normative delineation of the circle of family members who enjoy witness privileges, and there is also a need to improve guarantees for the realization of privileges for minors.*

**Keywords:** witness, duty of a witness, rights of a witness, testimony, defense counsel, privileges

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Все що Вам потрібно – це:**

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

*Зробіть вибір, вигідний для Вас!*

(044)278-05-88

(097)178-90-89

(066)178-20-42

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