

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)



№ 6(74) / 2023



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 6 (74)

Київ 2023

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2023

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2023

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomicheskie nauki (Kiev)/Mezhdunarodnyj nauchny žurnal "Internauka".  
Seria: Ekonomicheskie nauki

### *Редакція:*

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

### *Редакційна колегія:*

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

**Дмитренко Ірина Миколаївна** — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

**Ільїн Валерій Юрійович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Красноручький Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Паска Ігор Миколайович** — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

**Русіна Юлія Олександрівна** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торгівельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

**Imamov Khamdilla** — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

## ЗМІСТ

## ЕКОНОМІКА

- Вакофян Ваган Григорович, Сосновська Ольга Олександрівна**  
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ..... 9
- Дудок Катерина Степанівна, Павленчик Анатолій Олександрович,  
Каспрук Святослав Ігорович, Тиркало Юрій Євгенійович,  
Геник Богдан Ярославович, Далик Володимир Петрович**  
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ ТА  
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... 22
- Лопушняк Галина Степанівна, Скидан Максим Ігорович**  
ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ І СТЕЙКХОЛДЕРИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СПІВПРАЦІ ...30
- Луняк Ірина Вікторівна, Столетова Ірина Геннадіївна**  
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТАТИСТИЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ..... 38
- Палієнко Тетяна Петрівна**  
РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА: РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ  
У ГЕНЕРАЦІЇ ІННОВАЦІЙ ..... 45
- Пенюк Валерія Олександрівна**  
ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА КОМУНІКАТИВНУ КУЛЬТУРУ СУСПІЛЬСТВА ..... 51
- Петров Кирило Вадимович**  
ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ ЯК ОДИН З НАЙВАЖЛИВІШИХ ФАКТОРІВ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА..... 57
- Човнюк Юрій Васильович, Приймаченко Олексій Віталійович,  
Чередніченко Петро Петрович, Чередніченко Олександра Петрівна**  
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВИТРАТ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ НЕРУХОМОСТІ,  
ІНВЕСТИЦІЙ У ОБ'ЄКТИ МІСЬКОГО БУДІВНИЦТВА І ГОСПОДАРСТВА  
ПРИ ВРАХУВАННІ ВПЛИВУ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ..... 63
- Шестірко Анастасія Андріївна, Погасій Сергій Олександрович**  
ВЕСІЛЬНИЙ ТУРИЗМ. ОСОБЛИВОСТІ, СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ..... 76

## МАРКЕТИНГ

- Шептуха Олена Михайлівна**  
МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ  
ПІДПРИЄМСТВА ..... 83



## МЕНЕДЖМЕНТ

Дорошенко Тетяна Миколаївна КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	88
--	----

## ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Китайчук Тетяна Геннадіївна ПРОБЛЕМИ ПРОВЕДЕННЯ РІЧНОЇ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	95
--	----

Овсюк Ніна Василівна, Афанас'єва Інна Іванівна, Лебедева Анастасія Олексіївна ОРГАНІЗАЦІЯ АПТЕЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ...	101
---	-----

Прокопова Олена Миколаївна, Кузьменко Олена Петрівна ОБЛІК РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ .....	108
--	-----

Радіонова Наталія Йосипівна ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	116
--	-----

## ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Ачкасова Світлана Анатоліївна, Абрамов Володимир Сергійович РЕАЛІЗАЦІЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	121
--	-----

Варналій Захарій Степанович, Щенявська Владислава Олегівна СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ .....	126
---	-----

Рудаченко Ольга Олександрівна, Фурса Вікторія Анатоліївна, Коробцова Дар'я Вікторівна ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	132
---	-----

## ІНШЕ

Жукова Юлія Миколаївна, Шлапак Алла Василівна ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	139
--	-----

## CONTENTS

### ECONOMY

- Vakofian Vahan, Sosnovska Olga**  
THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE LEVEL OF DIGITAL TRANSFORMATION  
IN ENTERPRISES..... 9
- Dudok Kateryna, Pavlenchyk Anatolii, Kaspruk Svyatoslav,  
Tyrkalo Yuriy, Henyk Bohdan, Dalyk Volodymyr**  
ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CONDITIONS  
OF RISK AND UNCERTAINTY..... 22
- Lopushnyak Halyna, Skydan Maksym**  
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND STAKEHOLDERS: PROBLEMS AND  
PROSPECTS FOR COOPERATION ..... 30
- Luniak Iryna, Stolietova Iryna**  
METHODOLOGICAL APPROACHES TO STATISTICAL EVALUATION OF THE WAGE FUND ..... 38
- Paliienko Tetiana**  
DEVELOPMENT OF THE INNOVATION ENVIRONMENT: THE ROLE OF INTELLECTUAL  
PROPERTY IN GENERATING INNOVATIONS..... 45
- Peniuk Valeriia**  
THE INFLUENCE OF INTERNET TECHNOLOGIES ON THE COMMUNICATIVE CULTURE  
OF SOCIETY..... 51
- Petrov Kyrilo**  
PURCHASE PLANNING AS ONE OF THE MOST IMPORTANT FACTORS IN  
THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ..... 57
- Chovniuk Yurii, Priymachenko Aleksey, Cherednichenko Petro, Cherednichenko Oleksandra**  
CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE ANALYSIS OF LIFE CYCLE COSTS OF REAL ESTATE,  
INVESTMENTS IN URBAN BUILDING AND HOUSEHOLD ASSETS CONSIDERING  
THE IMPACT OF INFLATIONARY PROCESSES..... 63
- Shestirko Anastasiia, Pohasii Serhii**  
WEDDING TOURISM. FEATURES, STATE AND PROSPECTS ..... 76

### MARKETING

- Sheptukha Olena**  
MARKETING MEASURES REGARDING THE FORMATION OF THE COMPANY'S PRODUCT  
PORTFOLIO ..... 83

### MANAGEMENT

- Doroshenko Tetiana**  
CREATIVE MANAGEMENT AS A COMPONENT PART OF EFFICIENT MANAGEMENT OF  
AVIATION ENTERPRISE..... 88



**ACCOUNTING AND TAXATION**

**Kytaichuk Tetiana**  
PROBLEMS OF CONDUCTING AN ANNUAL INVENTORY IN WARTIME CONDITIONS ..... 95

**Ovsiuk Nina, Afanasyeva Inna, Lebedeva Anastasia**  
ORGANIZATION OF PHARMACY BUSINESS AND FEATURES OF ITS TAXATION ..... 101

**Prokopova Olena, Kuzmenko Olena**  
ACCOUNTING FOR THE SALE OF GOODS AT E-COMMERCE ENTERPRISES ..... 108

**Radionova Nataliia**  
FEATURES OF ACCOUNTING AND FINANCIAL REPORTING OF TRANSNATIONAL  
CORPORATIONS..... 116

**FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

**Achkasova Svitlana, Abramov Volodymyr**  
IMPLEMENTATION OF CUSTOMS POLICY IN THE CONTEXT OF INTEGRATION  
TRANSFORMATIONS..... 121

**Varnalii Zakharii, Shcheniavska Vladyslava**  
STRATEGIC ASPECTS OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE IN  
THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES..... 126

**Rudachenko Olha, Fursa Viktoriia, Korobtsova Daria**  
FEATURES OF FINANCIAL MANAGEMENT OF ENTREPRENEURSHIP ENTITIES ..... 132

**OTHER**

**Zhukova Yuliia, Shlapak Alla**  
FEATURES OF THE FUNCTIONING OF THE ECONOMIC MECHANISM OF THE  
DEVELOPMENT OF THE SECONDARY GENERAL EDUCATION SYSTEM IN UKRAINE..... 139

УДК 303.01:65.01+004

**Вакофян Ваган Григорович**

*аспірант*

*Київського університету імені Бориса Грінченка*

**Vakofian Vahan**

*PhD Student of the*

*Borys Grinchenko Kyiv University*

ORCID: 0000-0002-0567-2565

**Сосновська Ольга Олександрівна**

*доктор економічних наук, професор,*

*завідувач кафедри фінансів*

*Київський університет імені Бориса Грінченка*

**Sosnovska Olga**

*Doctor of Economics, Professor,*

*Head of the Finance Department*

*Borys Grinchenko Kyiv University*

ORCID: 0000-0002-2177-0691

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8963

ЕКОНОМІКА

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

## THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE LEVEL OF DIGITAL TRANSFORMATION IN ENTERPRISES

**Анотація.** Робота присвячена аналітично-теоретичному вирішенню проблем адекватного оцінювання бізнес-процесів, встановленню ефективних напрямів з'ясування стану цифрових трансформацій підприємств, запровадженню теоретичних підходів до визначення рівня цифрової трансформації. Мета роботи полягала в опрацюванні існуючих теоретичних підходів до оцінювання рівня цифрової трансформації підприємств, встановленні критеріїв цифрових трансформацій, а також визначенні шляхів удосконалення бізнес-процесів за рахунок поєднаного використання інформації щодо специфіки діяльності підприємства і адаптації результатів міжнародних досягнень до місцевих особливостей розвитку. У роботі представлена систематизація основних наукових версій сучасного тлумачення поняття «цифрова трансформація», з урахуванням наукових досягнень вітчизняних, зарубіжних авторів та фахівців всесвітньо відомих організацій, що займаються науково-практичним вирішенням проблем цифрових трансформацій. У загальному вигляді сутність означеного процесу підкреслює перехід від традиційних методів управління та виробництва до цифрових враховуючи ефективно використання наявних ресурсів та забезпечення гнучкості підприємству за рахунок нових технологій. Представлені основні варіанти модифікації бізнес-процесів підприємств за рахунок застосування невирішених раніше інноваційних підходів та урахування специфіки діяльності і залучення міжнародних досягнень у розв'язанні проблеми повної «діджитал трансформації». Визначені та обґрунтовані основні шляхи цифрової трансформації бізнес-процесів: інтернетизація, індивідуалізація, діджиталізація.. Встановлені ключові засоби впливу цифрової трансформації на зміну у бізнес-процесах підприємств та запропонована технологія аудиту цифрових технологій у середині підприємства. Показано, що рівень цифрової трансформації підприємств встановлюється за конкретними індексами, рейтингами, результатами аудиту, опитування, зворотного зв'язку, застосування моделей оцінювання. Результати досліджень дозволили запропонувати розширений варіант оцінки стану цифрової трансформації від державного рівня до бізнес-процесів підприємств та запровадити покрокову систематизацію етапів оцінювання процесу.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, діджиталізація, цифрова трансформація, підприємство.

**Summary.** The paper is dedicated to the analytical-theoretical resolution of issues related to the adequate assessment of business processes, the identification of effective approaches to understanding the state of digital transformations in enterprises, and the introduction of theoretical approaches to defining the level of digital transformation in enterprises. The aim of the study was to analyze existing theoretical approaches to evaluating the level of digital transformation in enterprises, establish criteria for digital transformations, and identify ways to improve business processes through the combined use of information on the specific nature of enterprise activities and the adaptation of international achievements to local development peculiarities. The paper presents a systematic overview of the main scientific interpretations of the concept of «digital transformation» based on the scientific achievements of national and international authors and experts from well-known organizations involved in scientific-practical problem-solving in digital transformations. In general, the essence of the defined process emphasizes the transition from traditional methods of management and production to digital methods, considering the effective utilization of available resources and ensuring flexibility for enterprises through new technologies. The paper presents key variations of business process modifications through the application of previously unresolved innovative approaches and the consideration of activity specificity, as well as the integration of international achievements in solving the challenges of complete «digital transformation.» The study identifies and justifies the main directions of digital transformation of business processes: internetization, individualization, and digitalization. Key instruments of digital transformation influencing changes in business processes are established, and a technology for auditing digital technologies within enterprises is proposed. The study shows that the level of digital transformation in enterprises is determined by specific indices, ratings, audit results, surveys, feedback, and the application of evaluation models. The research results allowed for an extended approach to assessing the state of digital transformation from the governmental level to business processes within enterprises and introduced a step-by-step systematization of the evaluation process stages.

**Key words:** business processes, digitization, digital transformation, enterprise.

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація бізнес-процесу характеризується сталим перспективним розвитком і є провідним напрямом сьогодення, що забезпечує вирішення проблем досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасного динамічного розвитку технологій. Теоретично обґрунтовані і розроблені підходи до практичного застосування цифрових технологій дозволяють не лише удосконалити спосіб взаємодії зі споживачами, а і оптимізувати бізнес-процеси, створювати нові продукти та послуги, формувати оригінальні бізнес-моделі, прямо впливати на якість та рівень забезпечення споживачів. Для досягнення певного рівня цифрової трансформації необхідно чітко усвідомлювати теоретичні аспекти пов'язані з цим питанням, підходи, що використовують для оцінювання та вирішення проблемного завдання. Отже, проблема цифрової трансформації підприємств полягає у необхідності розробки і застосування адекватних трансформаційних технологій шляхом аналітичного опрацювання і вибору надійних теоретичних досягнень сучасної цифровізації з урахуванням оцінювальних критеріїв конкретних умов функціонування та специфіки діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми оцінювання та ефективного розвитку бізнес-процесів, у тому числі із застосуванням цифрових трансформацій, обговорюються на наукових форумах та підприємницьких заходах, як актуальний напрям досліджень вчених, економістів, бізнес-аналітиків. Наукова спільнота та бізнес-товариство все частіше концентрують увагу на проблемах цифрової трансформації бізнесу, підбору та застосування технологій у підприємницькій діяльності,

впровадження інновацій у функціонуючі бізнес-процеси підприємств. Сучасні уявлення за напрямом трансформації бізнес-процесів у вітчизняному підприємницькому просторі формуються завдяки публікації результатів досліджень профільних фахівців слід виокремити наступних: Андрос С.В. [29], Дергагова В.В. [30], Гуржий К.С. [31], Гусева О.Ю. [32], Гурочкіна В.В. [33], Струтинська І.В. [34], Федулова Л.І. [35], Савицька О.М. [3], Краус Н.М. [36] та інші.

Загальні відомості динамічного розвитку та ефективної організації бізнес-процесів також широко представлені у роботах провідних закордонних науковців, як Westerman G. [5], Bonnet D. [5], McAfee A. [5], Kane G.C. [37], Palmer D. [37], Hinings, B. [38], Parviainen, P [39], Mammadli E. [40], Grey G. [41] та інші.

Інформація щодо розкритих теоретичних та практичних результатів досліджень процесу цифрових трансформацій акумулюється і опрацьовується профільними світовими аналітичними центрами із формуванням певних рекомендаційних висновків, що можуть бути актуальними при виконанні роботи по впровадженню цифрових трансформаційних процесів у діяльність сучасних вітчизняних підприємств. Наприклад: PricewaterhouseCoopers, World Economic Forum, Deloitte, Boston Consulting Group, Salesforce та інші.

**Формулювання цілей статті.** Мета роботи полягає у розробці теоретичних підходів до визначення рівня цифрової трансформації підприємств, встановленні ефективних напрямів та критеріїв, що допомагають з'ясувати стан таких трансформацій, а також модифікації бізнес-процесів підприємств шляхом застосування невирішених раніше іннова-

ційних підходів із врахування специфіки конкретного підприємства, а також адекватного залучення результатів міжнародних досягнень у розв'язанні проблеми повної «діджитал трансформації».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація бізнес-процесів у роботі сучасних підприємств має інноваційний зміст і сприяє не лише розвитку окремих суб'єктів господарювання, а також економічного добробуту держави в цілому.

Досліджуючи роль та сутність цифрової трансформації бізнес-процесів суб'єктів господарювання слід зазначити, що загального і єдиного терміну, щодо поняття «цифрова трансформація» в умовах сьогодення не існує, так як дане поняття, разом із поняттям «діджиталізації» застосовуються синонімічно в процесі використання, тому у таблиці 1. наведено перелік деяких концептуальних тверджень стосовно сутності обраного поняття.

Аналіз численних варіантів визначення сутності адаптації цифрових перетворень у бізнесових структурах дозволяє сформулювати означений процес як перехід від традиційних методів управління і виробництва до цифрових за рахунок ефективного використання наявних ресурсів, забезпечення гнучкості регулювання діяльності підприємства та застосування нових інформаційних технологій.

Роль процесу цифрової трансформації позначається на покращенні можливостей технологічного та інтелектуального перетворення усіх аспектів діяльності організації, включаючи бізнес-процеси, взаємодію з клієнтами та партнерами, управління ресурсами та персоналом, аналіз даних та прийняття рішень, з метою досягнення підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Цифрова трансформація передбачає використання широкого спектру технологій, включаючи штучний інтелект, аналіз даних, Інтернет речей, блокчейн, хмарні технології та інші.

Важливим аспектом у процесі дослідження цифрових трансформацій є визначення їх рівня. Тож, розглянемо сутність поняття рівень та підходи до його встановлення.

У літературі можна зустріти наступні погляди щодо визначення поняття «рівень», в залежності від того, у якому контексті застосовується даний термін.

У загальному сенсі, поняття «рівень» може вказувати на певну позицію, ступінь або стан щодо чогось. Наприклад, Академічний тлумачний словник української мови визначає рівень за трьома основними пунктами, а саме:

- умовну горизонтальну лінію або площину, що служить межею висоти, яку має або на якій міститься хто-, що-небудь;
- ступінь якості, величина і т.ін., досягнуті у чому-небудь;
- простий прилад для перевірки горизонтального положення лінії, площини [17].

У контексті освіти, «рівень» може характеризувати знання або вміння учня, використовуються терміни, такі як «початковий рівень», «середній рівень» або «високий рівень».

У підприємстві та бізнесі «рівень» може вказувати на ступінь або позицію в ієрархічній структурі. Наприклад, «рівень керівництва» може вказувати на посаду або роль управлінського працівника у компанії, «рівень розвитку», може вказувати на успіхи у досягненні конкурентних позицій на певному сегменті чи на ринку в цілому.

З точки зору технологій «рівень» може вказувати на ступінь складності або функціональності. Наприклад, у комп'ютерних науках «рівень доступу» характеризує наявність прав користувача, які визначають, які операції він може виконувати, а які ні.

Тож, поняття рівня та його оцінку доцільно використовувати у наукових дослідженнях, з метою з'ясування конкурентних позицій, яких досягло підприємство, його технологічного стану та інших аспектів.

Рівень визначають на основі кількісної оцінки за використання системи показників, на основі яких встановлюють порогові значення. Також доцільно застосовувати не один показник, а їх сукупність, з метою одержання повнішої інформації про підприємство, його трансформаційні процеси.

Логічним вбачається встановлення сукупності показників, які можна покласти в основу єдиного інтегрального показника, що використовуватиметься підприємствами для оцінки власних трансформаційних процесів, зважаючи на специфічні умови функціонування підприємств та обраною ними стратегією розвитку.

Крім того, варто відмітити, що рівень цифрових трансформацій підприємств безпосередньо впливає і на рівень цифрової трансформації у державі в цілому. Отже, для отримання найбільш повної інформації про стан цифрових трансформацій, оцінку доцільно виконувати по наступних рівнях:

- цифрова трансформація країни;
- цифрова трансформація регіону;
- цифрова трансформація галузі;
- цифрова трансформація підприємства;
- цифрова трансформація бізнес-процесу.

Відмітимо, що цифрові трансформації на нижчих рівнях прямо впливають на цифрові трансформації на вищих рівнях. Так, з'ясувати рівень цифровізації країн світу можна застосовуючи поширені методики оцінки рівня цифровізації, як через формування рейтингових індексів (табл. 2).

Прикладом індексу цифровізації регіону може бути індекс запропонований Міністерством цифрової трансформації України, як один з інструментів вимірювання процесів інформатизації та цифровізації у 24 регіонах країни. В основі індексу наступні дані: інституційна спроможність,



Таблиця 1

## Підходи до визначення змісту поняття «цифрова трансформація»

Джерело	Зміст поняття
<b>Вітчизняні науковці</b>	
Струтинська І.В. [1]	Процес реорганізації економіки та суспільства на основі використання цифрових технологій, що призводить до створення нових бізнес-моделей, появи нових товарів та послуг, а також до зміни способів взаємодії між людьми та організаціями. Вона вважає, що цифрова трансформація є потужним каталізатором економічного зростання, але також вимагає значних зусиль з боку держави та бізнесу для успішної її реалізації.
Нікітін Ю.О. [2]	Процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства.
Савицька О.М., Салабай В. [3]	Процес переходу до цифрового бізнесу, який полягає у використанні цифрових технологій для зміни бізнес-процесів у компанії та надання нових можливостей для отримання додаткового доходу і перспектив розвитку суб'єктів підприємництва.
<b>Зарубіжні науковці</b>	
D.Bowersox [4]	Процес перебудови бізнесом певних мікроекономічних операцій всередині суб'єкта. При цьому, завданням цифрової трансформації є налагодження процесів, що повністю могли б автоматизувати процеси і підвищити рівень потенціалу самого суб'єкта господарювання.
G.Westermann [5]	Можливість використання технологій, стосовно поліпшення роботи і діяльності суб'єкта господарювання. Використання цифрового інструментарію і смарт-технологій забезпечує покращення бізнес-процесів.
T.Ochs, U.Riemann [6]	Певна інтеграція цифрових технологій і різноманітних інструментів в роботу підприємств, за допомогою перетворення в цифровий формат всього, що можна цифровізувати.
C.E.Bouee, S. Schaible [7]	Низка послідовних змін всіх секторів економіки і пристосувань їх учасників до нових реалій цифрового світу.
S.Brennen, D.Kreiss [8]	Процес оцифрування і перетворення аналогових даних в цифрове відображення.
V.Scutto [9]	Перехід до цифрових технологій з метою зміни бізнес-процесів суб'єкта господарювання і отримання подальших вигід від впровадження нових технологій.
<b>Організації</b>	
Salesforce [10]	Процес використання цифрових технологій для створення нових — або модифікації чинних — бізнесових процесів, культури та клієнтського досвіду для задоволення мінливих вимог бізнесу та ринку.
Hewlett Packard Enterprise [11]	Зміна способу виконання роботи, використовуючи цифрові технології, що відбувається на всіх рівнях організації, включаючи бізнес-моделі, продукти та послуги, взаємодію зі споживачами та операційну діяльність, з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
MIT Sloan Management Review [12]	Використання цифрових технологій для перетворення традиційних бізнес-моделей та процесів на цифрові.
World Economic Forum [13]	Це не лише використання технологій, але й створення нових бізнес-моделей та розвиток нових екосистем.
Pricewaterhouse Coopers [14]	Процес перетворення всього ділового світу шляхом впровадження новітніх технологій, що є заснованими в мережі Інтернет.
Deloitte [15]	Процес перетворення бізнес-моделей, процесів, компетенцій та моделей поведінки для використання можливостей, які надають цифрові технології». Такий підхід охоплює не лише технічні зміни, а й зміни в культурі організації та взаємодії з клієнтами та співробітниками.
Boston Consulting Group (BCG) [16]	Використання цифрових технологій для значного поліпшення виробничих і бізнес-процесів, управління компанією та взаємодії зі споживачами». Цифрова трансформація може допомогти компаніям ефективніше використовувати свої ресурси, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також розвивати нові бізнес-моделі та стратегії.

Джерело: систематизовано авторами на основі [1–16]

Таблиця 2

Сутність основних індексів цифровізації країн

№	Назва	Автор	Характеристика
1	Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI)	Європейська комісія (European Commission)	Оцінює рівень цифрової економіки та суспільства в країнах Європейського союзу. Враховує доступ до Інтернету, використання цифрових технологій громадянами та бізнесом, навички в галузі інформаційно-комунікаційних технологій та інші.
2	Індекс готовності країни до цифрової трансформації (Digital Transformation Index, DTI)	Міжнародний телекомунікаційний союз (International Telecommunication Union) та Організація Об'єднаних Націй (United Nations Organization)	Враховує різні аспекти цифрової трансформації: інфраструктура, доступ до технологій, правове середовище, готовність уряду та компаній до цифрових ініціатив, тощо.
3	Індекс світової цифрової конкурентоспроможності (IMD World Digital Competitiveness Index — WDCI);	Інститут розвитку менеджменту (International Institute for Management Development, IMD), Центр кібернетичних студій США, Сінгапурський університет управління	Надає порівняльну оцінку рівня цифрової конкурентоспроможності країн. Оцінює країни за показниками: цифрова інфраструктура, цифрова економіка, технологічна готовність, людський капітал
4	Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index — IDI);	Міжнародний союз зв'язку (International Telecommunication Union)	Оцінює рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в різних країнах. Враховує різні аспекти розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи доступ до інформаційних технологій, використання інтернету, телекомунікаційну інфраструктуру, якість послуг, цифрову нерівність та інші показники.
5	Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index — NRI);	Всесвітній економічний форум (World Economic Forum)	Оцінює готовність країн до використання і розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Враховує фактори, що впливають на мережеву готовність країни, включаючи доступ до інтернету, якість інфраструктури, рівень використання технологій, наявність електронних послуг, цифрові навички населення та інші показники.
6	Індекс цифрової економіки Всесвітнього банку (World Bank Digital Economy Index)	Світовий банк (World Bank)	Відображає рівень розвитку цифрової економіки у країнах світу. Він оцінює такі аспекти, як доступ до Інтернету, цифрові навички населення, цифрові платежі, електронна торгівля та інші.

Джерело: проаналізовано авторами на основі [18–21; 13; 22]

розвиток інтернету, розвиток центрів надання адміністративних послуг, режим «без паперів», цифрова освіта, візитівка області, проникнення базових електронних послуг, галузева цифрова трансформація. Застосування індексу дозволить визначити ефективність органів влади у напрямі цифровізації, виявити потребу в цифровій трансформації [23].

До галузевих відносять, наприклад, індекс електронного уряду (e-Government Index, e-GI) запропонований Організацією Об'єднаних Націй (ООН), який оцінює рівень використання технологій інформаційного та комунікаційного сектору у роботі урядових органів. Враховує: доступність та якість електронних послуг, електронну демократію, електронний доступ до інформації, ефективність електронного урядування та інші

вимірювання, пов'язані з використанням цифрових технологій урядовими органами. Індекс цифровізації регіону може допомогти виявити сильні та слабкі сторони цифрового розвитку та ідентифікувати області, які потребують подальшого вдосконалення.

На рівні підприємств застосовують низку індексів, деякі з яких наведено у таблиці 3.

Наступним, відобразимо рівень бізнес-процесів на якому доцільно застосовувати наступні індекси цифрової трансформації (табл. 4).

Зазвичай, індекси цифровізації розраховують на основі збору статистичних даних про різні аспекти цифрового розвитку і їх подальшого аналізу. Варіанти розрахунку та склад показників можуть відрізнятися залежно від країни або організації, що проводить оцінку.

Таблиця 3

**Індекси цифровізації підприємств**

№	Назва індексу	Характеристика
1	Цифровий трансформаційний індекс (Digital Transformation Index, DTI) або Модель Капгеміні (Cargemini model)	Оцінює рівень цифрової трансформації підприємств. Враховує такі показники, як цифрова стратегія та візія, використання цифрових технологій, культура цифрової інновації, клієнтський досвід, операційна ефективність, інновації та нові бізнес-моделі.
2	Індекс цифрової готовності підприємств (Digital Readiness Index, DRI)/ Networked Readiness Index/ Technology Index	Оцінює готовність підприємств до впровадження цифрових технологій і процесів. Враховує такі фактори, як наявність інформаційних систем, кадровий потенціал, ступінь автоматизації процесів та інше.
3	Індекс цифрових навичок підприємств (Digital Skills Index, DSI)	Оцінює рівень цифрових навичок працівників у підприємствах. Враховує такі показники, як рівень комп'ютерної грамотності, знання цифрових інструментів та технологій, уміння працювати з цифровими даними та інше.
4	Індекс цифрової інноваційності підприємств (Digital Innovation Index, DII)	Оцінює рівень інноваційного впровадження цифрових технологій у підприємствах. Враховує такі фактори, як інноваційна культура, впровадження новаторських рішень, співпраця зі стартапами та інші.
5	Індекс зрілості цифрової трансформації (Digital Maturity Index, DMI)	Оцінює компанії за кількома ключовими категоріями, такими як стратегія, організаційна культура, інфраструктура, цифрові процеси та інші.
6	Індекс цифрової трансформації McKinsey або Модель цифрового індексу від McKinsey (McKinsey Digital Index)	Оцінює цифровий розвиток підприємств за допомогою трьох показників: цифровий потенціал, організаційна готовність та перетворення процесів та систем. Вона надає організаціям відображення їхнього рівня цифрового розвитку та вказує напрям подальшого вдосконалення.
7	Індекс цифрового відтворення BCG (BCG Digital Replication Index)	Оцінює ступінь, до якого компанія успішно відтворює цифрові ініціативи і використовує цифрові технології для трансформації бізнес-процесів.

Джерело: проаналізовано авторами на основі [16; 24; 25; 26]

Тісно перетинаються з індексами і моделі цифрової трансформації. Наприклад, індекс цифрової трансформації McKinsey також має назву модель цифрового індексу від компанії McKinsey, а цифровий трансформаційний індекс (Digital Transformation Index, DTI) — Модель Капгеміні від компанії Cargemini [25].

Широко застосовують модель, що розроблена Джорджем Дуартом (George Westerman) [5] та його колегами з MIT Sloan School of Management [12] — Модель Дуарта. Застосування цієї моделі спрямоване на оцінку рівня цифрового розвитку підприємств і визначення його місця у цифровому сегменті. Дозволяє визначити, на якій стадії зна-

Таблиця 4

**Індекси цифровізації бізнес-процесів підприємств**

№	Назва індексу	Характеристика
1	Індекс автоматизації процесів (Process Automation Index)	Відображає ступінь автоматизації бізнес-процесів підприємства. Може враховувати такі показники, як використання роботів-процесів (Robotic Process Automation), автоматизація даних та інтеграція систем.
2	Індекс цифрової орієнтації (Digital Orientation Index)	Оцінює, наскільки компанія зорієнтована на використання цифрових технологій у своїх бізнес-процесах. Може включати оцінку використання хмарних сервісів, аналітики даних, електронного документообігу та інших цифрових інструментів.
3	Індекс інтеграції систем (System Integration Index)	Вимірює рівень інтеграції і взаємодії між різними інформаційними системами в організації. Він враховує наявність та ефективність інтеграційних рішень, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) системи, CRM (Customer Relationship Management) системи, системи управління документами та інші.
4	Індекс цифрової здатності (Digital Capability Index)	Відображає рівень цифрових навичок та компетенцій у персоналу, які необхідні для успішної цифрової трансформації бізнес-процесів. Він може включати оцінку рівня технологічної грамотності, здатності до використання цифрових інструментів та усвідомлення важливості цифрової трансформації.

Джерело: проаналізовано авторами на основі [42; 43; 44]



ходиться підприємство та які кроки потрібно зробити для подальшого розвитку. При цьому рівень цифровізації оцінюється на основі чотирьох стадій:

1. Аналогова: функціонує переважно на традиційних методах та процесах. Використання цифрових технологій є обмеженим або неструктурованим.

2. Перехідна: починає впроваджувати деякі цифрові технології та процеси, але це переважно окремі ізольовані проекти.

3. Цифрова: активно використовує цифрові технології у своїх процесах та діяльності. Цифрові технології інтегровані у більшість аспектів бізнесу.

4. Інноваційна: постійна інноваційна діяльність та здатність до цифрових змін. Використання провідних технологій та створення нових цифрових бізнес-моделей.

На рівні підприємств також застосовують методику рейтингових оцінок, основні з них наведені у таблиці 5. Дані цих рейтингів допомагають менеджменту підприємств орієнтуватись у рівні власної цифрової трансформації, сприяють встановленню ефективних напрямів та критеріїв розвитку, формують підходи до оптимізації, модифікації бізнес-процесів підприємств.

Результати рейтингів дозволяють підприємствам порівняти свій рівень цифровізації з іншими гравцями у галузі, визначити їх конкурентну позицію і виявити потенційні напрями розвитку, а високий рейтинг цифровізації може зробити підприємство більш привабливим для потенційних інвесторів.

Етапи оцінки, на основі індексів, рейтингів та моделей рівня цифровізації підприємств можуть включати наступні кроки (рис. 1):

1. Вибір індексів, які відображають ключові аспекти цифрової трансформації, що важливі для конкретного підприємства.

2. Збір даних, необхідних для кожного обраного індексу. Наприклад, дані звітів, опитувань, статистики або інших джерел.

3. Розрахунок показників на основі методології кожного індексу для розрахунку показників. Може включати вагові коефіцієнти, шкали оцінювання, математичні формули, які визначені в індексі.

4. Аналіз результатів. Одержані дані порівнюються зі шкалами чи стандартами, які використовуються в індексі, визначають сильні та слабкі сторони та ідентифікують області для подальшого удосконалення.

5. Висновки з результатів оцінки.

6. Рекомендації для поліпшення цифрової трансформації. Ідентифікують пріоритетні області, які потребують уваги та розробляють стратегію для подальшого розвитку цифрового потенціалу підприємства.

7. Моніторинг. Після оцінки рівня цифровізації підприємства важливо встановити систему моніторингу, щоб відстежувати прогрес у реалізації рекомендацій та впровадженні стратегії цифрової трансформації.

8. Постійне удосконалення. Сфера цифрової трансформації винятково динамічна, тому важливо постійно оновлювати знання та враховувати нові тренди і технології, а також своєчасно їх застосовувати.

Результати зазначених індексів та рейтингів є важливим джерелом інформації для керівників, академічних дослідників та практиків, які цікавляться темою цифрового бізнесу та цифрової трансформації. Скориставшись вказаними даними підприємства здатні реально оцінити свій стан за досліджуваним напрямом, визначити сильні та слабкі сторони в галузі цифрової трансформації, а також виявити області, які потребують подальшого

Таблиця 5

Рейтинги цифровізації підприємств

№	Назва	Проводить оцінку	Характеристика
1	Рейтинг цифрової трансформації Forbes (Forbes Digital Transformation Ranking) [27]	Forbes	Оцінює компанії за здатністю до цифрової трансформації та інновацій. Базується на даних про рівень інвестицій у цифрові технології, успішність впровадження цифрових стратегій та інші фактори.
2	Рейтинг цифрової трансформації IDC (IDC Digital Transformation Rankings) [28]	IDC (International Data Corporation)	Оцінка рівня цифрової трансформації компаній у різних галузях. Застосовується комплексна методологія, включаючи аналіз стратегій трансформації, витрат на цифрові технології та здатність до інновацій.
3	MIT Sloan Management Review Дослідження цифрового бізнесу (MIT Sloan Management Review Digital Business Study) [12]	MIT Sloan Management Review разом з MIT Ініціативою щодо цифрової економіки	Оцінює рівень цифрової трансформації компаній. Базується на анкетних опитуваннях та даних про стратегії, використання цифрових технологій та інші фактори.

Джерело: проаналізовано авторами на основі [12; 27; 28]

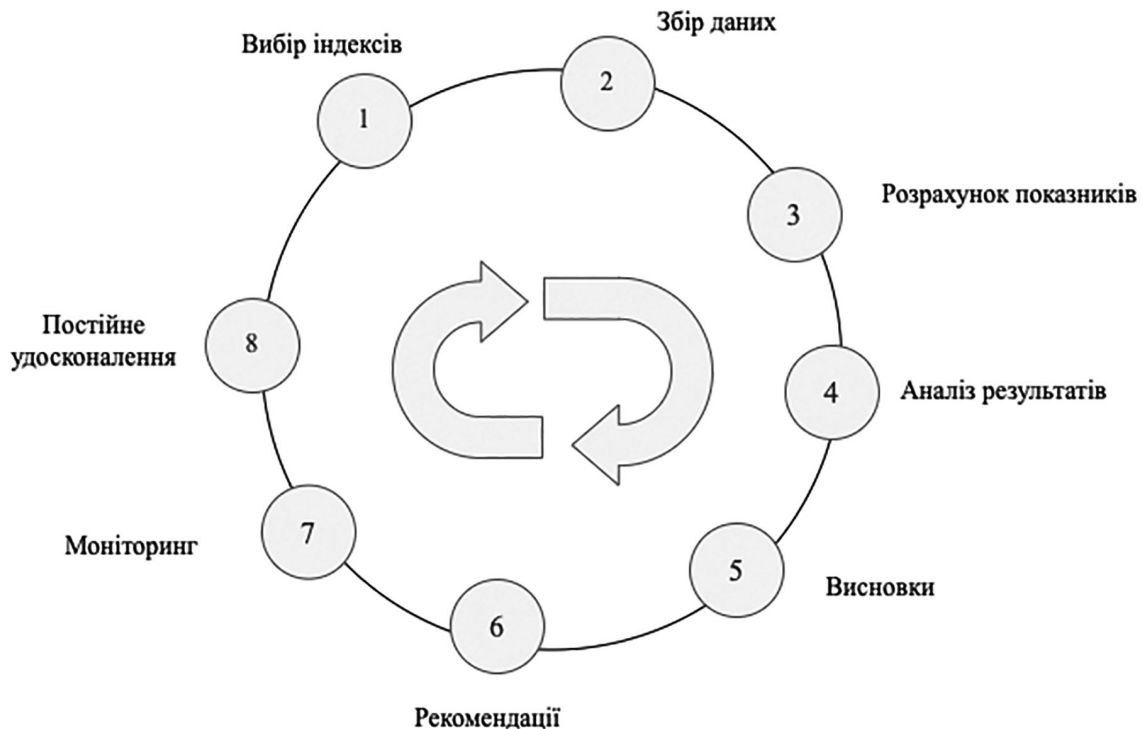


Рис. 1. Етапи оцінки рівня цифровізації підприємств

Джерело: розроблено авторами

розвитку та удосконалення. Різні підприємства можуть розробляти свої власні інструменти та індекси для вимірювання цифрової трансформації відповідно до актуальних саме для них досліджень і цілей.

Крім того, підприємства впроваджують різноманітні інноваційні технології і формують нові стратегії ведення бізнесу з урахуванням цифрової концепції. При цьому проводиться трансформація власних бізнес-процесів, що дозволяють зміцнювати позиції на галузевому ринку і формувати нові технологічні бар'єри, що можуть забезпечувати належну конкурентоспроможність.

Слід зазначити, що цифрова трансформація бізнес-процесів в умовах сьогодення є рушійною силою змін в більшості сфер діяльності, вона здатна розширити можливості впровадження новітніх технологій і формування цифрових бізнес-моделей подальшої діяльності. Рівень цифрової трансформації бізнес-процесів оцінює ступінь, до якого підприємство впроваджує цифрові технології та використовує їх для поліпшення та оптимізації своїх процесів. Це відображає, наскільки підприємство використовує цифрові рішення, такі як автоматизація, аналітика даних, хмарні сервіси, Інтернет речей (IoT) та інші, для забезпечення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності свого бізнесу.

Основними напрямками цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств виступають декілька аспектів:

- інтернетизація, що полягає у використанні Інтернет-мережі, різноманітних нових виробни-

чих технологій, технологій бездротового зв'язку і різноманітних хмарних технологій в бізнес-процесах підприємства як із зовнішньою аудиторією, так і відповідно з працівниками і партнерами;

- індивідуалізація, що регламентується, як концепція стосовно розробки індивідуальної пропозиції відповідно до наявних тарифів, ризиків та інших умов. При цьому можуть використовуватись великі бази даних, нові виробничі технології, а також технології що стосуються бездротового зв'язку на основі отримання максимально широкого набору даних про клієнта та його запитів;
- діджиталізація підприємства, що характеризується використанням цифрових технологій в різноманітних внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесах підприємства.

Провідні науковці виділяють три ключових засоби впливу цифрової трансформації на зміну в бізнес-процесах підприємств:

- оптимізація наявних бізнес-процесів підприємства;
- глибока трансформація бізнес-процесів підприємства за рахунок створення унікальної пропозиції для споживачів або масштабування;
- розробка нових бізнес-процесів, що стосуються технологій підприємства та його послуг.

Оцінка рівня цифрової трансформації бізнес-процесів може включати такі показники, як: ступінь автоматизації, використання аналітики даних, хмарних рішень та сервісів, Інтернету речей (IoT), рівень автоматизації процесів, клієнтський

досвід, інноваційність, кадровий потенціал, безпека та захист та інші.

Зазначені засоби можна трактувати, як цифрову трансформацію продукції або послуг підприємства, що реалізуються за рахунок бізнес-процесів в менеджменті. Цифрова трансформація підприємства може проводитись з метою впровадження цифрових технологій, досконаліших ніж аналогові, які дозволяють забезпечити зростання прибутковості і зниження витрат, це, в свою чергу, сприяє появі нових конкурентів на галузевому ринку, що мають власні оновлені моделі роботи і стратегії управління.

Рівень цифровізації підприємств також можна досліджувати провівши аудит цифрових технологій в середині підприємства. Такий аудит може включати огляд існуючих систем та інфраструктури, аналіз даних, оцінку здатності до інтеграції та ін. Метою такого аудиту є виявлення сильних та слабких сторін, ідентифікація можливих проблем та розробка рекомендацій щодо удосконалення діяльності підприємства, можливостей його цифрової трансформації. Як правило, аудит цифро-

вих трансформацій здійснюється по спланованим заздалегідь крокам (рис. 2), які, в свою чергу, можуть варіюватися в залежності від конкретних потреб та цілей організації.

Слід зауважити, що при встановленні мети проведення аудиту, важливо врахувати специфіку конкретного підприємства, його стратегічні цілі, бізнес-процеси та поточні виклики. Для проведення аудиту збирають такі основні дані про його сферу діяльності (види діяльності, продукти або послуги, які надає підприємство), структуру (включаючи підрозділи, підсистеми та їх функціональні області), процеси організації управління, комунікації та прийняття рішень, перебіг інших бізнес-процесів (включаючи послідовність дій, взаємозв'язки, застосовувані методи та інструменти), технологічну інфраструктуру (про апаратне та програмне забезпечення, мережеві ресурси, бази даних, системи управління, додатки та інші цифрові ресурси, які використовуються), IT-стратегію та цілі (опис стратегії підприємства щодо використання цифрових технологій, включаючи цілі, плани розвитку та пріоритети), безпеку та конфіденційність (політика

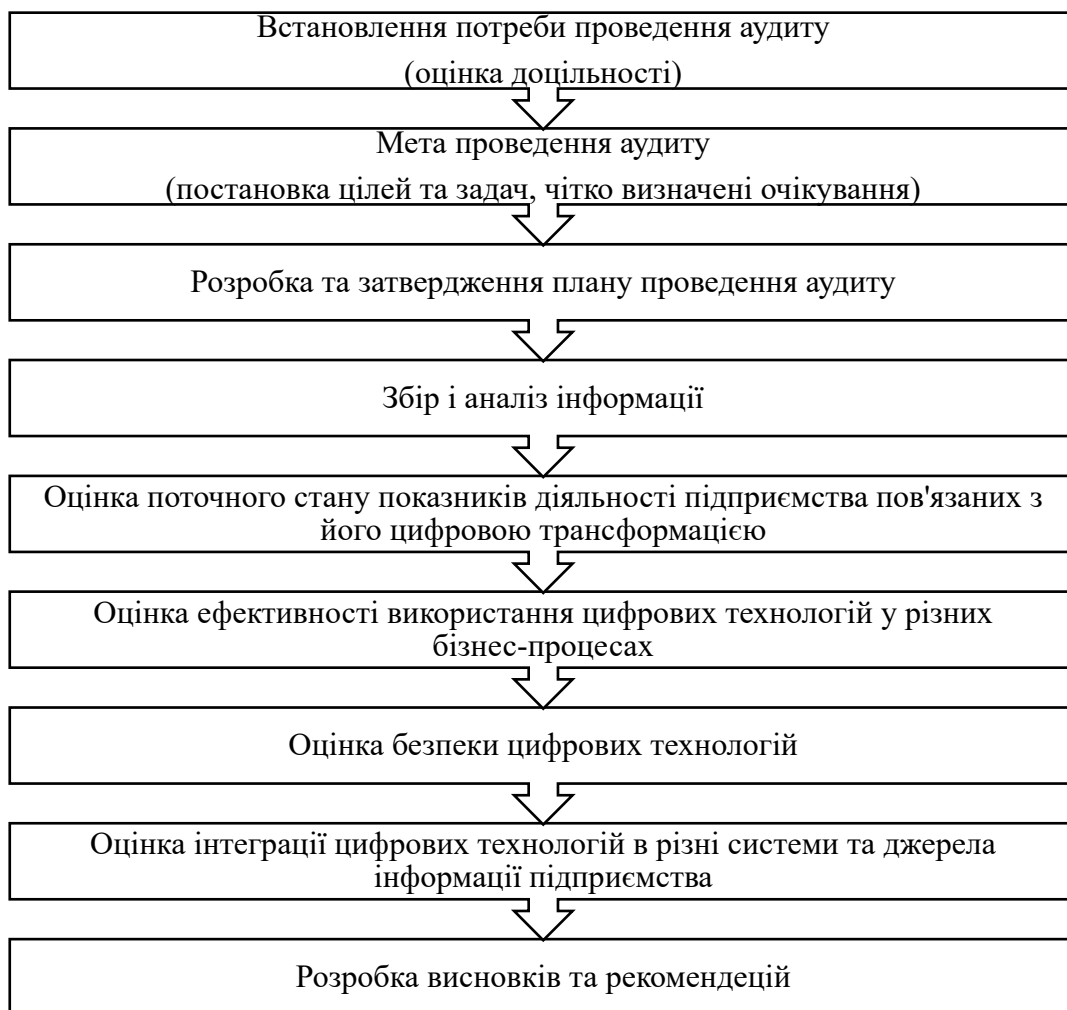


Рис. 2. Послідовність проведення аудиту цифрових трансформацій підприємства  
Джерело: розроблено авторами

безпеки, заходи захисту даних, контроль доступу та інші засоби, що застосовуються для забезпечення безпеки технологічної інфраструктури), структуру персоналу у розрізі вміння використовувати та засвоювати цифрові технології, наявність людських ресурсів, включаючи IT-спеціалістів та інші команди, які відповідають за впровадження технологій, наявність фінансових ресурсів, доступних для цифрових ініціатив.

Часто використовують, для встановлення рівня цифрової трансформації підприємств і такий метод, як опитування та зворотний зв'язок. Проведення опитувань серед співробітників та керівництва підприємства може дати уявлення про рівень їх усвідомленості та залученості до цифрових ініціатив. Зворотний зв'язок від клієнтів, партнерів, зацікавлених сторін також може допомогти зрозуміти, наскільки дієві та інноваційні є цифрові процеси підприємства.

Підсумовуючи наведену вище інформацію, зазначимо, що рівень цифрової трансформації підприємств встановлюють використовуючи наступні підходи: аналізування індексів, рейтингів, проведення аудиту, здійснення опитування, отримання зворотного зв'язку, застосування моделей оцінки цифрового розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати досліджень дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Визначені основні теоретичні і методичні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації підприємств та встановлені ефективні напрями з'ясування стану таких трансформацій.

2. Показані модифікації бізнес-процесів підприємств шляхом застосування невирішених раніше інноваційних підходів із врахуванням специфіки конкретного підприємства та адекватного залучення результатів міжнародних досягнень у розв'язанні проблеми повної «діджитал трансформації».

3. Встановлені ключові засоби впливу цифрової трансформації на зміну у бізнес-процесах підприємств та запропонована технологія аудиту цифрових технологій у середині підприємства.

4. Визначені основні стадії цифровізації (аналогова, перехідна, цифрова, інноваційна) та етапи оцінки рівня цифровізації підприємств.

5. Показано, що рівень цифрової трансформації підприємств встановлюють за конкретними індексами і рейтингами та результатами аудиту, опитування, зворотного зв'язку, застосування моделей оцінювання.

#### Література

1. Струтинська І.В., Маркович І.Б. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. Причорноморські економічні студії: науковий журнал. 2019. Вип. 41. С. 105–109. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/41\\_2019/21.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/41_2019/21.pdf) (дата звернення: 02.06.2023)
2. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 4. Том 3.
3. Савицька О., Салабай В. Цифрові трансформації в умовах розвитку Індустрії 4.0. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2021. № 3(38). С. 420–426. URL: <https://fkf.net.ua/index.php/fkf/article/view/3333/3236> (дата звернення: 06.06.2023)
4. Bowersox D.J., Closs D.J., Drayer R.W. The digital transformation: Technology and Beyond // Supply Chain Management Review; Framington. Jan/Feb 2005. Vol. 9, Ed. 1. P. 22–29.
5. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. 2014. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (дата звернення: 10.06.2023)
6. Ochs T., Riemann U.A. IT Strategy Follows Digitalization. In M. Khosrow-Pour, D.B.A., Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition. IGI Global. 2018. P. 873–887. doi: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2255-3.ch075> (дата звернення: 04.06.2023)
7. Bouee C.E., Schaible S. Die digitale Transformation der Industrie/ Berlin, Мьнchen: Roland Berger, BDI Studien. 2015. P. 7.
8. Brennen J.S., Kreiss D. Digitalization, In: The Wiley Blackwell-ICA International Encyclopedias of Communication. 2016. doi: <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111> (дата звернення: 12.06.2023)
9. Scuotto V., Nicotra M., Del Giudice M., Krueger N., Gregori G.L. A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. Journal of Business Research. 2021. Vol. 129. P. 382–392. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321000539> (дата звернення: 02.06.2023)
10. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com> (дата звернення: 04.06.2023)
11. Hewlett Packard Enterprise. URL: <https://www.hpe.com/us/en/home.html> (дата звернення: 04.06.2023)
12. MIT Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview.mit.edu/> (дата звернення: 04.06.2023)
13. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 04.06.2023)
14. PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.com/cy/> (дата звернення: 04.06.2023)
15. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 02.06.2023)



16. Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/> (дата звернення: 02.06.2023)
17. Академічний глумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua> (дата звернення: 05.05.2023)
18. European Commission / The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 01.06.2023)
19. International Telecommunication Union. URL: <https://www.itu.int> (дата звернення: 04.06.2023)
20. United Nations Organization. URL: <https://www.un.org/> (дата звернення: 04.06.2023)
21. International Institute for Management Development. URL: <https://www.imd.org/> (дата звернення: 23.05.2023)
22. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 11.06.2023)
23. Цифрова трансформація регіонів — покращення щоденного життя кожного українця. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrova-transformatsiya-regioniv-pokrashchennya-shchodennogo-zhittya-kozhnogo-ukraintsya> (дата звернення: 23.05.2023)
24. Maturity Model and Best Practice Skill Development for Digital Transformation / SAP SE, 2017. URL: <https://news.sap.com/2017/09/maturity-model-from-sap-and-ercis-helps-companies-develop-skills-for-digital-transformation/> (дата звернення: 12.06.2023)
25. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 04.06.2023)
26. Bharatula S., Murthy B.S. Digital Readiness Index — Empowering the Nation. In: Fong, S., Dey, N., Joshi, A. (eds) ICT Analysis and Applications. Lecture Notes in Networks and Systems. Springer, Singapore. 2020. Vol. 93. doi: [https://doi.org/10.1007/978-981-15-0630-7\\_20](https://doi.org/10.1007/978-981-15-0630-7_20) (дата звернення: 05.05.2023)
27. Sustainable Transformation The Successor to Digital Transformation. URL: [https://global-uploads.webflow.com/622114611a57be1f44d0884a/62628d4eaab337278b4ab792\\_Sustainable\\_Transformation\\_Executive\\_Report.pdf](https://global-uploads.webflow.com/622114611a57be1f44d0884a/62628d4eaab337278b4ab792_Sustainable_Transformation_Executive_Report.pdf) (дата звернення: 12.06.2023)
28. IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2022 Predictions. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US47115521> (дата звернення: 10.06.2023)
29. Андрос С.В. Удосконалення системи управління організаційно-економічними трансформаціями на підприємстві // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2018. № 15. С. 262–272.
30. Dergachova V., Vorzhakova Yu., Khlebyska O. Organization of business processes in the conditions of digitalization. The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 14 (Dec. 2021). P. 60–68. doi: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06> (дата звернення: 12.06.2023).
31. Гуржій Н., Гурман О., Леськова С., Тягунова З., Любецька М. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 1(42). P. 484–492. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3731> (дата звернення: 12.06.2023).
32. Гусева О.Ю. Діджиталізація — як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація / О.Ю. Гусева, С.В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnebi_2018_1_7) (дата звернення: 12.06.2023).
33. Гурочкіна В.В. Цифрова трансформація бізнес-моделі промислових підприємств. Подільський науковий вісник. 2020. № 1(13). С. 28–35.
34. Струтинська І.В. Інформаційні технології організації бізнесу—імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2019. Т. 55. № 2. С. 40–49.
35. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. Економіка природокористування і сталий розвиток. 2020. № 7 (26). С. 6–14.
36. Краус К.М., Краус Н.М., Поченчук Г.М. Цифрова інфраструктура в умовах віртуалізації та нової якості управління економічними відносинами. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9279> (дата звернення: 14.06.2023).
37. Kane G. C., Kiron D., Palmer D., Phillips A. N., Buckley N. Moving Beyond Marketing: Generating Social Business Value Across the Enterprise. July 2014. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/moving-beyond-marketing/> (дата звернення: 14.06.2023).
38. Hinings B., Gegenhuber Th., Greenwood R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective, Information and Organization. 2018. Vol. 8, Issue 1. P. 52–61. doi: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004> (дата звернення: 14.06.2023).
39. Parviainen P., Tihinen M., Kddridinen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. International Journal of Information Systems and Project Management. 2022. 5(1). P. 63–77. doi: <https://doi.org/10.12821/ijispm050104> (дата звернення: 14.06.2023).
40. Mammadli E., Klivak V. Measuring the Effect of the Digitalization. January 24, 2020. URL: <https://ssrn.com/abstract=3524823> (дата звернення: 14.06.2023).

41. Gray J., Rumpe B. Models for digitalization. *Softw Syst Model*. 2015. 14. P. 1319–1320. doi: <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9> (дата звернення: 14.06.2023).
42. Голуб А.В. Цифровізація бізнес-процесів: світові тренди й можливості для українських компаній: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 076 — підприємництво, торгівля та біржова діяльність / наук. кер. В.В. Сабадаш. Суми: Сумський державний університет, 2021. 71 с.
43. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 56–61.
44. Дорошенко Д.О. Оптимізація ключових бізнес-процесів підприємства на засадах цифровізації: магістерська дис.: 073 «Менеджмент» / Дорошенко Денис Олександрович. Київ, 2022. 119 с.

#### References

1. Strutynska I. V., Markovych I. B. Peredumovy ta osoblyvosti zminy vymoh do kharakteru vedennia biznesu v epokhu tsyfrovizatsii hlobalnoi ekonomiky. *Prychornomorski ekonomichni studii: naukovyi zhurnal*. 2019. Vyp. 41. S. 105–109. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/41\\_2019/21.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/41_2019/21.pdf) (date of access: 02.06.2023)
2. Nikitin Yu. O., Kulchytskyi O. I. Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: tsyfrovi biznes, tsyfrove pidpriemstvo, tsyfrova transformatsiia. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*. 2019. № 4. Tom 3.
3. Savytska O., Salabai V. Tsyfrovi transformatsii v umovakh rozvytku Industrii 4.0. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2021. № 3(38). S. 420–426. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3333/3236> (date of access: 06.06.2023)
4. Bowersox D. J., Closs D. J., Drayer R. W. The digital transformation: Technology and Beyond // *Supply Chain Management Review*; Framington. Jan/Feb 2005. Vol. 9, Ed. 1. P. 22–29.
5. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. 2014. URL: <https://sloan-review.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> (date of access: 10.06.2023)
6. Ochs T., Riemann U. A. IT Strategy Follows Digitalization. In M. Khosrow-Pour, D.B.A., *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Fourth Edition. IGI Global. 2018. P. 873–887. doi: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2255-3.ch075> (date of access: 04.06.2023)
7. Bouee C. E., Schaible S. Die digitale Transformation der Industrie/ Berlin, München: Roland Berger, BDI Studien. 2015. P. 7.
8. Brennen J. S., Kreiss D. Digitalization, In: *The Wiley Blackwell-ICA International Encyclopedias of Communication*. 2016. doi: <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111> (date of access: 12.06.2023)
9. Scutto V., Nicotra M., Del Giudice M., Krueger N., Gregori G. L. A microfoundational perspective on SMEs growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 129. P. 382–392. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321000539> (date of access: 02.06.2023)
10. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com> (date of access: 04.06.2023)
11. Hewlett Packard Enterprise. URL: <https://www.hpe.com/us/en/home.html> (date of access: 04.06.2023)
12. MIT Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview.mit.edu/> (date of access: 04.06.2023)
13. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org> (date of access: 04.06.2023)
14. PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.com.cy/> (date of access: 04.06.2023)
15. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/> (date of access: 02.06.2023)
16. Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/> (date of access: 02.06.2023)
17. Akademichniy tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy. URL: <http://sum.in.ua> (date of access: 05.05.2023)
18. European Commission / The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (date of access: 01.06.2023)
19. International Telecommunication Union. URL: <https://www.itu.int> (date of access: 04.06.2023)
20. United Nations Organization. URL: <https://www.un.org/> (date of access: 04.06.2023)
21. International Institute for Management Development. URL: <https://www.imd.org/> (date of access: 23.05.2023)
22. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/> (date of access: 11.06.2023)
23. Tsyfrova transformatsiia rehioniv — pokrashchennia shchodennoho zhyttia kozhnogo ukrainsia. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrova-transformatsiya-regioniv-pokrashchennya-shchodennogo-zhyttia-kozhnogo-ukrainsya> (date of access: 23.05.2023)
24. Maturity Model and Best Practice Skill Development for Digital Transformation / SAP SE, 2017. URL: <https://news.sap.com/2017/09/maturity-model-from-sap-and-ercis-helps-companies-develop-skills-for-digital-transformation/> (date of access: 12.06.2023)
25. McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com> (date of access: 04.06.2023)
26. Bharatula S., Murthy B. S. Digital Readiness Index — Empowering the Nation. In: Fong S., Dey N., Joshi A. (eds) *ICT Analysis and Applications. Lecture Notes in Networks and Systems*. Springer, Singapore. 2020. Vol. 93. doi: [https://doi.org/10.1007/978-981-15-0630-7\\_20](https://doi.org/10.1007/978-981-15-0630-7_20) (date of access: 05.05.2023)

27. Sustainable Transformation The Successor to Digital Transformation. URL: [https://global-uploads.webflow.com/622114611a57be1f44d0884a/62628d4eaab337278b4ab792\\_Sustainable\\_Transformation\\_Executive\\_Report.pdf](https://global-uploads.webflow.com/622114611a57be1f44d0884a/62628d4eaab337278b4ab792_Sustainable_Transformation_Executive_Report.pdf) (date of access: 12.06.2023)
28. IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2022 Predictions. URL: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US47115521> (date of access: 10.06.2023)
29. Andros S. V. Udoskonalennia systemy upravlinnia orhanizatsiino-ekonomichnymy transformatsiimy na pidpriemstvi // Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats. 2018. № 15. S. 262–272.
30. Dergachova V., Vorzhakova Yu., Khlebyska O. Organization of business processes in the conditions of digitalization. The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 14 (Dec. 2021). P. 60–68. doi: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06> (date of access: 12.06.2023).
31. Hurzhii N., Hurman O., Leskova S., Tiahunova Z., Liubetska M. Analiz suchasnoi systemy upravlinnia personalom pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protseviv: dosvid mizhnarodnykh kompanii, ukrainski realii. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 1(42). P. 484–492. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3731> (date of access: 12.06.2023).
32. Husieva O. Yu. Didzhytalizatsiia — yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia / O. Yu Husieva, S. V. Lehominova // Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2018. № 1. S. 33–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7) (date of access: 12.06.2023).
33. Hurochkina V. V. Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli promyslovykh pidpriemstv. Podilskyi naukovyi visnyk. 2020. № 1(13). S. 28–35.
34. Strutynska I. V. Informatsiini tekhnolohii orhanizatsii biznesu—imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-struktur. Halytskyi ekonomichnyi visnyk Ternopilskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu. 2019. T. 55. № 2. S. 40–49.
35. Fedulova L. Tendentsii rozvytku ta vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia realizatsii tsilei staloho rozvytku. Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok. 2020. № 7 (26). S. 6–14.
36. Kraus K. M., Kraus N. M., Pochenchuk H. M. Tsyfrova infrastruktura v umovakh virtualizatsii ta novoi yakosti upravlinnia ekonomichnymy vidnosynamy. Efektyvna ekonomika. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9279> (date of access: 14.06.2023).
37. Kane G. C., Kiron D., Palmer D., Phillips A. N., Buckley N. Moving Beyond Marketing: Generating Social Business Value Across the Enterprise. July 2014. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/moving-beyond-marketing/> (date of access: 14.06.2023).
38. Hinings B., Gegenhuber Th., Greenwood R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective, Information and Organization. 2018. Vol. 8, Issue 1. P. 52–61. doi: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004> (date of access: 14.06.2023).
39. Parviainen P., Tihinen M., Kärkkäinen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. International Journal of Information Systems and Project Management. 2022. 5(1). P. 63–77. doi: <https://doi.org/10.12821/ijispm050104> (date of access: 14.06.2023).
40. Mammadli E., Klivak V. Measuring the Effect of the Digitalization. January 24, 2020. URL: <https://ssrn.com/abstract=3524823> (date of access: 14.06.2023).
41. Gray J., Rumpe B. Models for digitalization. Softw Syst Model. 2015. 14. P. 1319–1320. doi: <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9> (date of access: 14.06.2023).
42. Holub A. V. Tsyfrovisatsiia biznes-protseviv: svitovi trendy y mozhlyvosti dlia ukrainskykh kompanii: robota na zdobuttia kvalifikatsiinoho stupenia mahistra: spets. 076 — pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist / nauk. ker. V. V. Sabadash. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2021. 71 s.
43. Voskoboieva O. V., Romashchenko O. S. Indeks tsyfrovizatsii yak osnovnyi faktor rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2018. № 4. S. 56–61.
44. Doroshenko D. O. Optymizatsiia kliuchovykh biznes-protseviv pidpriemstva na zasadakh tsyfrovizatsii: mahisterska dys.: 073 «Menedzhment» / Doroshenko Denys Oleksandrovykh. Kyiv, 2022. 119 s.



УДК 65.01: 658

**Дудок Катерина Степанівна**  
*асистент кафедри соціології та соціальної роботи*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Dudok Kateryna**  
*Assistant of the Department of Sociology and Social Work*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0009-0005-1726-3936

**Павленчик Анатолій Олександрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського*

**Pavlenchuk Anatolii**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj*  
ORCID: 0000-0002-2205-1883

**Каспрук Святослав Ігорович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*

**Kaspruk Svyatoslav**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0004-7264-8591

**Тиркало Юрій Євгенійович**  
*аспірант*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*

**Turkalo Yuriy**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-2535-4238

**Геник Богдан Ярославович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*

**Henyk Bohdan**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0000-2985-8578

**Далик Володимир Петрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Dalyk Volodymyr**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-0004-2270

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8895

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

## ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY

**Анотація.** У статті розкрито питання, яке стосується оцінки ефективності розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності. Визначено, що результативність, економічність і продуктивність є характеристиками ефективності, а їх ідентифікація є неточною, оскільки кожна характеристика відображає лише один аспект складного поняття «ефективність». Встановлено, що ефективність розвитку підприємства показують не тільки результати, а й витрати на їх досягнення. Класифіковано ефективність на науково-технологічну ефективність, економічну ефективність, соціальну ефективність, ефективність операційної (виробничої) діяльності, ефективність фінансової діяльності, ефективність маркетингової діяльності, ефективність управлінської діяльності та ефективність проекту. З'ясовано, що ефективність розвитку підприємства означає результативність розвитку такого підприємства, тобто чітко виключає можливість негативних кількісних та якісних змін функціонального стану підприємства. Визначено, що ефективність розвитку підприємства, з одного боку, оцінює співвідношення кінцевих результатів і витрат, тобто відображає ефективність використання окремих видів ресурсів, а з іншого – вплив факторів, що визначають розвиток підприємства в одиницях рахунку. Розглянуто складові, які включає оцінка ефективності розвитку підприємства. Виділено вимоги, які необхідно виконати при виборі критерію ефективності (також при оцінці в цілому). Встановлено, що оцінка ефективності розвитку підприємства здійснюється на основі показників рентабельності виробничих потужностей, продукції, капіталу, активів, продажів, відношення кредитних ресурсів до обсягу реалізації продукції підприємства тощо. Розкрито напрямки мотивування розвитку, які реалізуються для оцінки ефективності мотивування розвитку підприємства. З'ясовано, що факторами, що визначають розвиток підприємства, є: наявні ресурси та доступність; конкуренція між підприємствами на ринку; напрямок державного впливу на підтримку розвитку наявних елементів інфраструктури підприємницького сектору; інвестиційна та інноваційна діяльність підприємств; фінансово-господарська діяльність підприємств; зовнішньоекономічна діяльність підприємств тощо.

**Ключові слова:** підприємство, розвиток підприємства, ефективність діяльності, оцінка ефективності розвитку підприємства, конкурентоспроможність, ризик, невизначеність.

**Summary.** The article discusses the question of assessing the effectiveness of enterprise development in conditions of risk and uncertainty. Effectiveness, cost-effectiveness, and productivity have been identified as characteristics of efficiency, and their identification is imprecise, as each characteristic reflects only one aspect of the complex concept of «efficiency». It has been established that the efficiency of the enterprise's development is shown not only by the results, but also by the costs of achieving them. Efficiency is classified into scientific and technological efficiency, economic efficiency, social efficiency, operational (production) efficiency, financial efficiency, marketing efficiency, management efficiency and project efficiency. It was found that the efficiency of the development of the enterprise means the effectiveness of the development of such an enterprise, that is, it clearly excludes the possibility of negative quantitative and qualitative changes in the functional state of the enterprise. It was determined that the efficiency of enterprise development, on the one hand, evaluates the ratio of final results and costs, that is, it reflects the efficiency of the use of certain types of resources, and on the other hand, the influence of factors that determine enterprise development in units of account. The components included in the evaluation of the efficiency of the enterprise's development are considered. The requirements that must be met when choosing an efficiency criterion (also when evaluating in general) are highlighted. It was established that the evaluation of the efficiency of the enterprise's development is carried out on the basis of indicators of the profitability of production facilities, products, capital, assets, sales, the ratio of credit resources to the volume of sales of the enterprise's products, etc. The areas of motivating development, which are implemented to evaluate the effectiveness of motivating the development of the enterprise, are revealed. It was found that the factors determining the development of the enterprise are: available resources and availability; competition between enterprises on the market; the direction of state influence on supporting the development of existing elements of the infrastructure of the business sector; investment and innovation activities of enterprises; financial and economic activity of enterprises; foreign economic activity of enterprises, etc.

**Key words:** enterprise, enterprise development, activity efficiency, evaluation of enterprise development efficiency, competitiveness, risk, uncertainty.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економічних процесів характеризується нестабільністю та ризиками і пошуком нових парадигм розвитку підприємства. Необхідність інтелектуалізації ви-

робництва, скорочення життєвого циклу продукції і технологій, поява нових форм конкуренції, кооперації, альтернатив використання капіталу і водночас необхідність консолідації підходів до організації

господарської діяльності, виснаження багатьох природних ресурсів і погіршення екологічної ситуації — це головні імперативи розвитку підприємства в умовах ризику і невизначеності, які визначають комплексну методику оцінки ефективності.

Діяльність підприємства визначається рядом факторів. Проблема полягає в тому, що єдиного підходу до оцінки ефективності розвитку підприємства в рамках теорії ефективності немає. Оцінка повинна розглядати різні аспекти розвитку підприємства і включати як поточні, так і динамічні показники. Сучасні концепції оцінки ефективності та особливості їх використання на рівні підприємства зумовлюють необхідність впровадження підприємствами нових підходів до оцінки ефективності свого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливе питання ефективності розвитку підприємства вивчають багато науковців, зокрема: М. Аджавенко [1], С. Васильчак [2], І. Гондарева [3], В. Грановська [4], І. Іпполітова [5], А. Касич [6], Л. Квятковська [7], Т. Косянчук [8], Т. Куклінова [9], А. Куценко [10], В. Отенко [11], С. Пилипенко [12], В. Пономаренко [13; 14], Т. Швед [15], Г. Швиданенко [16] та інші [17–24].

Актуальність важливості оцінки ефективності розвитку підприємства на основі сукупності умов такого розвитку, їх систематизації як системи, визначення структури та складу впливу кожної умови на показники ефективності розвитку визначає необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

**Мета статті.** Метою статті є розкрити питання, яке стосується оцінки ефективності розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З'ясувати сутність поняття «ефективність розвитку» бажано шляхом ґрунтовного дослідження його гносеологічних аспектів та онтологічного аналізу його природи та цілей.

Доцільно підкреслити, що в сучасній економіці термін «ефективність» часто замінюють термінами «результативність» і «продуктивність». Це досить суттєва суперечність, яка пов'язана з етимологічними ефектами. Категорія «ефективність» характерна не для будь-якої дії, а для цілеспрямованої дії і, зокрема, означає ступінь досягнення мети, досягнення бажаного плану. Позитивний результат, коли продуктивність збільшує трудомісткість і мінімізує витрати. Зазначається, що результативність, економічність і продуктивність є характеристиками ефективності, а їх ідентифікація є неточною, оскільки кожна характеристика відображає лише один аспект складного поняття «ефективність» [10].

Ефективність розвитку підприємства характеризується ефективністю використання ресурсів. Ефективність розвитку підприємства показують не тільки результати, а й витрати на їх досягнення.

Критерієм оцінки ефективності розвитку підприємства є порівняння ефективності та витрат. Ефективність можна досягти різними способами і різною ціною. Одні і ті ж витрати можуть мати різний ефект.

Ефективність є комплексною властивістю функцій і процесів розвитку підприємства. Як і будь-який інший складний атрибут, ефективність не можна виміряти безпосередньо, її можна лише оцінити. Іншими словами, для визначення ступеня відповідності об'єкта, що оцінюється, своєму функціональному призначенню, можна провести ряд процедур. Щоб отримати властивості складної властивості, потрібно спочатку розділити або розкласти її на простіші властивості та виразити прості властивості через одиничні, які називаються параметрами. Оскільки під час декомпозиції можна виділити лише істотні конститутивні властивості (атрибути), при оцінці визначаються приблизні значення характеристик. Крім того, для деяких окремих показників слід використовувати непрямі (параметричні) оцінки через складність прямих визначень. Тут доцільно знайти функціональні залежності між цими показниками [14].

У сучасних економічних умовах цього можна досягти шляхом максимізації синергетичних тенденцій, самоорганізації, зменшення хаосу та підвищення порядку. Виходячи з тверджень про комплексність і складність категорії «ефективність», важливою тезою дослідження є необхідність визначення якісних критеріїв оцінки цієї категорії. Життєздатність сучасних підприємств — це їх здатність до інновацій, проведення наукових досліджень і розробок (НДДКР), придбання патентів тощо. З одного боку, реалізація інноваційної політики є додатковими витратами, з іншого — це потенційна можливість підвищення ефективності розвитку в майбутньому [1].

Ефективність характеризується відносними показниками. Ефективність зазвичай визначається співвідношенням між результативністю та витратами. Принцип прирівнювання результатів і витрат може бути покладений в основу розуміння категорії ефективності. На практиці ефективність і вартість постійно змінюються. Динаміка показника є найважливішою формою вираження кінцевого результату розвитку підприємства.

Відповідно до основних складових підприємства як соціально-економічної системи ефективність поділяється на [13]:

- 1) науково-технологічну ефективність, яка забезпечує ефективність і подальший розвиток техніко-технологічної бази підприємств шляхом організації наукової роботи, впровадження сучасних технологічних засобів і технологій;
- 2) економічну ефективність — це оцінка співвідношення між результатами та витратами матеріалів, фінансів, праці та інших ресурсів;

3) соціальну ефективність — це задоволеність працівників результатами роботи підприємства, що виявляється в підвищенні рівня життя людей, досягненні медицини, культури, науки та освіти, поліпшенні екологічної обставини.

Що стосується основних функцій підприємства, то ефективність поділяється на:

- 1) ефективність операційної (виробничої) діяльності, яка становить собою комплексне уявлення про кінцеві результати використання всіх виробничих ресурсів за певний період (продуктивність);
- 2) ефективність фінансової діяльності, досягнення відповідного співвідношення власних і залучених коштів для забезпечення розвитку підприємства з урахуванням своєчасності надходження коштів від споживачів та розрахунку спожитих ресурсів;
- 3) ефективність маркетингової діяльності, яка характеризує зв'язок реалізації маркетингової діяльності з результатами господарської діяльності;
- 4) ефективність управлінської діяльності (ефективність менеджменту) відображає якість і вартість виконання управлінських функцій з планування, організації, мотивації, контролю та координації господарської діяльності;
- 5) ефективність проекту, яка відображає, чи відповідають різні типи проектів (дослідження, інновації, інвестиції тощо) цілям та інтересам підприємства [13].

Ефективність розвитку підприємства — це економічна категорія, яка виражає зв'язок між результатами розвитку підприємства за певний період часу та вартістю цих результатів на національному рівні та всередині самого підприємства.

Ефективність розвитку підприємства означає результативність розвитку такого підприємства, тобто чітко виключає можливість негативних кількісних та якісних змін функціонального стану підприємства. У цьому сенсі ефективність є характерною ознакою напрямку корпоративного розвитку, в якому посилюються кількісні та якісні зміни. Варто зауважити, що ефективність розвитку підприємства — це результативність кількісної та якісної зміни стану підприємства, спрямованої на реалізацію наявного потенціалу підприємства, досягнення тим самим найвищого рівня конкурентоспроможності [15].

Кожен етап розвитку підприємства має вхідні та вихідні параметри. Вхідні параметри включають, звичайно, наявні ресурси, конкуренцію між підприємствами на ринку, елементи інфраструктури та напрямок національного впливу для підтримки розвитку економічних секторів. Вихід, який є результатом використання всіх елементів, що містяться у вході, очевидно показує результати інвестиційної, інновацій, фінансової, економічної

та зовнішньоекономічної діяльності. Однак, виходячи з розуміння циклічного розвитку підприємства та того факту, що він представляє зміни в кількісному та якісному стані функції підприємства, усе, що міститься у випуску за певний період, діє як вхід для наступної функціональної функції. Тому ефективність розвитку підприємства, з одного боку, оцінює співвідношення кінцевих результатів і витрат, тобто відображає ефективність використання окремих видів ресурсів, а з іншого — вплив факторів, що визначають розвиток підприємства в одиницях рахунку [15].

Оцінка ефективності розв'язання складних проблем, що супроводжують процес функціонування та розвитку підприємств, є головним науковим і практичним завданням, безпосередньо зачіпаючи інтереси всіх прямих і опосередкованих учасників господарської діяльності. Відповідно до принципу необхідної різноманітності Ешбі, складні проблеми повинні вирішуватися за допомогою складних методів розрахунку ефективності, без яких неможливе управління, орієнтоване на результат [3].

Оцінка ефективності розвитку підприємства включає [1–24]:

- 1) аналізування ефективності мотивування розвитку підприємства;
- 2) визначення джерел інформації, збір інформації для обробки аналітичних даних, розробка макета аналітичних таблиць, оформлення аналітичних матеріалів;
- 3) проведення загальної характеристики розвитку підприємств;
- 4) обґрунтування індикаторів, що підтримують розвиток підприємства;
- 5) визначення та групування факторів, що впливають на розвиток підприємства;
- 6) оцінювання впливу мотивування розвитку підприємства;
- 7) надання висновків за результатами аналізування, пропозицій щодо підвищення ефективності мотивування розвитку підприємства.

При виборі критерію ефективності (також при оцінці в цілому) необхідно виконати такі вимоги: а) відповідність меті роботи; б) повне представлення функціональних результатів відповідно до стандарту; в) вимірність компонента критерію; г) чіткість фізичного, економічного та соціального змісту; д) мінімізація набору компонентів; е) чутливість до змін контрольованих характеристик. Комплексна оцінка показує характеристики системи, коли всі вимоги виконані, і її слід розглядати як оцінку ефективності системи, оскільки вона використовується для управління підприємством [3].

Оцінка ефективності розвитку підприємства залежить від поглядів підприємців, працівників і країни в цілому. В Україні не існує офіційної та загальноприйнятої комплексної методики оцінки результатів будь-якого виду підприємницької



діяльності, яка б дозволяла порівнювати фактичні та прогнозовані результати для оцінки цілей стимулювання розвитку підприємства. Для того, щоб оцінити ефективність розвитку підприємства доцільно провести порівняння з результатами підприємств-лідерів і порівняти їх з аналогічними показниками великих і відмінних підприємств.

Оцінка ефективності розвитку підприємства здійснюється на основі показників рентабельності виробничих потужностей, продукції, капіталу, активів, продажів, відношення кредитних ресурсів до обсягу реалізації продукції підприємства тощо. Важливо також зазначити, що кожна галузь є специфічною і може бути оцінена за допомогою різних ключових цифр.

Прибуток виконує дві функції: вимірювальну і стимулювальну. Прибуток характеризує результат підприємницької діяльності й служить важелем підйому економіки. Метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку. Важливість цього показника зростає, особливо якщо існує реальна можливість забезпечення самостійності та самофінансування підприємства з достатніми умовами прибутку.

Найважливішим показником фінансової діяльності підприємства є показник його рентабельності. Цей показник характеризує результати управління і показує співвідношення ефективності до наявних або використаних ресурсів. Рентабельність характеризує прибутковість, отриману від кожної вкладеної в бізнес одиниці коштів. Показник рентабельності показує, наскільки прибуткова діяльність підприємства і характеризує його ефективність.

Рентабельність активів підприємства відображає ефективність використання його активів, прибуток на одиницю активів і ефективність використання ресурсів.

Рентабельність продажів є одним із показників діяльності підприємства, який чутливий до зовнішніх впливів, особливо до коливань попиту та внутрішніх змін, викликаних показниками продажів продукції. Ефективність господарської діяльності підприємства визначається розміром прибутку, який підприємство отримує від обсягу реалізації продукції.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу і показує прибуток підприємства на одиницю власного капіталу. Рентабельність власного капіталу вказує на грошову одиницю чистого прибутку, яку отримує підприємець за кожну інвестовану грошову одиницю. За цим показником власники можуть визначити ефективність використання вкладеного капіталу і порівняти цей показник з можливою прибутковістю.

Іншими словами, рентабельність власного капіталу показує, наскільки ефективно використо-

вується власний капітал, тобто скільки прибутку припадає на одну грошову одиницю власного капіталу. Цей показник найбільш важливий для власників (акціонерів, учасників), оскільки за ним можна визначити зростання добробуту за період аналізу діяльності підприємства [5].

Враховуючи те, що вказані показники, по-перше, не мають комплексного характеру, а по-друге, лише частково відображають вплив факторів, що впливають на розвиток підприємств, одним зі шляхів вирішення таких обмежень є визначення узагальнених показників ефективності розвитку підприємства. Останнє може врівноважувати, з одного боку, необхідність включення значної кількості аспектів розвитку підприємства та завищення цього показника, а з іншого — можливість практичного використання комплексних оцінок [15].

На розвиток підприємства впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, пов'язані із заміною чинного потенціалу якісно новим. Визначено, що екстенсивний розвиток дозволяє підприємствам нарощувати виробництво лише за рахунок придбання та використання додаткових ресурсів. Інтенсивний характер розвитку підприємства характеризується зростанням шляхом якісного оновлення трудових ресурсів, впровадження нових ефективних технологій, тобто інноваційних процесів, а розвиток підприємств відбувається шляхом підвищення ресурсовіддачі шляхом інвестицій та інновацій, що сприяє вдосконаленню діяльності та організації виробництва і праці [16].

Розвиток підприємства на основі трансформації або реструктуризації відбувається з метою оптимального розподілу та використання ресурсів, що полягає у створенні ефективно функціонального підприємства на основі поділу, з'єднання, розпуску функцій та організації нових структурних одиниць, входження в бізнес іншого підприємства, придбання вирішальної частки в статутному капіталі або участі в сторонньому підприємстві, тим самим створюючи конкурентоспроможне підприємство та змінюючи ринкову стратегію шляхом введення жорстких обмежень. Реструктуризація відбувається у формі реорганізації виробництва, реструктуризації активів, фінансової реструктуризації, корпоративної реорганізації тощо [16].

Оцінка ефективності мотивування розвитку підприємства здійснюється для кожного напрямку мотивування розвитку [4; 9]:

- 1) розробка механізмів фінансово-кредитної підтримки підприємства;
- 2) розробка нормативної бази регулювання діяльності підприємства;
- 3) розвиток інфраструктури підтримки діяльності підприємства.

При оцінці ефективності розвитку підприємства слід враховувати динамічні тенденції показників, що характеризують розвиток. Водночас можна

визначити витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням механізмів стимулювання.

Сьогодні сучасний стан управління економікою, пов'язаний з ефективним розвитком підприємств, характеризується низкою особливостей [16; 19]:

1. Розвиток підприємства — це слабо структурований (неформальний) процес, який залежить від багатьох формальних і неформальних факторів. Водночас відсутні критерії, за якими можна було б зробити висновки щодо впливу цих факторів на розвиток підприємства.

2. До формування механізмів контролю за ефективним розвитком підприємств існувало мало систематизованої інформації про виробничу діяльність та вплив зовнішнього операційного середовища.

3. Виклики, які має вирішувати ефективний механізм управління розвитком, не сформульовані або сформульовані в термінах, які не стосуються цього питання.

4. Механізми ефективного розвитку підприємств формуються в умовах короткострокового дефіциту матеріальних і фінансових ресурсів.

5. Впровадження механізмів контролю ефективного розвитку підприємств відбувається без попереднього вивчення.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження засвідчують, що під впливом розвитку підприємства відбувається використання наявного потенціалу для забезпечення високого ступеня конкурентоспроможності такого підприємства. Факторами, що визначають розвиток підприємства, є: наявні ресурси та доступність; конкуренція між підприємствами на ринку; напрямок державного впливу на підтримку розвитку наявних елементів інфраструктури підприємницького сектору; інвестиційна та інноваційна діяльність підприємств; фінансово-господарська діяльність підприємств; зовнішньоекономічна діяльність підприємств тощо. Ефективність розвитку підприємства характеризується системою показників, яка, з одного боку, оцінює співвідношення кінцевого результату і витрат, а з іншого боку, показує в калькуляційних одиницях вплив факторів, що визначають такий розвиток.

#### Література

1. Аджавенко М. М. Теоретичні засади визначення сутності категорії «ефективність розвитку» підприємств // Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 264–270.
2. Васильчак С. В., Жидяк О. Р., Стручок Н. М. Оцінка ефективності розвитку торговельних підприємств України // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21(9). С. 146–150.
3. Гондарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 480 с.
4. Грановська В. Г. Механізми стимулювання розвитку підприємств органічного сектору: адаптація світового досвіду // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 384–390.
5. Іпполітова І. Я., Зарицька О. І. Оцінка ефективності розвитку підприємства на основі таксономічного показника // Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 14. С. 115–121.
6. Касич А. О., Хіміч І. Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства // Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 176–179.
7. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 50. С. 67–75.
8. Косянчук Т. Ф., Кучма С. В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(3). С. 113–116.
9. Куклінова Т. В. Внутрішнє стимулювання розвитку малих та середніх підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2, Т. 2. С. 68–72.
10. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
11. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства // Бізнес інформ. 2013. № 5. С. 232–237.
12. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 452–456.
13. Пономаренко В. С., Гондарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.
14. Пономаренко В. С., Гондарева І. В. Структура визначення інтегрального показника системної ефективності розвитку підприємства // Економіка розвитку. 2012. № 1. С. 86–94.
15. Швед Т. В. Концептуальні підходи до оцінювання ефективності розвитку підприємства // Галицький економічний вісник. 2014. № 2. С. 86–92.

16. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. К.: КНЕУ, 2015. 231 с.
17. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
18. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
19. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
20. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
21. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
22. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
23. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
24. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. 2020. № 5. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>

#### References

1. Adzhavenko M.M. Teoretychni zasady vyznachennia sutnosti katehorii «efektyvnist rozvytku» pidpriemstv // *Biznes Inform.* 2014. № 2. S. 264–270.
2. Vasylychak S.V., Zhydiak O.R., Struchok N.M. Otsinka efektyvnosti rozvytku torhovelnykh pidpriemstv Ukrainy // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2011. Vyp. 21(9). S. 146–150.
3. Hontareva I.V. Otsiniuvannia systemnoi efektyvnosti funktsionuvannia i rozvytku promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia. Kharkiv: VD «INZhEK», 2011. 480 s.
4. Hranovska V.H. Mekhanizmy stymuliuvannia rozvytku pidpriemstv orhanichnoho sektoru: adaptatsiia svitovoho dosvidu // *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. Vyp. 9. S. 384–390.
5. Ippolitova I.Y., Zarytska O.I. Otsinka efektyvnosti rozvytku pidpriemstva na osnovi taksonomichnoho pokaznyka // *Infrastruktura rynku*. 2017. Vyp.14. S. 115–121.
6. Kasych A.O., Khymych I.H. Metodychni pidkhody shchodo otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2012. № 12. S. 176–179.
7. Kviatkovska L.A., Vorobiova L.D. Kompleksnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Ser.: Aktualni problemy upravlinnia ta finansovohospodarskoi diialnosti pidpriemstva. 2013. № 50. S. 67–75.
8. Kosianchuk T.F., Kuchma S.V. Teoretychni zasady otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva za suchasnykh umov // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. № 3(3). S. 113–116.
9. Kuklinova T.V. Vnutrishnie stymuliuvannia rozvytku malykh ta serednykh pidpriemstv // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2011. № 2, T. 2. S. 68–72.
10. Kutsenko A.V. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: monohrafiia. Poltava: RVV PUSKU, 2008. 205 s.
11. Otenko V.I. Formuvannia analitychnoho instrumentariiu otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva // *Biznes inform.* 2013. № 5. S. 232–237.
12. Pylypenko S.M. Teoretychni zasady otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2016. Vyp. 10. C. 452–456.
13. Ponomarenko V.S., Hontareva I.V. Metodolohiia kompleksnoho otsiniuvannia efektyvnosti rozvytku pidpriemstv: monohrafiia / za zah. red. dokt. ekon. nauk, prof. V.S. Ponomarenka. Kh.: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2015. 404 s.
14. Ponomarenko V.S., Hontareva I.V. Struktura vyznachennia intehralnoho pokaznyka systemnoi efektyvnosti rozvytku pidpriemstva // *Ekonomika rozvytku*. 2012. № 1. S. 86–94.
15. Shved T.V. Kontseptualni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti rozvytku pidpriemstva // *Halytskyi ekonomichni visnyk*. 2014. № 2. S. 86–92.



16. Shvydanenko H.O., Boichenko K.S. Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist: kolektyvna monohrafiia. K.: KNEU, 2015. 231 s.
17. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
18. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
19. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
20. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
21. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
22. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
23. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
24. Palamarenko Y.V. Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rivnia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva // *Efektivna ekonomika*. 2020. № 5. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>

УДК 378.1

**Лопушняк Галина Степанівна**

*доктор економічних наук, професор,*

*завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

**Lopushnyak Halyna**

*Doctor of Economics, Professor,*

*Head of the Department of Socioeconomics and Human Resources Management*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0001-8576-6440

**Скидан Максим Ігорович**

*аспірант кафедри соціоекономіки та управління персоналом*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

**Skydan Maksym**

*Postgraduate of the Department of*

*Socioeconomics and Human Resources Management*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0003-1846-7154

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8961

## **ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ І СТЕЙКХОЛДЕРИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СПІВПРАЦІ**

### **HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND STAKEHOLDERS: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR COOPERATION**

**Анотація.** Виклики національній економіці загалом і галузі вищої освіти зокрема зумовили потребу в підвищенні ефективності роботи закладів вищої освіти, покращення їх іміджу, залучення фінансування з альтернативних джерел, посилення конкурентоспроможності на швидкозмінному ринку освітніх послуг. Це сприяє запровадженню в практику управління закладами вищої освіти стейкхолдерського підходу, що уможливорює посилення його конкурентоспроможності за рахунок орієнтації на задоволення ключових потреб і мотивацій основних груп заінтересованих осіб як екзогенного, так і ендогенного спрямування. Метою статті є ідентифікація специфіки розробки та імплементації системи заходів зі взаємодії закладу вищої освіти з основними групами заінтересованих сторін, виходячи з рівня їх задоволеності. В статті вивчено сутність стейкхолдерського підходу в рамках управління сучасним закладом вищої освіти. Здійснено аналіз ключових груп стейкхолдерів в галузі вищої освіти. Виділено ключові потенційні обмеження та конфлікт інтересів в контексті запровадження стейкхолдерського підходу в системі управління закладом вищої освіти. Виділено потенційні ускладнення в рамках стейкхолдерського підходу в стратегічній і операційній роботі закладу вищої освіти, зокрема, потенційний конфлікт інтересів, порушення в сфері етики, дефіцит фінансування та недостатня якість комунікація з групами стейкхолдерів. Сформульовано пропозиції з розширення аналітичної компоненти інтегрованої системи управління закладу вищої освіти в контексті стейкхолдерського підходу. Наголошено на потребі впровадження даного інструменту для визначення ключових необхідних змін в рамках покращення досвіду заінтересованих сторін. Відзначено значимість даного підходу у процесі забезпечення високої конкурентоспроможності закладів вищої освіти у волатильних умовах та створення якісної системи управління змінами в організації. Дане дослідження може бути корисним профільним дослідникам, експертам зі стратегічного управління в галузі вищої освіти, органам державної влади, закладам вищої освіти. Перспективами подальших досліджень є розширення запропонованого аналітичного інструменту за рахунок драйверів задоволеності за ключовими групами стейкхолдерів, а також адаптації кращих практик управління закладами вищої освіти ЄС в рамках стейкхолдерського підходу в Україні в контексті євроінтеграційного руху.

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, стейкхолдер, конкурентні переваги, комунікація, рівень задоволеності стейкхолдера.

**Summary.** Challenges to the national economy in general and the higher education sector in particular have led to the need to increase the efficiency of higher education institutions, improve their image, attract funding from alternative sources, and strengthen their competitiveness in the rapidly changing market of educational services. This contributes to the introduction of a stakeholder approach to the management of higher education institutions, which makes it possible to strengthen its competitiveness by focusing on meeting the key needs and motivations of the main groups of stakeholders, both exogenous and endogenous. The purpose of the article is to identify the specifics of development and implementation of a system of measures for interaction of a higher education institution with the main groups of stakeholders, based on the level of their satisfaction. The article examines the essence of the stakeholder approach in the management of a modern higher education institution. The key groups of stakeholders in the field of higher education are analyzed. The key potential limitations and conflicts of interest in the context of introducing a stakeholder approach in the management system of a higher education institution are highlighted. Potential complications within the framework of the stakeholder approach in the strategic and operational work of a higher education institution are highlighted, in particular, potential conflicts of interest, ethical violations, lack of funding and poor quality of communication with stakeholder groups. The author formulates proposals for expanding the analytical component of the integrated management system of a higher education institution in the context of the stakeholder approach. The need to implement this tool to identify the key necessary changes to improve the experience of stakeholders is emphasized. The significance of this approach in the task of ensuring high competitiveness of higher education institutions in volatile conditions and creating a high-quality change management system in the organization is noted. This study may be useful for specialized researchers, experts in strategic management in the field of higher education, public authorities, and higher education institutions. Prospects for further research are to expand the proposed analytical tool to include satisfaction drivers by key stakeholder groups, as well as to adapt the best practices of EU higher education institutions management within the framework of the stakeholder approach in Ukraine in the context of the European integration movement.

**Key words:** higher education institution, stakeholder, competitive advantages, communication, level of stakeholder satisfaction.

**Постановка проблеми.** Суттєві екзогенні та ендогенні зміни в соціально-економічному, соціально-культурному, соціально-політичному полі зумовили нові виклики, що актуалізують проблематику поглиблення співпраці між різними економічними агентами, серед яких ключову роль відіграє вища освіта як невід’ємна складова національної економіки. Численні претензії роботодавців, представників урядових структур, різного роду громадських організацій, а також здобувачів вищої освіти до змісту та якості підготовки майбутніх фахівців для різних сфер економіки, які здебільшого є необґрунтованими, зумовлюють необхідність збалансування інтересів основних груп стейкхолдерів на етапі розроблення та реалізації відповідних освітніх програм. Незважаючи на поширення практики українських та зарубіжних ЗВО щодо залучення зацікавлених сторін до формування переліку компетентностей, якими має володіти випускник тієї чи іншої освітньої програми, а також до обговорення її змісту і освітніх компонентів, форми такої співпраці часто носять формальний характер, про що свідчать результати проведення акредитаційних експертиз. Водночас, дана взаємодія на основі стейкхолдерського підходу покликана захистити репутацію закладів вищої освіти (ЗВО), підвищити рівень довіри до них та забезпечити їх життєздатність та конкурентоспроможність на довгостроковому часовому горизонті. Систематичне залучення зацікавлених сторін до прийняття відповідних рішень у сфері вищої освіти загалом, та щодо діяльності ЗВО, зокрема, сприяє поліпшенню розуміння керівництва останніх щодо конкретних вимог і очікувань кожної з груп стей-

кхолдерів і створює підґрунтя для покращення якості стратегічного та операційного управління закладами вищої освіти, що зумовлює значну актуальність даної проблематики на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематиці взаємодії закладів вищої освіти та стейкхолдерів присвячена низка наукових праць. Зокрема, питання мотивації ключових груп стейкхолдерів та їх залучення до розробки та реалізації стратегій закладів вищої освіти досліджували М. Беллуччі (M. Bellucci) [6], С. Бьяджі (S. Biagi) [6], Л. Гриценко (L. Gritsenko) [1], М. Зідмунт-Шульце (M. Siegmund-Schultze) [4], Г. Манетті (G. Manetti) [6], О. Кириленко (O. Kurylenko) [2], Т. Фальк (T. Falk) [4], Ж. Чан (G. Chan) [3], Л. Шміт (L. Schmidt) [4] та інші.

У своїх працях Л. Гриценко та О. Кириленко [1, с. 23] описали різні підходи та методики залучення зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування у ЗВО, а також навели приклади з реальної практики українських університетів. Також вчені [2, с. 41] аргументували необхідність картографування зацікавлених сторін, що допоможе сформувати ефективне середовище для розвитку ЗВО. Chan G. [3, с. 7–8] звернув увагу на проблематику глибинних мотивацій ключових груп стейкхолдерів в царині вищої освіти та запропонував оновлену модель управління зацікавленими сторонами, у якій враховано вплив однолітків для залучення тих, хто не підтримує стратегію розвитку відповідного ЗВО.

Досліджуючи проблематику застосування мультидисциплінарного підходу у вивченні потреб

стейкхолдерів, Schmidt L., Falk T., та Siegmund-Schultze M. [4] виділили переваги застосування рефлексивної практики співпраці із стейкхолдерами, яка є особливо актуальною під час розробки та реалізації спільних проєктів.

Xanthopoulou P. [5, с. 37–38] акцентує увагу на ролі стейкхолдерського аналізу для досягнення високої якості навчального процесу в контексті реалізації стратегії на прикладі грецьких університетів. Дослідження було зосереджено на визначенні зацікавлених сторін університету, а також на ступені їхнього впливу на надання якісних освітніх послуг, а також на рівень відсіву студентів, використовуючи тематичні дослідження двох грецьких університетів.

Дослідження Bellucci M., Biagi S., Manetti G. [6, с. 1150–1152] вивчає проблематику реалізації стейкхолдерської стратегії закладів вищої освіти через канали комунікації, зокрема, в частині роботи закладів вищої освіти в соціальних мережах з ключовими групами стейкхолдерів. Зроблений ними аналіз підтверджує, що багато університетів використовують соціальні медіа для надання публічної інформації та залучення зацікавлених сторін.

Проблема взаємодії бізнесу та інших економічних агентів з закладами вищої освіти в площині стейкхолдерського підходу до управління в галузі вищої освіти вивчається в ряді досліджень. Зокрема, Fernandes G., Capitão M., Tereso A.P. [7, с. 136–137] акцентують увагу на проблематиці реалізації стейкхолдерської взаємодії в площині «заклад вищої освіти — бізнес» з точки зору основних потреб і мотивацій заінтересованих сторін та робить висновок, що проблематика реалізації стейкхолдерської взаємодії, лежить в площині «заклад вищої освіти — бізнес» з точки зору виокремлення основних потреб і мотивацій заінтересованих сторін. В свою чергу, De Wet G., Schiller U. [8, с. 56–57] звертають увагу на проблематику стейкхолдерської взаємодії закладів вищої освіти з некомерційним сектором, зокрема, в контексті поглибленого залучення закладів вищої освіти до покращення якості життя місцевої громади і ця мета повинна стати центральною в цій взаємодії.

Студенти як ключова група стейкхолдерів в контексті стратегічного та операційного управління закладів вищої освіти вивчається в низці досліджень. Зокрема, McCann L., Hutchison N., Adair A. [9, с. 130–131] визначили напрямки залучення студентів як ключової групи стейкхолдерів за рахунок вирішення питання забезпечення житлом під час навчання в закладі вищої освіти та власне наводять приклади, яким чином повинно відбуватися вирішення питання забезпечення житла.

В свою чергу, Mohedas I., Sienko K.H., Daly S.R. [10, с. 762–763] акцентують увагу на проблематиці залучення студентів як стейкхолдерів з точки зору їх оцінки цінності взаємодії

в площині «заклад вищої освіти — студент» в рамках навчального процесу та здійснення науково-технічних розробок на університетській базі. Шлях залучення студентів як стейкхолдерів лежить через вдосконалення навчального процесу та розширення здійснення науково-технічних розробок на університетській базі.

Проблематика управління відносинами закладів вищої освіти зі стейкхолдерами розвивається і в площині корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, Smolíková L., Schüller, D. у своєму дослідженні [11, с. 50–51] обґрунтовують, що посилення позицій університету, як соціально відповідального суб'єкта економічних відносин, повинно відбуватися через реалізацію плану залучення стейкхолдерів. Це підтверджують Ismail Z. та Shujaat N. [12, с. 79–80], аргументуючи, що сприйняття соціально відповідальної діяльності ЗВО повинно відбуватися через активність ключових груп стейкхолдерів. Розвиваючи цю тезу, Corazza L. та Saluto, P. [13, с. 1175–1176] визначили, що у процесі залучення як зовнішніх, так і внутрішніх груп стейкхолдерів доцільно використовувати мульти-стейкхолдерський підхід, який є центральним для розвитку корпоративної соціальної відповідальності ЗВО.

Вагоме місце у проблематиці досліджень з питань взаємодії ЗВО з зацікавленими сторонами займають питання розширення джерел фінансування. Так, McCann L., Hutchison N. та Adair A. [12, с. 99–100] наводячи приклади університетів у Великій Британії стверджують, що в сучасному контексті залучення фінансування з зовнішніх джерел на реалізацію значних проєктів повинно відбуватись через стейкхолдерів. До такого висновку прийшли і Mainardes E.W., Raposo M. та Alves H. [15, с. 160–161]. Вони встановили, що ЗВО, в межах задач пошуку нових джерел фінансування, необхідно залучати неконвенційні групи стейкхолдерів.

Вивчаючи проблематику залучення зацікавлених сторін до розроблення та оновлення освітніх програм ЗВО як перспективний напрямок роботи у сфері вищої освіти, Ian K.A. та Hjortso C. [16, с. 8–9] визначили складнощі реалізації ініціатив в рамках поліпшення та актуалізації освітніх програм за активного та пасивного залучення різноманітних груп стейкхолдерів (зокрема, в площині різної організаційної динаміки, конфліктів у розподілі ресурсів, управління змінами тощо). В свою чергу, Sidebotham M., Walters C.E. та Chipperfield J. [17, с. 7–8] обґрунтували доцільність проведення низки спільних заходів з основними групами стейкхолдерів в контексті розроблення та оновлення освітніх програм ЗВО медичного профілю з урахуванням використання інструментарію активного партнерства.

Вивчаючи проблематику регіональної залученості ЗВО в площині взаємодії зі стейкхолдера-



ми, Sánchez-Barrionuevo M. та Benneworth P.S. [18, с. 209–210] акцентують увагу на їхньому впливі на місцеві громади в контексті оцінки регіональної залученості ключових зацікавлених сторін. Adamakou M., Niavis S. та Kallioras D. [19, с. 10565], досліджуючи діяльність грецьких університетів, зазначають, що структурні недоліки в регіональному розвитку, відбуваються через великі бар'єри, в основному створеними неуніверситетськими стейкхолдерами.

Однак, проблематика інтегрованого управління зв'язками зі стейкхолдерами в контексті врахування потенційних конфліктів інтересів і інших ускладнень недостатньо вивчена.

**Метою статті** є визначення особливостей планування та реалізації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами на основі рівня їх задоволеності. В межах цього дослідження сформовано низку завдань:

- визначити сутність стейкхолдерського підходу в контексті управління закладом вищої освіти;
- здійснити аналіз ключових ускладнень і конфлікту інтересів, що виникають у процесі взаємодії ключових стейкхолдерів та ЗВО;

**Виклад основного матеріалу.** Стейкхолдерський підхід є відносно новим явищем в сфері управління закладом вищої освіти. Він полягає у доволі гнучкому управлінні, що включає широкий комплекс драйверів екзогенної та ендогенної природи, які впливають на результативність роботи ЗВО, перспективи його розвитку, а також здатність до залучення обмежених ресурсів, як людських, так і фінансових.

Залежно від цілей та вимог закладу вищої освіти, фокус управління ЗВО, в контексті їхньої роботи зі стейкхолдерами, має певні відмінності. Наприклад, окремі ЗВО можуть концентруватися на розвитку зв'язків з донорами — з метою залучення додаткових джерел фінансування; інші, відповідно до свого стратегічного бачення та позиціонування на ринку освітніх послуг, можуть акцентувати свою увагу на роботі з роботодавцями — з метою забезпечення кращих перспектив працевлаштування для своїх випускників. Відповідно це актуалізує необхідність пошуку різних інструментів налагодження тісної співпраці між ЗВО та стейкхолдерами.

Загалом, впровадження стейкхолдерського підходу у діяльність ЗВО вимагає від останніх запровадження системної роботи з ключовими групами заінтересованих сторін, включаючи моніторинг їхніх потреб, мотивацій і думок, а також здатності керівництва ЗВО імплементувати зміни, що необхідні для покращення взаємодії усіх груп стейкхолдерів. Це, зокрема, створить дієве підґрунтя для формування відповідної організаційної рамки для швидкої та дієвої імплементации критичних змін, а також сприятиме підвищенню рівня довіри до ЗВО.

Враховуючи те, що «вищій освіті відводиться роль ключового чинника у створенні передумов забезпечення конкурентоспроможності національної економіки» [18, с. 164], зацікавлених у послугах ЗВО є доволі широкий спектр. Серед них варто виділити такі ключові групи як: здобувачі вищої освіти, науково-педагогічні працівники, науковці, представники адміністративних служб, випускники, місцеві громади, органи державної та місцевої влади, представники бізнес-структур, громадських, волонтерських та благодійних організацій, організації замовники консультаційних послуг та інші.

Зауважимо, що такий розгалужений спектр груп стейкхолдерів не лише створює сприятливе поле для розвитку ЗВО, але й може призвести до низки ускладнень. Зокрема, може у процесі взаємодії може виникнути конфлікт інтересів, порушення етичних норм та правил, брак фінансування для реалізації певних проєктів та інші.

**Конфлікт інтересів:** ЗВО можуть зіткнутися з конфліктом інтересів в рамках роботи з групами стейкхолдерів, особливо щодо угод про фінансування та співпрацю з бізнесом. Наприклад, за ситуації отримання ЗВО фінансування від компанії на вивчення потенціалу нового продукту, потенційно може виникнути тиск на дослідників і ЗВО загалом з метою отримання висновків, які відповідатимуть очікуванням компанії, що фінансувала дослідження. Зауважимо, що в рамках такої взаємодії закладу вищої освіти з групами стейкхолдерів рівень асиметрії може варіюватися — зокрема, більш потужні заклади освіти можуть мати більший вплив на окремі групи стейкхолдерів, а також мати більше можливостей для відстоювання своїх позицій в рамках взаємодії з окремими зацікавленими особами. Наприклад, керівництво ЗВО або його співробітники можуть використати свій вплив на окремі групи стейкхолдерів для реалізації свого бачення щодо пріоритетів розвитку даного закладу або характеру побудови його операційної роботи та організації освітнього процесу.

**Порушення в царині етики:** ЗВО мають дотримуватися чітких етичних норм і принципів у своїх відносинах зі стейкхолдерами. Зокрема, ЗВО має переконатися, що здійснювані дослідження проводяться етично, а їх співпраця з окремими стейкхолдерами не обмежує академічну свободу усіх учасників освітнього процесу. В даному контексті також важливо пересвідчитися, що внутрішні правила та практики управління ЗВО не дискримінують окремі соціально-демографічні групи.

**Брак фінансування:** структура фінансування ЗВО в розрізі його джерел є доволі складною та розгалуженою. Так, ЗВО можуть залучати кошти як від уряду, так і від бізнесу, домогосподарств, неприбуткового сектору на різних умовах використання. Відповідно ці джерела фінансування можуть бути нестабільними за своїм характером

надходження, що ускладнює для зазначених установ розробку довгострокових планів розвитку. В свою чергу, це суттєво впливає на взаємодію закладу вищої освіти з різноманітними групами стейкхолдерів як на коротко-, так і довгостроковому горизонті.

*Ускладнення в рамках комунікації:* заклади вищої освіти загалом і його окремі представники можуть мати складнощі у підтриманні якісної комунікації з різними групами стейкхолдерів, в силу розгалуженості даних стейкхолдерських зв'язків, а також складнощі внаслідок загострення поведінкових аспектів даної взаємодії. Наприклад, потенційним ризиком є виникнення недовіри внаслідок недостатньої поінформованості нових студентів про особливості навчального процесу, що є притаманними для конкретного закладу вищої освіти. Потенційними ускладненнями в полі комунікації зі стейкхолдерами є:

- брак прозорості: потенційно можливою є ситуація, за якої складно передавати важливу інформацію простим і надійним способом, що може призвести до плутанини та недовіри з боку стейкхолдерів;
- невідповідність змісту повідомлень до реальних дій представників закладу вищої освіти: це по-

тенційно може статися внаслідок використання кількох повідомлень та каналів комунікації у багатьох структурних підрозділах, відповідно плутаючи кінцеву цільову аудиторію даних повідомлень між стейкхолдерів;

- недостатня взаємодія з зовнішніми стейкхолдерами: ЗВО можуть надмірно концентруватися на внутрішній комунікації зі студентами та викладачами, приділяючи суттєво меншу увагу зовнішнім стейкхолдерам, що відповідно веде до браку систематичності та фрагментарності комунікації.

Відповідно така система управління відносинами зі стейкхолдерами потребує адекватного аналітичного забезпечення, що може використовуватися управлінцями в галузі вищої освіти з метою покращення якості управління в рамках стейкхолдерського підходу. Так в Україні склалася практика здійснення внутрішніх досліджень щодо рівня задоволення основних потреб стейкхолдерів з точки зору рівня компетенцій і навичок студентів і випускників в рамках їх конкурентоспроможності на ринку праці. Зокрема, внутрішнє дослідження [19] демонструє стійкий зв'язок між рівнем якості навичок і компетенцій, що набули випускники — і відповідно рівня їх успішності на ринку праці



■ зовнішні стейкхолдери ■ внутрішні стейкхолдери ■ партнери

Рис. 1. Приклад реалізації аналітичного інструменту з залучення стейкхолдерів закладом вищої освіти за рівнем їх задоволеності від співпраці

Джерело: власний аналіз

та динаміки кар'єрного зростання — та іміджем закладу вищої освіти.

Відповідно пропонуємо доповнити дану систему дослідження в рамках стейкхолдерського підходу додатковим аналітичним інструментом за групами стейкхолдерів. Вважаємо за потрібне виділити окремі групи стейкхолдерів в розрізі їх рівня задоволеності — за групами «Зовнішні стейкхолдери», «Внутрішні стейкхолдери» та «Партнери». Відповідно вибіркова сукупність скрадатиметься з представників даних груп стейкхолдерів. Рівень задоволення за групами стейкхолдерів пропонується вивчати за допомогою комбінування двох методів дослідження: 1. Відповіді на ряд питань в розрізі рівня задоволеності за шкалою від 1 до 10; 2. Глибинних інтерв'ю з представниками груп стейкхолдерів. Результати дослідження графічно узагальнюються в формі діаграми за прикладом рис. 1.

Даний аналітичний інструмент дозволить глибше вивчити поточний стан і перспективи розвитку, а також систематизувати стан відносин закладу вищої освіти зі стейкхолдерами. Доповненням до даного аналітичного інструменту може бути розгорнутий перелік рекомендацій, що ґрунтуються на результатах дослідження та охоплює ключові зони покращення стану відносин зі стейкхолдерами та шляхи реалізації даних рішень.

Зауважимо, що даний аналітичний інструмент слугує доповненням до вже існуючих стратегічних планів розвитку закладів вищої освіти та планів взаємодії зі стейкхолдерами. Ключова роль запропонованого інструменту полягає в доповненні ключових заходів в рамках роботи управлінців в галузі вищої освіти з контролю та моніторингу, комунікації та інших заходів в рамках реалізації стейкхолдерського підходу. Відповідно даний інструментарій має бути вбудований в систему заходів з покращення зв'язків закладу вищої освіти зі стейкхолдерами, що виділено в табл. 1.

Відповідно виділені покращення в розрізі роботи зі стейкхолдерами мають бути не тільки ідентифіковані та зафіксовані у відповідних аналітичних звітах, але і відповідним чином ефективно імplementовані в стратегічну та операційну діяльність закладів вищої освіти. Такий підхід забезпечить високу конкурентоспроможність закладу вищої освіти, також уможливить якісну систему управління змінами в організації в контексті покращення досвіду стейкхолдерів.

**Висновки.** Стейкхолдерський підхід відіграє провідну роль в управлінні закладом вищої освіти на сучасному етапі розвитку національної економіки загалом та галузі вищої освіти зокрема. Орієнтація на потреби та мотивації ключових груп стейкхолдерів дозволяє посилити ключові конкурентні переваги закладу вищої освіти, покращити результати імplementації змін в його стратегічну та операційну роботу, підвищити рівень прозорості закладу вищої освіти. Все це є критично важливими складовими досягнення успіху закладу вищої освіти в контексті інтегрованого підходу до роботи зі стейкхолдерами.

Встановлення ефективного підходу до роботи зі стейкхолдерами вимагає від закладів вищої освіти здійснення системної роботи з даного напрямку, зокрема, впровадження інструменту управління, що дозволить ефективно ідентифікувати ключові необхідні зміни, що сприятимуть вдосконаленню досвіду стейкхолдерів у їх взаємодії з закладом вищої освіти. Ключова роль запропонованого інструменту полягає у доповненні системи ключових заходів у роботі управлінців у сфері вищої освіти щодо контролю та моніторингу, комунікаційних та інших заходів у рамках реалізації підходу зацікавлених сторін інсайтами щодо необхідних змін з точки зору ключових груп стейкхолдерів з потенційними рішеннями. Такий підхід забезпечить високу конкурентоспроможність вищого навчального закладу як в стратегічній, так і операційній

Таблиця 1

Система ключових заходів з покращення зв'язків закладу вищої освіти зі стейкхолдерами

Заходи	Коментарі
Покращення стану відкритості комунікації зі стейкхолдерами	Відкрита комунікація має здійснюватися на системній основі та відповідати етичним стандартам, що прийняті в спільноті; засобами такої комунікації є застосування релевантної комбінації каналів, зокрема, регулярні інформаційні бюлетені, повідомлення в соціальних мережах, відкриті зустрічі, освітні форуми
Підтримка зворотного зв'язку зі стейкхолдерами	Зворотній зв'язок здійснюється в рамках системи заходів, за якої заклади вищої освіти регулярно запитують про їхню думку. Цей зворотний зв'язок може бути використаний для визначення проблемних зон та впровадження змін для вищої задоволеності стейкхолдерів.
Робота над створенням доданої вартості для стейкхолдерів	Створення доданої вартості для стейкхолдерів може бути досягнуто шляхом надання релевантних і практично значимих досліджень, а також залучення в систему безперервної освіти та громадської діяльності та волонтерства

Джерело: власний аналіз



компоненті, а також дозволить створити якісну систему управління змінами в організації в контексті вдосконалення досвіду стейкхолдерів.

Перспективами майбутніх досліджень з даного напрямку є розширення аналітичного інструментарію стейкхолдерського підходу в рамках управління закладом вищої освіти з фокусом на драй-

вери задоволеності стейкхолдерів на коротко- та довгостроковому горизонтах. Додатковим напрямком для подальших досліджень є аналіз кращих практик управління відносинами зі стейкхолдерами закладами вищої освіти в ЄС з їх подальшою адаптацією до потреб українських закладів вищої освіти в контексті євроінтеграційного руху.

### Література

1. Гриценко Л. І., Кириленко О. І. Стратегічне планування університетів: підходи до залучення зацікавлених сторін // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 170(3). С. 21–28.
2. Кириленко О. І., Гриценко Л. І. Аналіз та картографування зацікавлених сторін як інструменти стратегічного планування університетів // Journal of Higher Education Theory and Practice. 2015. Т. 15, № 3. С. 33–41.
3. Чан Г. Стратегії управління стейкхолдерами: Особливий випадок університетів. Міжнародні дослідження в галузі освіти. 2021. № 14(7). С. 1–12. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1309381.pdf> (дата звернення: 17.04.2023)
4. Шмідт Л., Фальк Т., Зігмунд-Шульце М., Спангенберг Й. Х. Цілі залучення стейкхолдерів у трансдисциплінарних дослідженнях. Концептуальна основа для рефлексивної та рефлексивної практики. Екологічна економіка. 2020. № 176. doi: 10.1016/j.ecolecon.2020.106751; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092180091931420X> (дата звернення: 26.04.2023)
5. Xanthoroulou P. Теоретичний підхід та аналіз впливу стейкхолдерів на процеси забезпечення якості у вищій освіті — приклад грецьких університетів. Міжнародний науковий журнал. 2020. № 9. С. 34–45.
6. Беллуччі М., Бьяджі С., Манетті Г. Діалоговий облік та залучення стейкхолдерів через соціальні медіа: Приклад університетів з високими рейтингами. The Review of Higher Education. 2019. № 42(3). С. 1145–1184.
7. Fernandes G., Capitro M., Tereso A. P., Oliveira J. L., Pinto E. C. Управління зацікавленими сторонами в програмах співпраці між університетами та промисловістю: Тематичне дослідження. ICIENG. 2021. С. 134–147.
8. Де Вет Г., Шиллер У. Неурядові організації як зацікавлені сторони у здійсненні університетами досліджень на рівні громади. Die Maatskaplikewerk-Navorser-Praktisyn. 2019. № 31(2). С. 54–75.
9. МакКанн Л., Хатчисон Н., Адаір А. Студентські резиденції: Час для партнерського підходу? Journal of Property Investment and Finance. 2020. № 38. С. 128–146.
10. Мохедас І., Сієнко К. Г., Дейлі С. Р., Кравенс Г. Л. Сприйняття студентами цінності залучення стейкхолдерів під час інженерного проектування. Журнал інженерної освіти. 2020. № 109(4). С. 760–779.
11. Смолікова Л., Шюллер Д. Важливість стейкхолдерів у соціальній відповідальності університету. Економіка та культура. 2021. № 18(1). С. 46–58.
12. Ісмаїл З., Шуджаат Н. КСВ в університетах: Тематичне дослідження про сприйняття внутрішніми стейкхолдерами соціальної відповідальності університетів. Advances in Social Sciences Research Journal. 2019. № 6(1). С. 75–90.
13. Корацца Л., Салуто П. Університети та залучення багатьох зацікавлених сторін для сталого розвитку: Дослідницька та технологічна перспектива. IEEE Transactions on Engineering Management. 2021. № 68(4). С. 1173–1178.
14. МакКанн Л., Хатчисон Н., Адаір А. Зовнішнє фінансування великих капітальних проєктів у секторі вищої освіти Великої Британії: Питання попиту, пропозиції та ринкового часу? Journal of Property Research. 2019. № 36. С. 97–130.
15. Майнардес Е. В., Рапосо М., Алвес Х. Університети потребують ринкової орієнтації для залучення нетрадиційних стейкхолдерів як нових джерел фінансування. Огляд громадських організацій. 2014. № 14(2). С. 159–171.
16. Ian K. A., Hjortso C. Джерела складності у спільній розробці навчальних програм: Підхід до аналізу напруженості та суперечностей на основі системи діяльності та аналізу зацікавлених сторін. Вища освіта. 2019. № 77. С. 1–22.
17. Sidebotham M., Walters C. E., Chipperfield J., Gamble J. A. Midwifery participatory curriculum development: Transformation through active partnership. Nursing Education in Practice. 2017. № 25. С. 5–13.
18. Санчес-Барріолуенго М., Беннворт П. С. Чи є підприємницький університет також регіонально залученим? Аналіз впливу структурної конфігурації університету на виконання третьої місії. Технологічне прогнозування та соціальні зміни. 2019. 141. С. 206–218.
19. Дамаку М., Ніавіс С., Калліорас Д., Петракос Г. Розуміння залучення регіональних університетів з точки зору зацікавлених сторін: Приклад Фессалійського університету, Греція. Сталий розвиток. 2021. № 13(19). С. 10565.

20. Матеріали Аналітичного звіту кафедри аналітичної економіки та менеджменту про результати анкетування зовнішніх стейкхолдерів щодо якості надання освітніх послуг зі спеціальності 051 «Економіка» першого (бакалаврського) та початкового (короткий цикл) рівня вищої освіти освітньої професійних програм «Економічна аналітика та захист економіки» та «Економіка». URL: <https://dduvs.in.ua/0202/01/02/analitichnyj-zvit-kafedry-analitychnoyi-ekonomiky-ta-menedzhmentu-3/> (дата звернення: 29.05.2023).

#### References

1. Gritsenko L. & Kyrylenko O. Strategic Planning at Universities: Approaches to Involving Stakeholders. Herald of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. 2015, 170(3), 21–28.
2. Kyrylenko O., & Gritsenko L. Stakeholder analysis and mapping as tools for strategic planning at universities. Journal of Higher Education Theory and Practice. 2015, 15(3), 33–41.
3. Chan G. Stakeholder Management Strategies: The Special Case of Universities. International Education Studies. 2021, 14(7), 1–12. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1309381.pdf> (date of application: 17.04.2023)
4. Schmidt L., Falk T., Siegmund-Schultze M., Spangenberg J.H. The Objectives of Stakeholder Involvement in Transdisciplinary Research. A Conceptual Framework for a Reflective and Reflexive Practise. Ecological Economics. 2020, 176. doi: 10.1016/j.ecolecon.2020.106751; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092180091931420X> (date of application: 26.04.2023)
5. Xanthopoulou P. Theoretical Approach and Analysis of Stakeholders' Impact on Quality Processes in Higher Education — The Case of Greek Universities. International Journal of Sciences. 2020, 9, 34–45.
6. Bellucci M., Biagi S., Manetti G. Dialogic Accounting and Stakeholder Engagement Through Social Media: The Case of Top-Ranked Universities. The Review of Higher Education. 2019, 42(3), 1145–1184.
7. Fernandes G., Capitão M., Tereso A.P., Oliveira J.L., Pinto E.C. Stakeholder Management in University-Industry Collaboration Programs: A Case Study. ICIENG. 2021, 134–147.
8. De Wet G., Schiller U. Non-Governmental Organisations as Stakeholders in the Implementation of Community-Based Research by Universities. Die Maatskaplikewerk-Navorsing-Praktisyn. 2019, 31(2), 54–75.
9. McCann L., Hutchison N., Adair A. Student Residences: Time for a Partnership Approach? Journal of Property Investment and Finance. 2020, 38, 128–146.
10. Mohedas I., Sienko K.H., Daly S.R., Cravens G.L. Students' perceptions of the value of stakeholder engagement during engineering design. Journal of Engineering Education. 2020, 109(4), 760–779.
11. Smolíková L., Schüller D. Importance of Stakeholders within University Social Responsibility. Economics and Culture. 2021, 18(1), 46–58.
12. Ismail Z., Shujaat N. CSR in Universities: A Case Study on Internal Stakeholder Perception of University Social Responsibility. Advances in Social Sciences Research Journal. 2019, 6(1), 75–90.
13. Corazza L., Saluto P. Universities and Multistakeholder Engagement for Sustainable Development: A Research and Technology Perspective. IEEE Transactions on Engineering Management. 2021, 68(4), 1173–1178.
14. McCann L., Hutchison N., Adair A. External Funding of Major Capital Projects in the UK Higher Education Sector: Issues of Demand, Supply and Market Timing? Journal of Property Research. 2019, 36, 97–130.
15. Mainardes E.W., Raposo M., Alves H. Universities Need a Market Orientation to Attract Non-Traditional Stakeholders as New Financing Sources. Public Organization Review. 2014, 14(2), 159–171.
16. Ian K.A., Hjortso C. Sources of Complexity in Participatory Curriculum Development: An Activity System and Stakeholder Analysis Approach to the Analyses of Tensions and Contradictions. Higher Education. 2019, 77, 1–22.
17. Sidebotham M., Walters C.E., Chipperfield J., Gamble J.A. Midwifery participatory curriculum development: Transformation through active partnership. Nurse Education in Practice. 2017, 25, 5–13.
18. Sánchez-Barrioluengo M., Bennenworth P.S. Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance. Technological Forecasting and Social Change. 2019, 141, 206–218.
19. Adamakou M., Niavis S., Kallioras D., Petrakos G. Understanding the Regional Engagement of Universities from a Stakeholders' Perspective: The Case of the University of Thessaly, Greece. Sustainability. 2021, 13(19), 10565.
20. Materials of the Analytical Report of the Department of Analytical Economics and Management on the results of a survey of external stakeholders on the quality of educational services in the specialty 051 “Economics” of the first (bachelor's) and initial (short cycle) level of higher education of the educational professional programs “Economic Analysis and Protection of the Economy” and “Economics”. URL: <https://dduvs.in.ua/0202/01/02/analitichnyj-zvit-kafedry-analitychnoyi-ekonomiky-ta-menedzhmentu-3/> (date of application: 29.05.2023)

**Луняк Ірина Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри математичного моделювання та статистики  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Luniak Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Mathematical Modeling and Statistics  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0003-2098-0467

**Столетова Ірина Геннадіївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри цифрової економіки та системного аналізу  
Державний торговельно-економічний університет*

**Stolietova Iryna**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor at the Department of Digital Economy and System Analysis  
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-6594-4569

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8990

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТАТИСТИЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ METHODOLOGICAL APPROACHES TO STATISTICAL EVALUATION OF THE WAGE FUND

**Анотація.** В статті розглянуто методичні підходи до статистичного оцінювання фонду оплати праці. Для ефективного оцінювання фонду оплати праці враховано його склад, структуру та проаналізовано структурні зрушення. Проведено аналіз динаміки фонду оплати праці штатних працівників в Україні за 2017–2021 роки. Проведено аналіз структури фонду оплати праці за видами економічної діяльності в Україні. Проаналізовано структурні зрушення фонду оплати праці за видами економічної діяльності та регіонами України. Розраховано коефіцієнт структурних зрушень та індекс Рябцева. Запропоновано методичний підхід до оцінювання фонду заробітної плати в різних видах економічної діяльності в залежності від обсягів виробництва, рівня продуктивності праці, що сприятиме більш рівномірному розподілу фонду оплати праці, покращенню ситуації щодо зменшення нерівностей в оплаті праці з урахуванням сфери діяльності працівника.

**Ключові слова:** фонд оплати праці, заробітна плата, структура фонду оплати праці, структурні зрушення, види економічної діяльності, регіони, економія (перевитрати) фонду оплати праці.

**Summary.** The article is devoted to methodological approaches for statistical evaluation of the wage fund. In order to effectively evaluate the wage fund, its composition and structure are taken into account and structural changes are analyzed.

The analysis of the dynamics of the wage fund of full-time employees in Ukraine for 2017–2021 was carried out. The analysis shows that in recent years there has been a tendency to increase the wage fund in Ukraine. In 2021, it increased by 16.8% of the corresponding indicator in 2020, and the proportion of the basic wage fund is 57.1%.

The structure of the wage fund by types of economic activity in 2021 in Ukraine was analyzed. It has been proven that the structure of the wage fund by types of economic activity has significant differences. The smallest proportion of the basic wage is in public administration and defense industry; mandatory social insurance, however, this type of activity is characterized by the highest proportion of the additional wage fund and the largest proportion of the other incentive and compensation payments. The largest proportion of basic wages fund is in the activity of temporary accommodation and organization of food and the smallest proportion is in the fund of additional wages and other incentive and compensation payments.

Structural changes in the wage fund by types of economic activity and regions of Ukraine are analyzed. The coefficient of structural changes and the Ryabtsev index are calculated. The calculated coefficients prove that the structure of the wage fund by regions and types of economic activity has not changed for the period from 2017 to 2021.

Methodological approach to the evaluation of the wage fund in various types of economic activity based on the production volumes and the level of labor productivity is suggested. This approach contributes to a more even distribution of the wage fund, improving the situation about the decreasing of inequalities in wages and taking into account the employee's area of activity. In addition, it focuses attention on those areas of production that require attention from management authorities – coordinated actions on distribution of labor resources and, above all, the wage fund.

**Key words:** wage fund, wages, structure of the wage fund, structural changes, types of economic activity, regions, savings (overspending) of the wage fund.

**Постановка проблеми.** Оплата праці, як економічна категорія, включає в себе трудовий дохід, який отримує працівник за свою працю, а також є формою привласнення життєвих благ. Ця оплата враховує участь працівника у виробництві та відображається через визначення кількості та якості його праці. Залежно від обсягу та якості праці, працівник отримує відповідну винагороду, що відображає його вклад у створення товарів або надання послуг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам оплати праці, методологічним положенням дослідження фонду оплати праці присвячено наукові праці таких вітчизняних вчених як: Бараник З.П., Гейця В.М., Грیشнової О.А., Єлісеєвої О.К., Колота А.М., Кустовської О.В. та інших [1–5].

**Формулювання цілей статті.** Незважаючи на високий науковий інтерес до проблеми оплати праці в країні, потребують удосконалення методичні підходи до статистичного оцінювання фонду оплати праці, аналіз його складу, структури та структурних зрушень; оцінювання нарахованого фонду оплати праці відповідно обсягам виробництва та досягнутого рівня продуктивності праці.

**Вклад основного матеріалу.** Фонд оплати праці є одним із найважливіших показників оплати праці. Методологія формування фонду оплати праці визначена у положеннях Інструкції зі статистики заробітної плати.

Згідно Інструкції, до фонду оплати праці включаються нарахування найманим працівникам у гро-

шовій та натуральній формі (оцінені в грошовому виразі) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерела фінансування цих виплат [6].

Фонд оплати праці складається з: фонду основної заробітної плати; фонду додаткової заробітної плати; інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Фонд оплати праці є вихідним показником для розрахунку середньої заробітної плати, аналізу співвідношень динаміки годинної, денної, місячної продуктивності праці та відповідних показників середньої заробітної плати працівників.

При аналізі фонду оплати праці розраховують показники структури та структурних зрушень, відносні показники координації. Це дозволяє оцінити значення кожної складової у формуванні фонду оплати праці, виявити співвідношення між ними та зміни, що відбуваються з часом.

Структуру фонду оплати праці штатних працівників в Україні за 2017–2021 рр. наведено в табл. 1.

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що в Україні за останні роки спостерігається тенденція до збільшення фонду оплати праці. За період 2017–2021 рр. фонд оплати праці збільшився на 538742 млн грн, або на 82,3%. При цьому, фонд основної заробітної плати збільшився на 299111 млн грн (+78,2%), додаткової заробітної плати — на 206419,6 млн грн (+87,3%), інші заохочувальні та компенсаційні виплати — на 33210,9 млн грн (+92,2%). За аналізований період частки додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та

Таблиця 1

Структура фонду оплати праці в Україні у 2017–2021 рр.

Роки	Фонд оплати праці, млн грн	Фонд оплати праці, %	у тому числі		
			фонд основної заробітної плати, %	фонд додаткової заробітної плати, %	інші заохочувальні та компенсаційні виплати, %
2017	654636	100,0	58,4	36,1	5,5
2018	814994	100,0	57,5	36,9	5,6
2019	937532	100,0	57,1	37,3	5,6
2020	1021668	100,0	56,6	37,7	5,7
2021	1193378	100,0	57,1	37,1	5,8

Джерело: [7]



компенсаційних виплат збільшилися (відповідно +1 в.п. та +0,3 в.п.), а частка фонду основної заробітної плати зменшилась (-1,3 в.п.). Фонд оплати праці у 2021 р. в Україні становив 1193378 млн грн, що більше на 16,8% відповідного показника у 2020 р., причому частка фонду основної заробітної плати — 57,1%. В структурі фонду оплати праці значну частину становить фонд додаткової заробітної плати, що складає 37,1%. Ще 5,8% фонду оплати праці складають інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Розглянемо структуру фонду оплати праці за видами економічної діяльності у 2021 р. в Україні (табл. 2).

Як видно з табл. 2, структура фонду оплати праці за видами економічної діяльності має суттєві відмінності. Найменша частка основної заробітної плати спостерігається в сфері державного управління й оборони; обов'язкового соціального страхування (36,0%), проте цей вид діяльності характеризується найвищою часткою фонду додаткової заробітної плати (51,8%) та найбільшою питомою вагою інших заохочувальних та компенсаційних виплат (12,2%). Найбільша питома вага фонду основної заробітної плати в діяльності тимчасового розміщування й організації харчування (78,9%) та найменшими частками фонду додаткової заробітної плати та інших заохочу-

Таблиця 2

Структура фонду оплати праці за видами економічної діяльності у 2021 р.

	Фонд оплати праці, млн грн	у тому числі		
		фонд основної заробітної плати, %	фонд додаткової заробітної плати, %	заохочувальні та компенсаційні виплати, %
<b>Всього</b>	<b>1193378</b>	<b>57,1</b>	<b>37,1</b>	<b>5,8</b>
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	58864	72,1	23,6	4,3
з них сільське господарство	48614	76,6	20,2	3,2
Промисловість	315633	58,9	35,7	5,4
Будівництво	29633	73,4	24,3	2,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	130245	62,0	35,1	2,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	101540	55,3	39,5	5,2
діяльність у сфері транспорту	44944	57,2	37,6	5,2
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	50282	51,8	42,5	5,7
поштова та кур'єрська діяльність	6315	69,8	29,7	0,5
Тимчасове розміщування й організація харчування	6685	78,9	19,1	2,0
Інформація та телекомунікації	31803	66,2	27,2	6,6
Фінансова та страхова діяльність	48926	65,4	26,8	7,8
Операції з нерухомим майном	9732	74,0	23,1	2,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	47569	61,4	31,5	7,1
з неї наукові дослідження та розробки	13663	56,2	40,1	3,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	24402	71,0	26,9	2,1
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	90941	36,0	51,8	12,2
Освіта	164050	50,6	43,3	6,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	111395	47,8	45,9	6,3
з них охорона здоров'я	102599	47,6	46,1	6,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	17978	58,1	36,7	5,2
з них діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	8852	61,1	33,7	5,2
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	4354	51,0	41,3	7,7
Надання інших видів послуг	3983	71,1	21,4	7,5

Джерело: власні розрахунки [7]

Таблиця 3

Структура фонду оплати праці за видами економічної діяльності у 2017–2021 роках

	d <sub>2017</sub> , %	d <sub>2018</sub> , %	d <sub>2019</sub> , %	d <sub>2020</sub> , %	d <sub>2021</sub> , %
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	5,2	5,0	5,0	4,7	4,9
Промисловість	26,5	26,3	28,2	26,9	26,4
Будівництво	1,9	2,1	2,3	2,3	2,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	9,7	10,5	10,6	10,5	10,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	9,2	9,4	9,5	8,8	8,5
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,6	0,6	0,7	0,5	0,6
Інформація та телекомунікації	2,6	2,5	2,5	2,5	2,7
Фінансова та страхова діяльність	4,0	4,0	4,1	4,1	4,1
Операції з нерухомим майном	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	4,0	4,3	3,7	4,0	4,0
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,8	1,9	2,0	1,9	2,0
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	7,8	8,5	7,4	8,2	7,6
Освіта	14,8	14,2	13,7	14,4	13,7
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	8,7	8,0	7,8	8,6	9,3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1,8	1,6	1,5	1,5	1,5
Надання інших видів послуг	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3

Джерело: власні розрахунки [7]

Таблиця 4

Структура фонду оплати праці за регіонами у 2017–2021 роках

	d <sub>2017</sub> , %	d <sub>2018</sub> , %	d <sub>2019</sub> , %	d <sub>2020</sub> , %	d <sub>2021</sub> , %
Вінницька	3,0	3,0	3,1	3,0	2,8
Волинська	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7
Дніпропетровська	10,0	10,1	10,3	10,0	9,7
Донецька	5,9	5,4	5,4	5,2	5,1
Житомирська	2,2	2,2	2,2	2,3	2,3
Закарпатська	1,9	1,9	1,8	1,8	1,6
Запорізька	4,6	4,7	4,7	4,6	4,6
Івано-Франківська	2,1	2,1	2,1	2,1	2,2
Київська	4,5	4,7	4,8	4,8	4,9
Кіровоградська	1,9	1,9	1,8	1,9	1,8
Луганська	1,4	1,2	1,1	1,3	1,2
Львівська	5,5	5,6	5,6	5,7	5,6
Миколаївська	2,4	2,3	2,4	2,4	2,5
Одеська	5,1	5,0	4,9	4,9	4,7
Полтавська	3,7	3,7	3,7	3,7	3,4
Рівненська	1,9	1,9	1,9	2,0	1,9
Сумська	2,2	2,2	2,1	2,2	2,2
Тернопільська	1,5	1,5	1,5	1,6	1,5
Харківська	6,3	6,3	6,3	6,4	6,4
Херсонська	1,7	1,6	1,6	1,6	1,6
Хмельницька	2,2	2,2	2,2	2,3	2,4
Черкаська	2,5	2,4	2,4	2,4	2,4
Чернівецька	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1
Чернігівська	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
м. Київ	22,5	22,9	23,3	23,2	24,4

Джерело: розраховано авторами за даними [7]

вальних та компенсаційних виплат (відповідно 19,1% та 2,0%).

Структуру фонду оплати праці за видами економічної діяльності у 2017–2021 роках наведено в табл. 3.

Для повного аналізу структури фонду оплати праці за видами економічної діяльності доцільно визначити квадратичний коефіцієнт структурних зрушень за формулою:

$$\sigma_d = \sqrt{\frac{\sum (d_1 - d_0)^2}{m}},$$

де  $d_1$  та  $d_0$  — частки фонду оплати праці, відповідно, поточного та базисного періодів;

$m$  — кількість складових сукупності (видів економічної діяльності).

За розрахунками  $\sigma_d = 0,5$ , що є незначним показником. З цього можна зробити висновок, що за період з 2017 по 2021 роки структура фонду оплати праці за видами економічної діяльності майже не змінилась.

Для оцінки структурних зрушень фонду оплати праці за видами економічної діяльності доцільно розрахувати індекс Рябцева. Він розраховується за формулою:

$$I_R = \sqrt{\frac{\sum (d_1 - d_0)^2}{\sum (d_1 + d_0)^2}}.$$

Індекс Рябцева вважається прийнятним з точки зору економічної інтерпретації коефіцієнтів, оскільки його значення не залежить від числа градацій структури системи.

За розрахунками  $I_R = 0,028$ , що дає можливість засвідчити, що структури тотожні.

Проаналізуємо структуру фонду оплати в регіональному розрізі (табл. 4).

За розрахунками  $\sigma_d = 0,45$  п.п.

Індекс Рябцева  $I_R = 0,037$ . Згідно запропонованої шкали оцінок робимо висновок, що в структурах фонду оплати праці за регіонами надто низький рівень відмінностей.

Важливим є визначення економії (перевитрат) фонду заробітної плати в різних видах економічної діяльності.

Економія (перевитрати) фонду заробітної плати розраховується за формулами:

$$E_{ФЗП} = (ЗПМ_{d1} - ЗПМ_{d0}) ВДВ_1,$$

де  $ЗПМ_{d1}$  та  $ЗПМ_{d0}$  — зарплатомісткість у ВДВ відповідно у поточному та базисному періоді;

Таблиця 5

**Економія (перевитрати) фонду заробітної плати за видами економічної діяльності в Україні**

	Рік	ВДВ, млн грн	Зарплатомісткість у ВДВ, грн	Фонд оплати праці, млн грн	Кількість штатних працівників, тис. осіб	Середньомісячна заробітна плата, грн	Економія (перевитрати) фонду заробітної плати, млн грн
Усього	2020	3636725	0,51	1021668	7345	11591	
	2021	4684726	0,48	1193378	7096	14014	-149517,7
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	2020	122878	0,59	57129	284	16739	
	2021	180944	0,49	66852	282	19752	-18067,4
Будівництво	2020	119441	0,51	23102	196	9832	
	2021	150312	0,53	29633	219	11289	3291,4
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2020	588365	0,43	107178	791	11286	
	2021	742123	0,43	130245	805	13488	0,0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	2020	262453	0,59	89737	626	11951	
	2021	295300	0,60	101540	612	13837	2663,6
Фінансова та страхова діяльність	2020	131903	0,48	42069	172	20379	
	2021	161933	0,43	48926	170	23975	-8150,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	2020	137192	0,50	40528	203	16613	
	2021	157569	0,46	47569	205	19369	-6321,7
Освіта	2020	186049	0,89	146771	1319	9271	
	2021	235042	0,88	164050	1157	11817	-2413,9

Джерело: власні розрахунки [7]

$ВДВ_1$  — обсяг валової доданої вартості у поточному періоді, грн.

$$E_{\Phi_{ЗП}} = \Phi_{ЗП} \frac{J_d - 1}{J_d},$$

де  $\Phi_{ЗП}$  — фонд заробітної плати всього персоналу за даний період, грн.;

$J_d$  — коефіцієнт витрат на заробітну плату на виробництво одиниці продукції в даному періоді, визначається як співвідношення індексу середньої заробітної плати одного працівника до індексу продуктивності праці.

Цей показник розраховується у зв'язку з відмінностями темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати. Якщо вони знаходяться у раціональному співвідношенні, то перевитрат або економії не повинно бути.

Ця методика дозволяє виявити сектори економіки, в яких спостерігаються такі невідповідності.

В табл. 5 наведено розрахунок економії (перевитрат) фонду заробітної плати в деяких видах економічної діяльності.

Як видно з табл. 5, економія фонду заробітної плати в Україні у 2021 р. складала 149517,7 млн грн, але спостерігаються перевитрати в будівництві (3291,8 млн грн) та сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрській діяльності (2663,6 млн грн). З цього можна зробити висновок, що нарахований фонд заробітної плати не відповідає обсягам виробництва в галузі і фактичному рівню продуктивності праці.

**Висновки.** Запропонований підхід сприятиме більш рівномірному розподілу фонду заробітної плати, покращенню ситуації щодо зменшення нерівностей в оплаті праці з урахуванням сфери діяльності працівників. Крім того, концентрує увагу на ті галузі виробництва, які, перш за все, потребують уваги з боку органів управління — координуваних дій у розподілі ресурсів праці і, перш за все, фонду заробітної плати.

#### Література

1. Бараник З.П., Столетова І.Г. Теоретико-методологічні підходи статистичного оцінювання реалізації стратегічних завдань соціально-економічного розвитку регіонів. Бізнес-Інформ (Index Copernicus, WorldCat, OpenAIRE). 2017. № 11. С. 128–132. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-11\\_0-pages-128\\_131.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-128_131.pdf) (дата звернення: 12.05.2023)
2. Єлісеєва О.К., Столетова І.Г., Кутова Н.Г., Аналіз та оцінка тенденцій заробітної плати в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2021. № 2. С. 86–90. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-2-en-16.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)
3. Yelisyeyeva O., Stolietova I., Shmygol N., Kutova N., Polcyn J. Improvement of the Salary Organization on the Basis of the Personnel Professional-Qualification Level Evaluation Method. IV International Scientific Congress «Society of Ambient Intelligence — 2021» (ISCSAI 2021). Section «Information Technologies and Business Innovations». (25 March 2021) SHS Web Conf. 2021. Volume 100. P. 1–9. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110001022>; URL: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/11/shsconf\\_iscsai2021\\_01022/shsconf\\_iscsai2021\\_01022.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/11/shsconf_iscsai2021_01022/shsconf_iscsai2021_01022.html) (дата звернення: 20.05.2023)
4. Колот А.М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
5. Кустовська О.В., Понятишин О.С. Статистика праці: Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2010. 316 с.
6. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати: Наказ Держкомстату України від 13.01.2004. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення: 11.05.2023)
7. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.05.2023)
8. Луняк І.В. Методологічні засади оцінювання рівня та динаміки заробітної плати. Економіка та підприємництво: зб. наук. праць. Вип. 21. К.: КНЕУ, 2008. С. 309–316. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197221747.pdf> (дата звернення: 18.05.2023)

#### References

1. Baranyk Z.P., Stolietova I.H. Teoretyko-metodolohichni pidkhydy statystychnoho otsiniuvannya realizatsii stratehichnykh zavdan sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv. Biznes-Inform (Index Copernicus, WorldCat, OpenAIRE). 2017. № 11. S. 128–132. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-11\\_0-pages-128\\_131.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-128_131.pdf) (access date: 12.05.2023)
2. Yelisyeyeva O.K., Stolietova I.H., Kutova N.H., Analiz ta otsinka tendentsii zarobitnoi platy v Ukraini. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. Khmelnytskyi, 2021. № 2. S. 86–90. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-2-en-16.pdf> (access date: 20.05.2023)



3. Yelisyeyeva O., Stolietova I., Shmygol N., Kutova N., Polcyn J. Improvement of the Salary Organization on the Basis of the Personnel Professional-Qualification Level Evaluation Method. IV International Scientific Congress «Society of Ambient Intelligence — 2021» (ISCSAI 2021). Section «Information Technologies and Business Innovations». (25 March 2021) SHS Web Conf. 2021. Volume 100. R.1–9. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110001022>; URL: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/11/shsconf\\_iscsai2021\\_01022/shsconf\\_iscsai2021\\_01022.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/11/shsconf_iscsai2021_01022/shsconf_iscsai2021_01022.html) (access date: 20.05.2023)
4. Kolot A.M., Herasymenko O.O. Pratsia XXI: filosofiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku: monohrafiia. Kyiv: KNEU im. Vadyma Hetmana, 2021. 487 s.
5. Kustovska O.V., Poniatyshyn O.S. Statystyka pratsi: Kurs leksii. Ternopil: Ekonomichna dumka TNEU, 2010. 316 s.
6. Pro zatverdzhennia Instruksii zi statystyky zarobitnoi platy: Nakaz Derzhkomstatu Ukrainy vid 13.01.2004. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (access date: 11.05.2023)
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni sait. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (access date: 18.05.2023)
8. Luniak I.V. Metodolohichni zasady otsiniuvannia rivnia ta dynamiky zarobitnoi platy. Ekonomika ta pidpriemnytstvo: zb. nauk. prats. Vyp. 21. K.: KNEU, 2008. S. 309–316. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197221747.pdf> (access date: 18.05.2023)

УДК 330.11:347.77

Палієнко Тетяна Петрівна

аспірантка, старший викладач кафедри економічної теорії  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Paliienko Tetiana

Postgraduate Student, Senior Lecturer of the Department of Economics  
National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID: 0000-0002-5978-0721

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8981

## РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА: РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У ГЕНЕРАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

### DEVELOPMENT OF THE INNOVATION ENVIRONMENT: THE ROLE OF INTELLECTUAL PROPERTY IN GENERATING INNOVATIONS

**Анотація.** У статті досліджено взаємозв'язок інновацій та інтелектуальної власності (ІВ), як фундаментального компонента інноваційного процесу. Встановлено, що існує пряма кореляція між рівнем економічного розвитку країни і обсягом створених в ній інновацій, що підкріплюється аналізом глобального індексу інновацій. Було виявлено причини відставання України від інноваційних країн, зокрема обмежені інвестиції в дослідження і розробки, неналежне дотримання прав інтелектуальної власності, обмежена співпраця між науковими установами, промисловістю та урядом, бюрократичні перепони, нестача кваліфікованих фахівців у певних галузях та відтік мізків.

Охоронні документи права інтелектуальної власності, такі як патенти або свідоцтва, служать потужними інструментами не тільки для захисту, а й для стимулювання появи нових інновацій. Аналіз кількості патентних заявок засвідчує зростання їх кількості, що вказує на збільшення інноваційної активності економічних суб'єктів господарювання та докладання зусилля у розробці нових технологій, винаходів, продуктів та послуг для задоволення потреб суспільства. Автором зроблено висновок про взаємовідношення і роль ІВ в процесі продукування інновацій.

**Ключові слова:** інтелектуальна власність, патент, інноваційна діяльність, інновації, глобальний індекс інновацій.

**Summary.** The article examines the relationship between innovation and intellectual property as a fundamental component of the innovation process. It was established that there is a direct correlation between the level of economic development of the country and the volume of innovations created in it, which is supported by the analysis of the global innovation index. The reasons behind Ukraine's lagging behind innovative countries were identified, including limited investment in research and development, inadequate enforcement of intellectual property rights, limited cooperation between scientific institutions, industry and government, bureaucratic obstacles, lack of qualified specialists in certain fields, and brain drain.

Protective documents of intellectual property rights, such as patents or certificates, serve as powerful tools not only for protection, but also for stimulating the emergence of new innovations. The analysis of the number of patent applications confirms the increase in their number, which indicates an increase in the innovative activity of economic entities and efforts in the development of new technologies, inventions, products and services to meet societal needs. The author made a conclusion about the relationship and the role of IP in the process of producing innovations.

**Key words:** intellectual property, innovative activity, innovations, the global innovation index.

**Постановка проблеми.** Сьогодення характеризується світовим господарством, яке засноване на знаннях та людському капіталі і є складовою інноваційної діяльності, яка проникла у всі можливі галузі життєдіяльності людини, та стала невід'ємною

її частиною. Інноваційні рішення та продукти, що базуються на знаннях та успішно комерціалізовані, є ключовим джерелом економічного зростання, наукового прогресу та соціальної трансформації, та дозволяють підприємствам приносити додатковий

дохід, збільшувати свою конкурентоспроможність, розширювати свої ринки та залучати інвестиції, забезпечуючи стабільний розвиток і зростання у світовому ринковому середовищі.

Однак, успішна реалізація інноваційних проєктів вимагає ефективного використання інтелектуальної власності. Проблема полягає у виявленні та дослідженні взаємозв'язків, що впливають на роль інтелектуальної власності в інноваційному процесі. Дослідження цієї проблематики дозволить розкрити потенціал інтелектуальної власності як важливого чинника розвитку інноваційного середовища та забезпечення конкурентних переваг для підприємств та сучасного суспільства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз публікацій та досліджень з даної теми у наукометричній базі Scopus [7] підтверджує широкий інтерес до вивчення взаємозв'язку між інтелектуальною власністю та інноваціями. У праці Й. Шумпетера [4] описано роль інновацій у процесі економічного розвитку та виокремлено зв'язок між інноваціями, підприємництвом і змінами в економіці. Вітчизняне законодавство, зокрема Закон України «Про інноваційну діяльність» [3], містить визначення ключових понять та регламентує правову базу для стимулювання і підтримки інноваційної діяльності. Міжнародні рейтинги, наприклад The Global Innovation Index [5], надає оцінку країнам з урахуванням їхньої здатності створювати, розвивати та впроваджувати інновації. Світова та вітчизняна аналітика щодо інновацій, об'єктів та охоронних документів інтелектуальної власності представлена Державною службою статистики України [1; 2], Всесвітньою організацією інтелектуальної власності [9; 10], Організацією Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури [8].

Загалом, аналіз публікацій та досліджень підтверджує значимість інтелектуальної власності як ключового компонента інноваційного процесу, проте залишається малодосліджене питання їх взаємодії та ролі, що актуалізує потребу подальших наукових досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розкриття взаємозв'язку між інноваціями та інтелектуальною власністю, підкреслюючи роль інтелектуальної власності в процесі генерації інновацій та сприяння розвитку даної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для розвитку сучасного інформатизованого і цифрового суспільства та стимулювання технологічного прогресу є досить важлива взаємодія між інноваціями та інтелектуальною власністю. Враховуючи швидкий розвиток інноваційного сектору як у світі так і в Україні, не дивно, що інтелектуальна власність як невід'ємна складова інновацій, та їх подальший вихід на внутрішній і міжнародний ринки, стає важливою темою для обговорення.

Австрійський вчений Й. Шумпетер, який ввів в обіг поняття «інновації», вважав їх «ядром розвитку сучасної економіки», які слугують утворенню нового укладу та акумулюють ресурси для подальшого ефективного використання [4, с. 4]. Відповідно до вітчизняного законодавства, інновації — це «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [3, ст. 1]. Тобто стисліше можна визначити інновації як продукування та впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів, що задовольняють людські потреби, покращують їх життя та приносять значну цінність суспільству.

Індикатором рівня інноваційного розвитку країни, що забезпечує її добробут є щорічний Глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index), який оцінює країни на основі різних показників, включаючи інституції, людський капітал і наукові дослідження, інфраструктуру, рівень розвитку ринку та бізнесу, знання та технології, а також творчі результати. За підсумком 2022 року перше місце посідає Швейцарія (64.6), друге — Сполучені Штати Америки (61.8), третє — Швеція (61.6) [5]. Україна у глобальному рейтингу займає 57 місце серед 132 досліджуваних держав зі значенням 31.0, поступившись позицією вісьмом іншим країнам порівнюючи з 2021 роком (49 місце) [5].

Існує кілька причин, які сприяють відставанню України від лідируючих позицій в інноваціях, наприклад:

- недостатні інвестиції в дослідження і розробки та відсутність фінансування науково-дослідних установ, університетів і стартапів можуть перешкоджати створенню та впровадженню інноваційних ідей і технологій.
- прогалини інтелектуальної власності перешкоджають інвестиціям в дослідження та розробки, оскільки власники прав на інноваційні об'єкти можуть бути стурбовані безпекою і захистом інновацій.
- інноваційна екосистема вимагає тісної співпраці та партнерства між академічними установами, гравцями галузі та державними установами. Обмін знаннями, ресурсами та досвідом має важливе значення для стимулювання інновацій, але якщо ця співпраця є обмеженою або її бракує, це може перешкодити прогресу.
- багато ланцюгові адміністративні процедури, складні правила та бюрократичні бар'єри створюють перешкоди для інновацій. Спрощення та оптимізація адміністративних процесів, а також організація сприятливого регуляторного середовища допоможуть у стимулюванні та підтримці інноваційної діяльності.

Звичайно, на інноваційний вітчизняний результат вплинув початок повномасштабної війни в країні, що призвів до переорієнтування країни на військовий лад, ще більшого скорочення видатків та інвестицій у інноваційні галузі, натомість зросли витрати на військові потреби, а також трудова міграція кваліфікованих кадрів, кількість яких є недостатньою для здійснення ефективних інноваційних рішень (рис. 1).

Аналізуючи рисунок 1 можна дійти висновку, що кількість наукових працівників у науково-дослідному секторі, що генерує інновації, корелюється з Глобальним індексом інновацій. Як бачимо, у інноваційно розвинених країнах є тенденція до збільшення кількості дослідників, що приводить до появи якісно нових товарів та послуг.

На противагу в Україні спостерігається інтенсивне скорочення кількості працівників наукової сфери, що засвідчує відтік наукової молоді у інші галузі або закордон, невелику кількість інноваційних підприємств, зокрема, у 2020 році в Україні налічувалось 809 інноваційно активних промислових підприємств, більшість з яких розташовувалась у Харківській області (95 од.) [2]. Також обмежене фінансування інноваційного сектору має вплив на кількість робочих місць, наприклад чисельність працівників, що задіяні у НДДКР в Україні упродовж 2016–2020 років зменшилась на 19052 осіб — від 97912 до 78860 [1, 2].

Зростання науково-дослідницької зацікавленості до інноваційної теми, також, обґрунтовується статистичними даними щодо публікацій з даної проблематики. У наукометричній реферативній базі даних наукових цитувань Scopus, на червень

2023 року, налічується 228,357 документів за ключовим словом «innovation» [7]. Найвищого значення кількості щорічних публікацій було досягнуто у 2022 році — 17553 од., що відображає інтенсифікацію інноваційної діяльності у світі та значний науковий інтерес до даного питання. Країни, що є міжнародними інноваційними лідерами мають найбільшу чисельність наукових праць в межах окресленого кола дослідження — США (45 093), Китай (34 443), Велика Британія (19 688), що засвідчує наявний взаємозв'язок між науковими працями та рівнем інноваційної діяльності. Вітчизняні наукові дослідження складають 1 170 од. Публікації з теми «інновація» належать до різних тематичних галузей, зокрема: бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік (63 223 од.), інженерія (56 081 од.), соціальні науки (50 667 од.), комп'ютерні науки (43 811 од.) [7]. Тобто прослідковується інтерес менеджерів, бухгалтерів, ІТ спеціалістів та економістів до вивчення діяльності інновацій та їх впливу на економіку, суспільство і технологічний прогрес.

Для подальшого дослідження та з'ясування кооперації інновацій та права інтелектуальної власності було виокремлено публікації в межах наукових інтересів з економіки, економетрики та фінансів, їх кількість склала 54 084 документів. На основі обраних даних, що базуються на вищезгаданих пошукових запитах у назвах, анотаціях та ключових словах публікацій, індексованих наукометричною базою даних Scopus, у програмному середовищі VOSviewer побудовано мапу взаємозв'язків між найбільш вживаними ключовими словами з аналізованої тематики, що візуалізує кластери міждисциплінарних досліджень та відносини між ними (рис. 2).

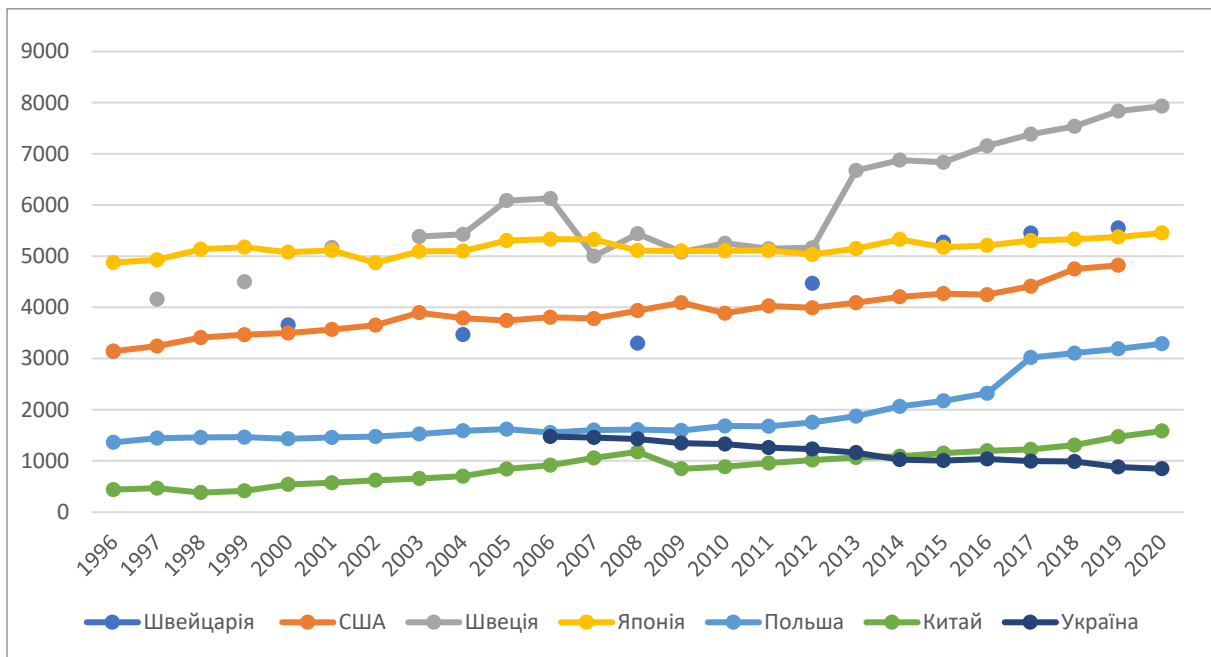


Рис. 1. Кількість дослідників на мільйон осіб  
Джерело: створено автором на основі [6; 8]





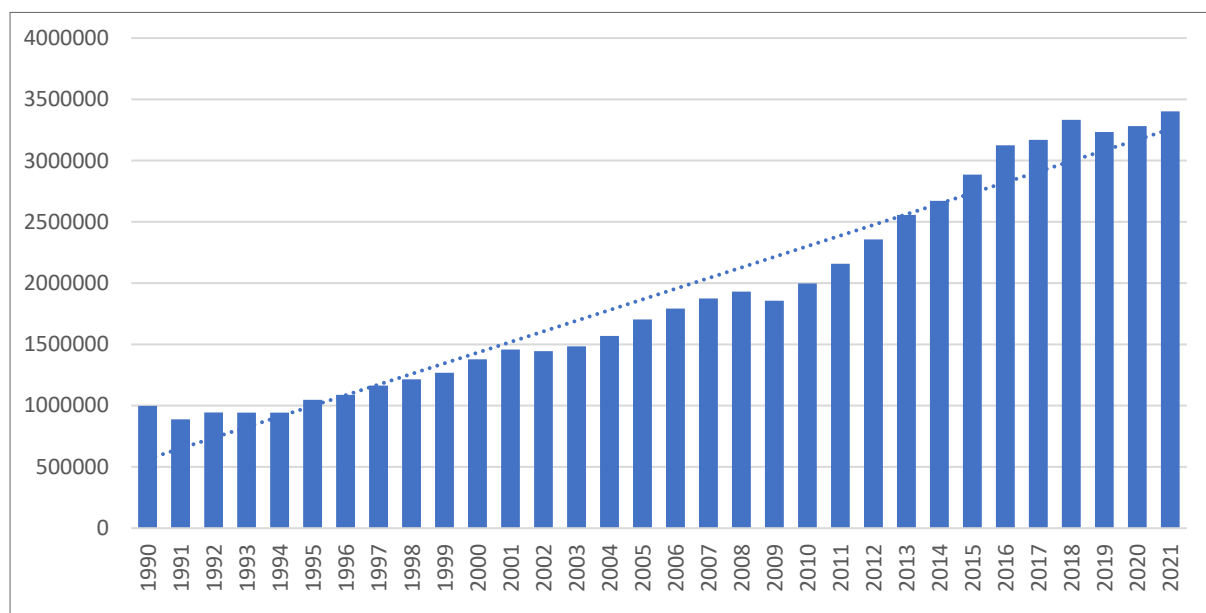


Рис. 3. Кількість патентних заявок у всьому світі з 1990 по 2021 рік

Джерело: створено автором на основі [9]

Однак важливо забезпечувати баланс між просуванням інновацій через захист інтелектуальної власності та забезпеченням того, щоб системи ІВ не перешкоджала доступу до знань і подальшому розвитку інноваційних творінь та доступу до їх користування. Роль інтелектуальної власності у генерації інновацій полягає у:

1. Захист інновацій: охоронні документи, наприклад, патенти дозволяють винахідникам отримати монополні права на свої винаходи протягом певного періоду часу. Це стимулює інноваційну діяльність, оскільки вони можуть бути впроваджені комерційно без страху від копіювання або використання іншими.

2. Трансфер технологій: права на інновації передаються від одного суб'єкта до іншого шляхом ліцензування або укладання угод. Це дозволяє компаніям використовувати ІВ інших учасників ринку для покращення своїх виробничих процесів, продуктів або послуг.

3. Комерціалізація інновацій: інтелектуальна власність є цінним активом, що може бути комерціалізований, наприклад, через продаж, ліцензування, укладання партнерських угод або франчайзинг, приносячи дохід власнику прав на інноваційний виріб.

4. Індивідуалізація та брендинг інновацій: об'єкти засобів індивідуалізації, такі як торговельні марки, комерційні таємниці і географічні зазначення, сприяють диференціації ринку, вирізненню інновацій та їх брендингу. Вони не тільки захищають якісні параметри і репутацію продуктів та послуг, а й забезпечують конкурентну перевагу, зберігаючи цінну конфіденційну інформацію.

5. Оцінка інтелектуальних активів: ІВ виступає нематеріальним активом з потенційною економіч-

ною цінністю, який використовується інноваторами для залучення інвестицій, забезпечення фінансування, укладання партнерських переговорів або сприяння злиттю та поглинанню.

**Висновки.** Розглянувши взаємодію інтелектуальної власності в контексті продукування інновацій, можна зробити висновок, що вона відіграє незамінну роль у стимулюванні та підтримці інноваційної діяльності. Інтелектуальна власність забезпечує захист і визнання творчих досягнень та інноваційних доробок, що є необхідним для просування новаторських ідей на ринку. ІВ бере участь у створенні сприятливого інвестиційного середовища у дослідження та розробки, а також допомагає комерціалізувати інноваційні продукти та послуги. Крім того, інтелектуальна власність слугує співпраці та обміну знаннями між різними галузями та організаціями, що сприяє розвитку інноваційного середовища.

З огляду на бурхливий розвиток міжнародного інноваційного середовища, в Україні є прогалини, що заважають досягти провідної позиції даній сфері. Серед них — обмежені інвестиції в науково-дослідні роботи, проблеми з правовим захистом інтелектуальної власності, нерозвинута кооперація між урядом, науковими установами та суб'єктами господарювання, нестача кваліфікованих фахівців та військові дії в країні.

Знаходження правильного балансу між захистом інтелектуальної власності та підтримкою інновацій є постійним завданням, яке потребує уважного аналізу законодавчої бази і політики. В цілому, інтелектуальна власність відіграє ключову роль у стимулюванні та розвитку інновацій, а також забезпечує конкурентні переваги та стійкий економічний прогрес.

### Література

1. Наукова та інноваційна діяльність України 2017 рік: Статистичний збірник. Київ: Держ. служба статистики України, 2018. 178 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_nauka\\_2017.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf) (дата звернення: 20.06.2023).
2. Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2020: Статистичний збірник Державна служба статистики України. Київ: Держ. служба статистики України, 2021. 241 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/10/zb\\_Nauka\\_2020.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Nauka_2020.pdf) (дата звернення: 20.06.2023).
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 20.06.2023).
4. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. В. Старко. Київ: Вид. дім «Києво-Моги́л. акад.», 2011. 244 с.
5. Indicator Rankings & Analysis | Global Innovation Index. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (дата звернення: 20.06.2023).
6. Number of R&D researchers per million people. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/researchers-in-rd-per-million-people?tab=chart&country=SWE~USA~CHN~JPN~UKR~CHE~POL> (дата звернення: 20.06.2023).
7. Scopus preview — Scopus — Welcome to Scopus. Scopus. URL: <https://www.scopus.com/results/> (дата звернення: 21.06.2023).
8. UNESCO. Science, technology and innovation: 9.5.2 Researchers (in full-time equivalent) per million inhabitants. UIS Statistics. URL: <http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=3685> (дата звернення: 20.06.2023).
9. WIPO. Number of patent applications worldwide 2021. Chart. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/257610/number-of-patent-applications-worldwide/> (дата звернення: 21.06.2023).
10. WIPO. Number of patent applications worldwide from 1990 to 2021. Chart. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/257610/number-of-patent-applications-worldwide> (дата звернення: 22.06.2023).

### References

1. Scientific and innovative activity of Ukraine 2017: Statistical collection. State Statistics Service of Ukraine. Kyiv: State. Statistics Service of Ukraine, 2018. 178 p. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_nauka\\_2017.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf) (date of access: 20.06.2023).
2. Scientific and innovative activity in Ukraine 2020: Statistical collection. State Statistics Service of Ukraine. Kyiv: State. Statistics Service of Ukraine, 2021. 241 p. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/10/zb\\_Nauka\\_2020.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Nauka_2020.pdf) (date of access: 20.06.2023).
3. On innovative activity: Law of Ukraine dated July 4, 2002 No. 40-IV: as of March 31. 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (date of access: 20.06.2023).
4. Schumpeter Y. A. Theory of economic development. Study of profits, capital, credit, interest and the economic cycle / trans. V. Starko. Kyiv: Ed. House «Kyiv-Mohyl. Acad.», 2011. 244 p.
5. Indicator Rankings & Analysis | Global Innovation Index. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (date of access: 20.06.2023).
6. Number of R&D researchers per million people. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/researchers-in-rd-per-million-people?tab=chart&country=SWE~USA~CHN~JPN~UKR~CHE~POL> (date of access: 20.06.2023).
7. Scopus preview — Scopus — Welcome to Scopus. Scopus. URL: <https://www.scopus.com/results/> (date of access: 21.06.2023).
8. UNESCO. Science, technology and innovation: 9.5.2 Researchers (in full-time equivalent) per million inhabitants. UIS Statistics. URL: <http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=3685> (date of access: 20.06.2023).
9. WIPO. Number of patent applications worldwide 2021. Chart. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/257610/number-of-patent-applications-worldwide/> (date of access: 21.06.2023).
10. WIPO. Number of patent applications worldwide from 1990 to 2021. Chart. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/257610/number-of-patent-applications-worldwide> (date of access: 22.06.2023).

**Пенюк Валерія Олександрівна**  
*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики  
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*  
**Peniuk Valeriia**  
*PhD in Economics, Senior Lecturer  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8979

## **ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА КОМУНІКАТИВНУ КУЛЬТУРУ СУСПІЛЬСТВА**

### **THE INFLUENCE OF INTERNET TECHNOLOGIES ON THE COMMUNICATIVE CULTURE OF SOCIETY**

**Анотація.** У XXI столітті основним засобом досягнення цілей є інформація, і від її якості залежить успіх розвитку дипломатичних, культурних, економічних відносин між країнами. Мережева культура (інтернет-культура) – культура подання інформації та культура спілкування користувачів в Інтернеті. Її розвиток, так само, як і розвиток масової, або світової культури, залежить від внеску кожної конкретної спільноти людей, чи то релігійної, чи то громадянської. Оскільки мережева культура більше не є чимось окремим від людей, та розвивається інтенсивними темпами, то слід приділити їй розвитку максимальну увагу, бо саме вміння вчасно, правильно і якісно «подавати» інформацію в сучасному суспільстві зможе забезпечити конкурентоспроможний розвиток організації, а країні стратегічні успіхи на світовій арені. Метою написання статті є дослідження впливу інтернет-технологій на комунікативну культуру суспільства. Теоретичну та методологічну основи дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, формальної логіки, загальнонаукові теоретичні методи групування та узагальнення, порівняння, що передбачає послідовний та структурний аналіз базових термінів та понять; поєднання методів історичного, системного та логіко-послідовного аналізу для оцінювання динаміки досліджуваних процесів; аналізу і синтезу при дослідженні динаміки відповідних показників. Разом з тим, існує потреба в подальшому дослідженні взаємопов'язаних проблем інтернет-технологій та комунікативної культури суспільства, зокрема в Україні. У зв'язку з формуванням культури інформаційного суспільства актуалізується питання аналізу основних сфер соціокультурного середовища (професійної культури, комунікативної культури, політичної культури, споживчої культури). Дослідження інтернет-технологій в сучасних умовах вимагає переходу до нових методологічних схем та використання актуального аналітичного інструментарію, оскільки новий тип соціальних мережевих стосунків змінює моделі поведінки людей, трансформує цінності, генерує нові культурні вподобання та звички, забезпечує вищий рівень самовираження особистості, завдяки можливості відповідати своїй реальній ідентичності або бути іншим у мережевому спілкуванні.

**Ключові слова:** інформація, мережева культура, інтернет-технології, комунікації.

**Summary.** In the 21st century, the main means of achieving goals is information, and the success of the development of diplomatic, cultural, and economic relations between countries depends on its quality. Network culture (Internet culture) is the culture of presenting information and the culture of user communication on the Internet. Its development, just like the development of mass or world culture, depends on the contribution of each specific community of people, whether religious or civil. Since the network culture is no longer something separate from people, and is developing at an intensive pace, maximum attention should be paid to its development, because it is the ability to «present» information in a timely, correct and high-quality way in modern society that can ensure the competitive development of the organization, and the country's strategic success on the world arena. The purpose of writing the article is to study the influence of Internet technologies on the communicative culture of society. The theoretical and methodological foundations of the research are the fundamental provisions of economic theory, formal logic, general scientific theoretical methods of grouping and generalization, comparison, which involves a consistent and structural analysis of basic terms and concepts; a combination of methods of historical, systematic and logical-sequential analysis for evaluating the dynamics of the researched processes; analysis and synthesis when studying the dynamics of relevant indicators. At the same time, there is a need for further research into the interconnected problems of Internet technologies and the communicative culture of society, in particular in Ukraine. In connection with the formation of the culture of the information society, the



question of analyzing the main spheres of the socio-cultural environment (professional culture, communicative culture, political culture, consumer culture) is becoming relevant. The study of Internet technologies in modern conditions requires a transition to new methodological schemes and the use of up-to-date analytical tools, since a new type of social network relations changes people's behavior patterns, transforms values, generates new cultural preferences and habits, provides a higher level of self-expression of the individual, thanks to the ability to correspond to his real identity or being different in online communication.

**Key words:** information, network culture, Internet technologies, communications.

**Постановка проблеми.** У ХХІ столітті основним засобом досягнення цілей є інформація, і від її якості залежить успіх розвитку дипломатичних, культурних, економічних відносин між країнами. Мережева культура (інтернет-культура) — культура подання інформації та культура спілкування користувачів в Інтернеті. Її розвиток, так само, як і розвиток масової, або світової культури, залежить від внеску кожної конкретної спільноти людей, чи то релігійної, чи то громадянської. Оскільки мережева культура більше не є чимось окремим від людей, та розвивається інтенсивними темпами, то слід приділити їй розвитку максимальну увагу, бо саме вміння вчасно, правильно і якісно «подавати» інформацію в сучасному суспільстві зможе забезпечити конкурентоспроможний розвиток організації, а країні стратегічні успіхи на світовій арені. Разом з тим, існує потреба в подальшому дослідженні взаємопов'язаних проблем інтернет-технологій та комунікативної культури суспільства, зокрема в Україні. У зв'язку з формуванням культури інформаційного суспільства актуалізується питання аналізу основних сфер соціокультурного середовища (професійної культури, комунікативної культури, політичної культури, споживчої культури). Дослідження інтернет-технологій в сучасних умовах вимагає переходу до нових методологічних схем та використання актуального аналітичного інструментарію, оскільки новий тип соціальних мережевих стосунків змінює моделі поведінки людей, трансформує цінності, генерує нові культурні вподобання та звички, забезпечує вищий рівень самовираження особистості, завдяки можливості відповідати своїй реальній ідентичності або бути іншим у мережевому спілкуванні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми комунікації в інтернет-просторі досліджували в своїх роботах вітчизняні науковці як: Н. Лігачова, С. Черненко, В. Іванов, С. Дацюк [3], А. Коломієць, Н. Лазаренко, О. Паламарчук [6], О. Терешкун, О. Ілюшкін [11], Н. Токарева, А. Шамне, О. Халік [12]. Серед зарубіжних вчених відзначаються дослідження Р. Зекона [5], А. Крокера [4], М. Маклюєна [1], тощо.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження впливу інтернет-технологій на комунікативну культуру суспільства. Для досягнення мети у статті передбачено виконання таких завдань:

- дослідити поняття «мережева культура»;
- проаналізувати наявні засоби комунікації, способи їхнього застосування; процеси розвитку

мережевих засобів масової інформації, сучасної мережевої культури;

- визначити вплив інтернет-технологій на розвиток суспільства.

Теоретичну та методологічну основи дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, формальної логіки, загальнонаукові теоретичні методи групування та узагальнення, порівняння, що передбачає послідовний та структурний аналіз базових термінів та понять; поєднання методів історичного, системного та логіко-послідовного аналізу для оцінювання динаміки досліджуваних процесів; аналізу і синтезу при дослідженні динаміки відповідних показників.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із ключових елементів нового постіндустріального суспільства стала глобальна комп'ютерна мережа Інтернет. Це не просто новий засіб електронної комунікації. Глобальна комп'ютерна мережа набула рис унікального соціотехнічного середовища, багато в чому інноваційного, поява якого сприяла формуванню віртуального простору. Саме так знайшло втілення передбачення канадського соціолога М. Маклюєна про виникнення «глобального села». На думку вченого, висловлену ще в 1960-х – 1970-х роках, розвиток електронних комунікацій призведе до формування нової форми гуртожитку людей, де нівелюються просторово-часові кордони, скорочується відстань між відправником і одержувачем повідомлень. При цьому нова електронна високотехнологічна комунікація має і специфічні соціокультурні, а не тільки власне соціотехнічні та комунікативні характеристики. Зокрема, електронна комунікація характеризується потенціалом прогресивної зміни свідомості, а відтак — і світосприйняття, що впливає на цінності, світогляд, світовідчуття людей нової епохи [1, с. 84].

Французький соціолог А. Моль у період становлення постіндустріального суспільства в 1960–70-х роках створив власну оригінальну теорію, що пояснює процеси соціодинаміки культури — як на локальних, так і глобальних рівнях соціальної системи. З точки зору А. Моля, культура являє собою насамперед комунікативний феномен (комплекс відомостей, знань, ширше — інформації, що відображає весь духовний досвід попередніх поколінь). За умов переважаності свідомості людини постіндустріальної епохи знижується ефективність культурної комунікації, виникає суттєва плутанина, захаращеність різноманітними повідомлення-

ми, а загалом процес соціалізації та інкультурації людини стає схожим на набір уривчастих впливів, що впливають на неї, — за аналогією з клаптиковою ковдрою [2, с. 112–115].

Своєю чергою Г. Шиллер не просто визнавав факт фрагментації інформаційного потоку сучасного йому постіндустріального соціуму, а й убачав у цьому тривожний механізм маніпуляції свідомістю людей. При цьому таке явище виникає внаслідок «монопольності» мас-медіа великими корпораціями, зацікавленими у впливі на масову свідомість, у впровадженні в неї вигідних для своєї політики ідей. Унаслідок об'єктивно сформованої проблемної ситуації, пов'язаної з дисфункціями інформаційного обміну в соціумі, активно поширюються міфи і стереотипи, спрямовані на спрощення сприйняття об'єктивних явищ — у цьому важливу роль також відіграють мас-медіа [3, с. 5–7].

Однак перелічені вище теорії створювалися переважно в епоху домінування телебачення як основного засобу комунікації. Поява і стрімкий розвиток Інтернету ще більше ускладнили соціальну ситуацію. Учені почали міркувати про нову електронно-комунікаційну реальність, яка починає існувати «паралельно» з фізичною. Ця реальність отримала в науковій літературі найменування «віртуальна».

Авторами однієї з найбільш теоретично розроблених концепцій віртуалізації соціуму є А. Бюль і А. Крокер. В основі їхніх наукових уявлень закладено ідею про чільну роль технологій, комп'ютеризації як причини віртуалізації. З позиції цього підходу віртуальна реальність — це сукупність відчуттів індивіда, породжених використанням різноманітних технічних та електронних пристроїв, які здатні імітувати функції об'єктів реального світу (зір, слух, дотик), а в Інтернеті виникає симульована реальність — кіберпростір. У теорії А. Бюля під віртуалізацією розуміється заміщення реально існуючого об'єкта віртуальним аналогом [4, с. 72–78].

У генезисі віртуальної реальності цілком закономірно ключову роль відіграє саме глобальна мережа Інтернет. Поєднуючи в собі різні форми, види і способи комунікації (від масової до міжособистісної), Інтернет реалізує свій перетворювальний потенціал стосовно соціуму ХХІ ст.

Менше, ніж за півстоліття, у 1990-ті роки Інтернет об'єднав у собі більшість мереж, що існували тоді. До 1997 року у світі налічувалося понад сто тисяч серверів, а інтернет ставав популярним засобом для обміну інформацією, обходячи будь-який з наявних засобів масової інформації за темпами розвитку. Примітно, що Нікола Тесла передбачав можливість використання «електричного інформаційного зв'язку» для розвитку бізнесу задовго до появи відповідних технологій [5].

Якщо спочатку інтернет сприймався як засіб зв'язку, то зараз на перший план виходить розвиток ринків інтернет-реклами, бізнесу в мережі, повсюдне представництво як приватних, так і державних компаній. Засоби комунікації, які також активно розвиваються, як і інтернет-технології, вже впровадилися в сучасне інформаційне суспільство і є його невід'ємною частиною.

Громадяни України, яка сьогодні посідає 29 місце за кількістю користувачів мережі, переживають вплив мережевої культури, що утворилася з появою на ринку новітніх мобільних пристроїв, комп'ютерів, гаджетів, застосунків тощо. Приблизно 82% українців користуються інтернетом хоча б раз на тиждень, із них 78% щодня чи майже щодня [7].

Інтернет без перебільшення проник в усі сфери діяльності. Така активна форма інтеграції в життя людей дає нам змогу розглядати явище інтернету із соціологічного погляду, у цьому ключі найлогічніше згадати соціальні мережі, що об'єднують у собі сотні мільйонів користувачів. Так, наприклад, більша частина населення перебуває в залежності від інтернету, будучи «споживачами контенту», тоді як незначна частина населення здатна створювати «первинний» контент.

Сучасна людина — це не просто біологічний організм, який здатний відтворювати і вносити свої сімейні традиції, норми поведінки в соціум, у культуру держави. Сьогодні людина є «оператором», від злагодженої роботи якого залежить її культурний, духовний розвиток, успіхи на роботі та в особистому житті. І якщо «оператор» ніяк не представлений в інтернеті, це означає, що шанси на успіх у реальному житті в нього не такі великі, як у людини, яка є користувачем інтернету. Іншими словами, «якщо тебе немає в цифрі, значить, тебе взагалі немає». Саме так і ніяк інакше в сучасному суспільстві розуміють існування кожної конкретної людини, і цей тренд зберігатиметься й посилюватиметься, адже саме присутність в обох світах (мережевому та реальному) є відправною точкою в розвитку будь-яких зв'язків і стосунків у сучасному суспільстві.

Прогрес змушує людину адаптуватися до новітніх умов праці та комунікацій, і якщо раніше на лист люди чекали тиждень, то зараз на розв'язання завдання з пересилання текстових документів відводяться секунди. Час у новітній історії сприймається інакше, ніж навіть десять років тому, плин часу характеризує побут сучасної людини, її культуру, структуру взаємин. Людина, як ресурс для економіки, — найбільш затребуваний матеріал, саме тому в усьому світі цінуються саме висококваліфіковані кадри, здатні конвертувати свою діяльність у прямий або непрямий дохід. Інтернет відкрив людству не просто альтернативну реальність, а дав змогу отримувати реальний прибуток

з діяльності в мережі, і як наслідок відкрив безліч професій, зокрема зробив слово по-справжньому вільним.

З моменту появи великих соціальних мереж, таких як Youtube, Facebook, Whatsapp, мільйони користувачів виявилися залучені в роботу цих сайтів у своїй повсякденній практиці (рис. 1).

Динаміка кількості користувачів соціальних мереж за період з 2013 по 2023 роки наведена на рис. 2.

Існують сотні соціальних мереж, що підтримують широкий спектр інтересів користувачів.

У той час як їхні основні технологічні особливості є досить послідовними та зрозумілими.

Культура, що виникає навколо соціальних мереж, різноманітна. Більшість сайтів соціальних мереж допомагають людям об'єднуватися на основі спільних інтересів, політичних поглядів або діяльності. Частина соціальних мереж замкнута на професійні спільноти, а інша частина привертає людей на основі спільної мови або спільних расових, гендерних, релігійних чи національних особливостей. Сайти також різняться за ступенем включеності нових інформаційних і комунікацій-

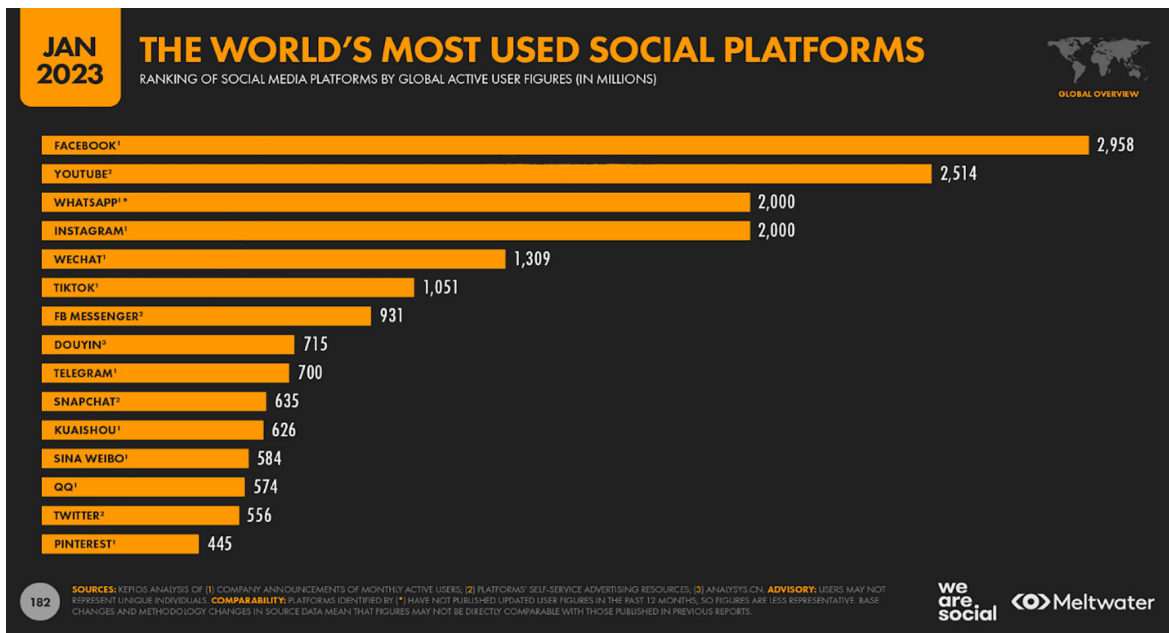


Рис. 1. Найбільш популярні соціальні мережі у світі на січень 2023 року, проранжовані за кількістю користувачів (в мільйонах)

Джерело: Meltwater та We Are Social [8]

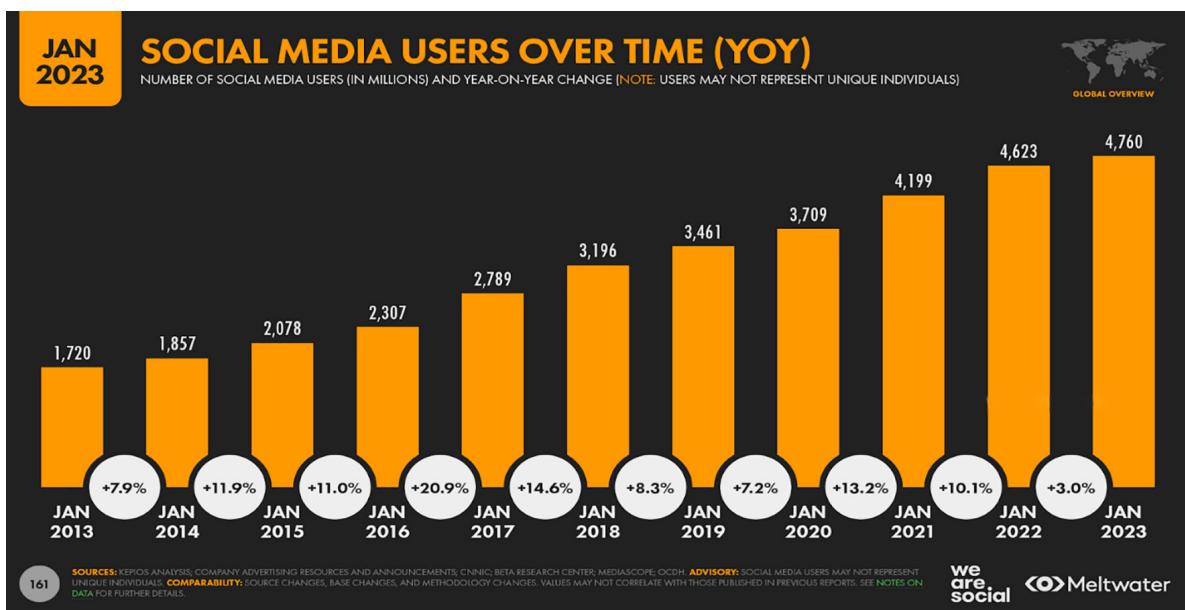


Рис. 2. Динаміка кількості користувачів соціальних мереж у світі

Джерело: Meltwater та We Are Social [8]



них інструментів, таких як мобільний зв'язок, блоги, можливості фото/відео-обміну.

Соціальні мережі та сайти також являють собою значні за обсягом джерела поведінкових даних. Дані користувачів можуть бути зібрані або завдяки використанню автоматизованих методів збору, або надані безпосередньо компанією-оператором, що дає змогу проводити аналіз ринку і вибудовувати маркетингові кампанії в соціальних мережах. Крім маркетингових і соціальних досліджень, ми спостерігаємо прямий вплив соціальних мереж на комунікативну культуру суспільства.

Цифрові технології безперервно вдосконалюються і стають дедалі привабливішими для користувача. Сучасна людина до 30% активної свідомої діяльності проводить у безпосередньому зіткненні з цифровими технологіями, з них до 20% часу вона перебуває в інтернет-просторі [8]. Ця активна інтелектуальна діяльність призводить до змін у соціокультурних формах життєдіяльності людини, оскільки інтернет-явище не тільки техніко-комунікаційне, а й соціокультурне. З розвитком інформаційних технологій суспільство зіткнулося з необхідністю дотримуватися певних правил, які згодом стали основою формування цифрової культури.

Процес інформатизації суспільства призводить до народження і розвитку нових технічних і технологічних можливостей. І головну роль у цьому процесі відіграє комунікація, тобто обмін повідомленнями. Вона є центральною ланкою цифрового майбутнього. Впроваджуються нові комунікативні стандарти сприйняття і передачі інформації — спілкування на позавербальному, мультимедійному рівні, зародження нових видів мистецтва (мультимедіа-арт). Спілкування людей у віртуальному світі є фактичною реальністю сучасної культури, що вимагає від людини наявності таких важливих якостей, як цілепокладання, творче мислення та вміння відрізнити дійсне від бажаного (віртуального). Цифрова культура виступає як сучасне конвергентне знання, що визначає нові правила культури, які відповідають потребам розвитку нової цивілізації. Це потребує уваги фахівців, які практикуються як у галузі гуманітарного знання, так і в галузі сучасних інформаційно-комунікативних технологій.

Сьогодні цифрова культура вже набула відносно стабільної форми, пройшовши основні етапи становлення. Ці етапи виокремлено на підставі модернізованої схеми Ж. Бодрійара:

- 1) підробка людської культури;
- 2) виробництво, тиражування культури;
- 3) симуляція;
- 4) симулятивна комунікація [9].

Цифрова культура стала складовою частиною загальної культури, спрямованої на забезпечення інформаційних потреб людства. Це проміжний під-

сумок розвитку інформаційної культури і водночас найрозвиненіший її етап, якісно новий щабель, що передбачає створення певного цифрового культурного середовища.

Одним із доказів виникнення культурного феномену в суспільстві є спеціальний сленг мережевого спілкування. Колекції «мемів», «емоджі» замінюють емоційну складову спілкування. Сенсорна та емоційна недостатність цифрового спілкування призводить до помилок природної атрибуції: ми не завжди правильно можемо інтерпретувати текстове повідомлення, бо бракує невербальної інформації: міміки, тону голосу, погляду, жестів. Одна справа, спілкування в соціальних мережах із друзями та зустрічі з ними віч-на-віч у реальному житті і зовсім інша — «дружба» онлайн. Співчуття і співпереживання прагнуть до нуля, звідси — явище різного роду підбурювання підлітків через соціальні мережі, тролінг. Це свідчить про те, що окрім формування культурних гілок цифровізації суспільного життя з'являється необхідність нових розробок у сфері цифрової культури та цифрової безпеки.

Користувачі інтернет-простору часто стикаються з проблемою захисту персональних даних. Персональні дані — це будь-яка інформація, що прямо чи опосередковано стосується фізичної особи і дає змогу її визначити (ст. 5 Закону України «Про захист персональних даних» від 20.11.2012 р.) [10].

У сучасному світі майже кожен має електронну пошту, профілі в соціальних мережах, на сайтах державних послуг тощо, де використовуються персональні дані або пересилаються копії особистих документів. Під час відвідування сайтів, заповнення профілю, реєстрації в різних сервісах, установлення застосунку користувачі залишають в інтернеті свій слід, який називають цифровим.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, можна дійти висновку, що нові комунікаційні технології змінюють форми соціокультурної взаємодії між людьми, способи виробництва, трансформації та передання знань і становлять необхідність вироблення адекватних форм духовно-практичного освоєння цієї реальності, форм само-рефлексії індивідів.

Комунікація в кібер-просторі виявилася максимально співзвучною культурній парадигмі постмодерну (що може стати предметом майбутніх досліджень): потенційна множинність віртуальної ідентичності стала привабливою не тільки з огляду на меншу об'єктивну соціальну фіксованість самопрезентацій, що існують сьогодні в суспільстві, а й з огляду на новий соціонормативний канон людини, для якої момент набуття справжньої ідентичності є моментом відмови від усталеного на користь нового.



### Література

1. Мак-Люен М. Галактика Гутенберга: становлення людини друкованої книги / пер. з англ. А.А. Галушки, В.І. Постнікова. Київ: Ніка-Центр, 2015. 388 с.
2. Мартинов А. Ю. Постіндустриальне суспільство. URL: <http://surl.li/hocrb> (дата звернення: 01.06.2023).
3. Лігачова Н., Черненко С., Іванов В., Дацюк С. Маніпуляції на ТБ Маніпулятивні технології в інформаційно-аналітичних телепрограмах українського телебачення: моніторинг, рекомендації щодо захисту від впливу та запобігання застосуванню. Принципи відкритої редакційної політики телеканалів. Київ, 2003. С. 5–7. URL: [https://detector.media/php\\_uploads/files/books/kniga\\_tb\\_teror.pdf](https://detector.media/php_uploads/files/books/kniga_tb_teror.pdf) (дата звернення: 01.06.2023)
4. Kroker A., Weinstein M. Data trash: the theory of the virtual class. Montreal, 1994. URL: <https://www.thing.net/~rdom/ucsd/posthuman/DATATRASH.pdf> (дата звернення: 03.06.2023)
5. Н'оббес' Р. Hobbes' Internet Timeline 10.1 URL: <http://www.zakon.org/robert/internet/timeline> (дата звернення: 03.06.2023)
6. Коломієць А., Лазаренко Н., Паламарчук О. Комунікація в інтернет-просторі: психологічний аспект. Інформаційні технології і засоби навчання. 2018. Том 65, № 3. С. 249–261. URL: <http://surl.li/hswlk> (дата звернення: 01.06.2023)
7. Близько 78% українців щодня користуються інтернетом. Мультимедійна платформа іномовлення України Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3497671-blizko-78-ukrainsiv-sodna-koristuutsa-internetom.html> (дата звернення: 03.06.2023)
8. We are social 2023: соціальні мережі, інтернет та тенденції електронної комерції. URL: <https://elit-web.ua/blog/we-are-social-2023> (дата звернення: 03.06.2023)
9. Бодрияр Ж. Симулякри і симуляція. Київ: Видавництво Соломії Павличко «ОСНОВИ». 2004. 223 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Jean\\_Baudrillard/Symuliakry\\_i\\_symuliatsiia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Jean_Baudrillard/Symuliakry_i_symuliatsiia.pdf) (дата звернення: 01.06.2023)
10. Про захист персональних даних: Закон України від 20 лист. 2012 р. № 5491. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 01.06.2023)
11. Терешкун О., Ілюшкін О. Соціальні мережі у сучасному суспільстві: психологічний аналіз. Соціальна психологія. Український науковий журнал. 2011. № 5. С. 86–95.
12. Токарева Н., Шамне А., Халік О. Варіативність соціалізації особистості в умовах сучасного інформаційно-го суспільства. Київ, Україна: ТОВ НВП «Інтерсервіс». 2017. 288 с.

### References

1. Mak-Liuen M. Halaktyka Gutenberga: stanovlennia liudyny drukovanoi knyhy / per. z anh. A.A. Halushky, V.I. Postnikova. Kyiv: Nika-Tsentr, 2015. 388 s.
2. Martynov A. Iu. Postindustrialne suspilstvo. URL: <http://surl.li/hocrb> (last accessed 01.06.2023).
3. Lihachova N., Chernenko S., Ivanov V., Datsiuk S. Manipuliatsii na TB Manipuliatyvni tekhnolohii v informatsiino-analitychnykh teleprohramakh ukrainskoho telebachennia: monitorynh, rekomendatsii shchodo zakhystu vid vplyvu ta zapobihannia zastosuvanni. Pryntsypy vidkrytoi redaktsiinoi polityky telekanaliv. Kyiv, 2003. S. 5–7. URL: [https://detector.media/php\\_uploads/files/books/kniga\\_tb\\_teror.pdf](https://detector.media/php_uploads/files/books/kniga_tb_teror.pdf) (last accessed 01.06.2023)
4. Kroker A., Weinstein M. Data trash: the theory of the virtual class. Montreal, 1994. URL: <https://www.thing.net/~rdom/ucsd/posthuman/DATATRASH.pdf> (last accessed 03.06.2023)
5. Hobbes R. Hobbes Internet Timeline 10.1 URL: <http://www.zakon.org/robert/internet/timeline> (last accessed 03.06.2023)
6. Kolomiiets A., Lazarenko N., Palamarchuk O. Komunikatsiia v internet-prostori: psykholohichni aspekt. Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia. 2018. Tom 65, № 3. S. 249–261. URL: <http://surl.li/hswlk> (last accessed 01.06.2023)
7. Blyzko 78% ukrainsiv shchodnia korystuiutsia internetom. Multymediina platforma inomovlennia Ukrainy Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3497671-blizko-78-ukrainsiv-sodna-koristuutsa-internetom.html> (last accessed 03.06.2023)
8. We are social 2023: sotsialni merezhi, internet ta tendentsii elektronnoi komertsii. URL: <https://elit-web.ua/blog/we-are-social-2023> (last accessed 03.06.2023)
9. Bodriiar Zh. Symuliakry i symuliatsiia. Kyiv: Vydavnytstvo Solomii Pavlychko «OSNOVY». 2004. 223 s. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Jean\\_Baudrillard/Symuliakry\\_i\\_symuliatsiia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Jean_Baudrillard/Symuliakry_i_symuliatsiia.pdf) (last accessed 01.06.2023)
10. Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrainy vid 20 lyst. 2012 r. № 5491. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (last accessed 01.06.2023)
11. Tereshkun O., Pliushkin O. Sotsialni merezhi u suchasnomu suspilstvi: psykholohichni analiz. Sotsialna psykholohiia. Ukrainskyi naukovyi zhurnal. 2011. № 5. S. 86–95.
12. Tokareva N., Shamne A., Khalik O. Variatyvnist cotsializatsii osobystosti v umovakh suchasnoho informatsiinoho suspilstva. Kyiv, Ukraina: TOV NVP «Interservis». 2017. 288 s.

**Петров Кирило Вадимович**

*аспірант*

*Державного торговельно-економічного університету*

**Petrov Kyrylo**

*Postgraduate Student of the*

*State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0003-1702-4255

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8958

## ПЛАНУВАННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ ЯК ОДИН З НАЙВАЖЛИВІШИХ ФАКТОРІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА

### PURCHASE PLANNING AS ONE OF THE MOST IMPORTANT FACTORS IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION

**Анотація.** Будівництво є однією з фундаментальних галузей промисловості, яка взаємопов'язана майже з усіма галузями економіки, оскільки з одного боку, є виробником і постачальником основних фондів для всіх галузей економіки, а з іншого – споживачем різноманітних товарів та послуг. Саме тому інноваційний розвиток та підвищення ефективності будівельних підприємств та будівництва як галузі може бути одним з ключових факторів повоєнної відбудови економіки України.

Вже зараз будівельна галузь вимагає діджиталізації та інноваційних рішень, оскільки великі пошкодження, завдані війною, вимагають швидкого відновлення житлового фонду та інфраструктури. В умовах обмежених ресурсів та стислих термінів стане необхідно застосовувати нові технології та методи управління будівельними проектами. Однак головним завданням є прискорення процесу будівництва. Для цього є потреба в застосуванні нових методів управління проектами, які дозволять оптимізувати процеси, скоротити час виконання робіт і знизити витрати.

Одним з таких процесів є процес закупівель, який є ключовим для будівництва, оскільки доля послуг та матеріалів перевищує 80% в структурі собівартості. Наразі увага науковців прикута здебільшого до державних закупівель, а міжнародні стандарти управління проектами не приділяють достатньої уваги процесу закупівель.

У статті розглянуто місце процесу закупівлі серед основних процесів будівельної компанії, та детально розібрано процес планування закупівель. Проаналізовано особливості процесу планування закупівель та його взаємозв'язок з пов'язаними процесами.

Запропоновано інструмент планування закупівель, надано рекомендації по його застосуванню, а також викладено принципи та методи для здійснення процесу планування закупівель у будівельній галузі.

В подальших дослідженнях, зокрема будуть запропоновані методи автоматизації процесу закупівель.

**Ключові слова:** будівельні закупівлі, планування закупівель, інноваційний розвиток.

**Summary.** Abstract. Construction is one of the fundamental sectors of the industry, being interconnected with almost every branch of the economy. On one hand, it serves as a producer and supplier of capital assets for all sectors of the economy, and on the other hand, it is a consumer of various goods and services. Therefore, innovative development and increased efficiency of construction enterprises and the construction industry as a whole can be one of the key factors in the post-war reconstruction of the Ukrainian economy.

At the moment, the construction sector needs digital transformation and innovative solutions due to the significant damages inflicted by the ongoing war, requiring rapid restoration of housing stock and infrastructure. In conditions of limited resources and tight deadlines, it becomes necessary to apply new technologies and project management methods in construction projects. However, the main task is to accelerate the construction process. To achieve this, new project management methods need to be implemented to optimize processes, reduce project completion time, and lower the costs.

One of such processes is procurement, which is crucial for the construction industry, as the share of services and materials exceeds 80% in the construction's prime cost structure. Currently, the attention of researchers is mostly focused on public procurement, while international project management standards do not pay sufficient attention to the procurement process.

*This article examines the role of the procurement process among the key processes of a construction company and provides a detailed analysis of the procurement planning process. It analyzes the peculiarities of procurement planning and its interconnections with related processes. A procurement planning tool is proposed, recommendations for its implementation are provided, and principles and methods for carrying out the procurement planning process in the construction industry are presented. As the result of further research, methods of automating the procurement process will be proposed.*

**Key words:** construction procurement, procurement planning, innovative development.

**Постановка проблеми.** Процес закупівель є одним з найважливіших для ресурсомістких виробництв, оскільки його ефективність впливає не тільки на собівартість кінцевого продукту, але і на швидкість виконання проекту в цілому. Це особливо актуально для виробництва, тому що вартість матеріалів та робіт, виконаних сторонніми підрядниками складає до 80% в структурі собівартості. Тому ефективно управління процесом закупівель, насамперед за допомогою планування закупівель, яке дасть змогу розподілити закупівлі рівномірно по всій тривалості будівельного проекту, дозволить не тільки приділяти більше уваги кожній закупівлі, що призведе до зниження вартості кожної закупки, а ще скоротить час очікування підрядника/матеріалів на будмайданчику.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Актуальність зазначеної проблеми створює об'єктивну необхідність для поглиблення наукових досліджень у сфері процесів будівельних закупівель, зокрема процесів планування. Основна увага науковців наразі сфокусована на державних закупівлях, тому комерційні закупівлі досліджені не так детально. Питання теорії та практики закупівель стали об'єктом наукових пошуків В. Морозова [1], Н. Ткаченко [2], О. Овсянюк-Бердадіної [3], В. Смиринського [4], О. Непомнящого [5] та ін. Також загальні питання проектних закупівель розглядаються в міжнародних стандартах управління проектами [6, с. 65, с 74–77].

**Мета статті.** Основною метою даною статті є дослідження процесів закупівель в будівельних компаніях, зокрема алгоритму та інструментів планування закупівель.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, які провадять науково-практичні дослідження у сфері основних процесів будівництва, досвід роботи будівельних компаній Києва та України.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи, як теоретичного узагальнення та групування (для побудови схеми основного процесу в будівництві); аналізу та синтезу (для відображення здійснення процесу планування управління закупівлями у будівництві); логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За дослідженням міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company будівельна галузь зазнала великого росту інвестицій — в період між 2020 та

2022 в будівництво було інвестовано 50 млрд доларів США, що на 85% більше, ніж за попередні три роки. Незважаючи на це, будівництво залишається найменш цифровізованою та інноваційною галуззю промисловості [7]. Але для того, щоб відповідати викликам сьогодення, будівельна галузь як світу в цілому, так і України повинна змінюватись та йти шляхом інноваційного розвитку, перш за все адаптуючи новітні методи управління.

Закупівлі є важливою складовою процесу реалізації будівельних проектів, оскільки вони дозволяють забезпечити необхідне обладнання, матеріали та послуги для успішного виконання будівельних робіт. Ефективне управління закупівлями в цій сфері має велике значення, оскільки недостатньо розсудливо здійснені або недостатньо конкурентні закупівлі можуть призвести до затримок, перебоїв у виконанні робіт та збільшення вартості проекту. У зв'язку зі значними фінансовими, технічними та організаційними вимогами, закупівлі у будівництві становлять складну проблему, яка вимагає системного підходу та професійного управління.

Місце закупівель в процесі будівництва та ключові документи, які народжуються під час зазначеного процесу відображені на рис. 1. Ми свідомо не відображаємо підготовчі процеси та процеси, пов'язані з документальним оформленням будівництва, щоб не перевантажувати схему.

Планування та бюджетування — процес, в ході якого остаточно визначається концепція майбутнього об'єкту, збираються основні дані для подальшого проектування, готується попередній бюджет проекту та графік реалізації проекту (директивний графік будівництва).

Проектування — процес розробки документації для будівництва. Одним з важливих етапів є отримання графіку проектування — документу, в якому зазначені терміни видачі документації.

Організація будівництва — процес виконання робіт власними силами та організації роботи підрядників на будмайданчику.

Приймання робіт, підписання актів виконаних робіт — процес перевірки якості та обсягів виконаних робіт, отримання необхідної документації, підписання актів.

Введення в експлуатацію — завершення проекту, отримання всіх необхідних документів для введення в експлуатацію.

Таким чином ми бачимо, що закупівлям передують процеси планування та бюджетування,

та процес проектування, які створюють потрібні для закупівель документи: бюджет, директивний графік будівництва, графік проектування, проект стадії «Р».

Закупівля — це процес, який компанія використовує для планування, пошуку постачальника, підписання контракту, придбання, оплати товарів і послуг та доставки товарів.

До завдань процесу закупівель входять:

- своєчасна організація та планування закупівлі;
- закупівля обладнання, матеріалів та послуг;
- спілкування з постачальниками та підрядниками;
- визначення найменшої вартості обладнання, матеріалів та послуг;
- визначення термінів постачання обладнання та матеріалів, термінів мобілізації підрядника на будмайданчику;
- прийом замовлень на закупівлю та перевірка комплектності документів;
- визначення мінімального обсягу проектної документації, необхідного для якісної обробки замовлень на закупівлю;

– аналіз ринку, ведення та оновлення бази знань по цінах на матеріали, одиничних розцінках, підрядниках та постачальниках;

Таким чином, виконання завдань процесу закупівель можливо лише при достатньо високому рівні планування.

Посилаючись на світову практику, у своїх дослідженнях О. М. Непомнящий та Т. К. Митропан виділяють наступні етапи управління процесом закупівель товарів, робіт та послуг у сфері будівництва:

1. Визначення об’єкта закупівлі для будівельного проекту. На цьому етапі необхідно встановити конкретний об’єкт закупівлі для будівельної діяльності шляхом аналізу його конкурентних переваг.

2. Ідентифікація партнерів для закупівлі товарів, робіт та послуг у сфері будівництва виходячи з аналізу їх переваг. Цей етап передбачає пошук кращих ділових партнерів і збір доступних даних про них, їх будівельну продукцію та послуги, рівень поставок будівельної техніки, конструкцій.

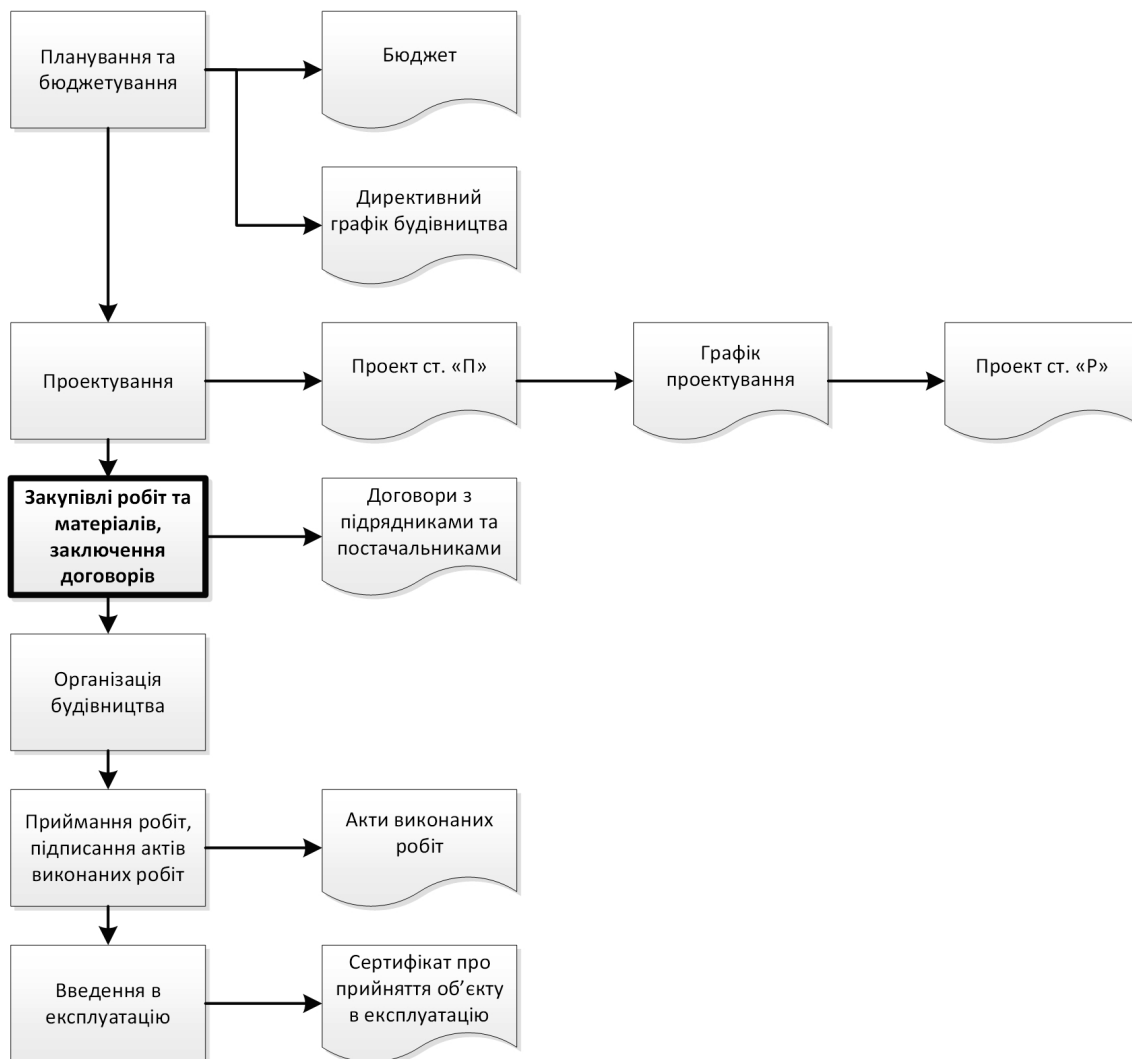


Рис. 1. Місце процесу закупівель в структурі процесу будівництва  
Джерело: розробка автора



3. Маркетинговий аналіз інформації про продукцію виробників будівельних товарів, робіт та послуг.

4. Цілеспрямована реалізація отриманої інформації про продукцію виробників будівельних товарів, робіт та послуг.

5. Контроль управління процесом закупівель товарів, робіт та послуг у сфері будівництва та організація зворотного зв'язку [5].

Якщо проаналізувати ключові проблеми, які виникають в процесі закупівель у комерційному будівництві, можна виділити наступні:

- процес закупки починається тільки після надання проектувальником робочої документації;
- процес закупки триває довго, договір з підрядником або постачальником підписується вже після планової дати початку робіт по директивному графіку будівництва;
- особи, відповідальні за закупівлі, розділяють крупні закупівлі на менші, щоб проводити їх по спрощених процедурах;

- закупки розподілені нерівномірно, в пікові періоди працівники відділу закупівель не мають змоги якісно обробляти усі замовлення на закупівлю. Для того, щоб мінімізувати ці проблеми, потрібно більше уваги приділяти саме процесу планування закупівель.

Процес закупівель схематично зображено на рис. 2.

Для планування закупівель пропонується використовувати графік, приведений в таблиці 1.

Графік закупівель створюється на основі наступних документів:

- директивного графіка будівництва;
- графіка проектування стадії «Р»;
- бюджету проекту.

Першим кроком потрібно перенести до графіку закупівель структуру бюджету будівельно-монтажних робіт (стовпець 2), визначити в рамках кожної статті предмети закупівель (стовпець 3) та розписати орієнтовні очікуванні суми закупівель

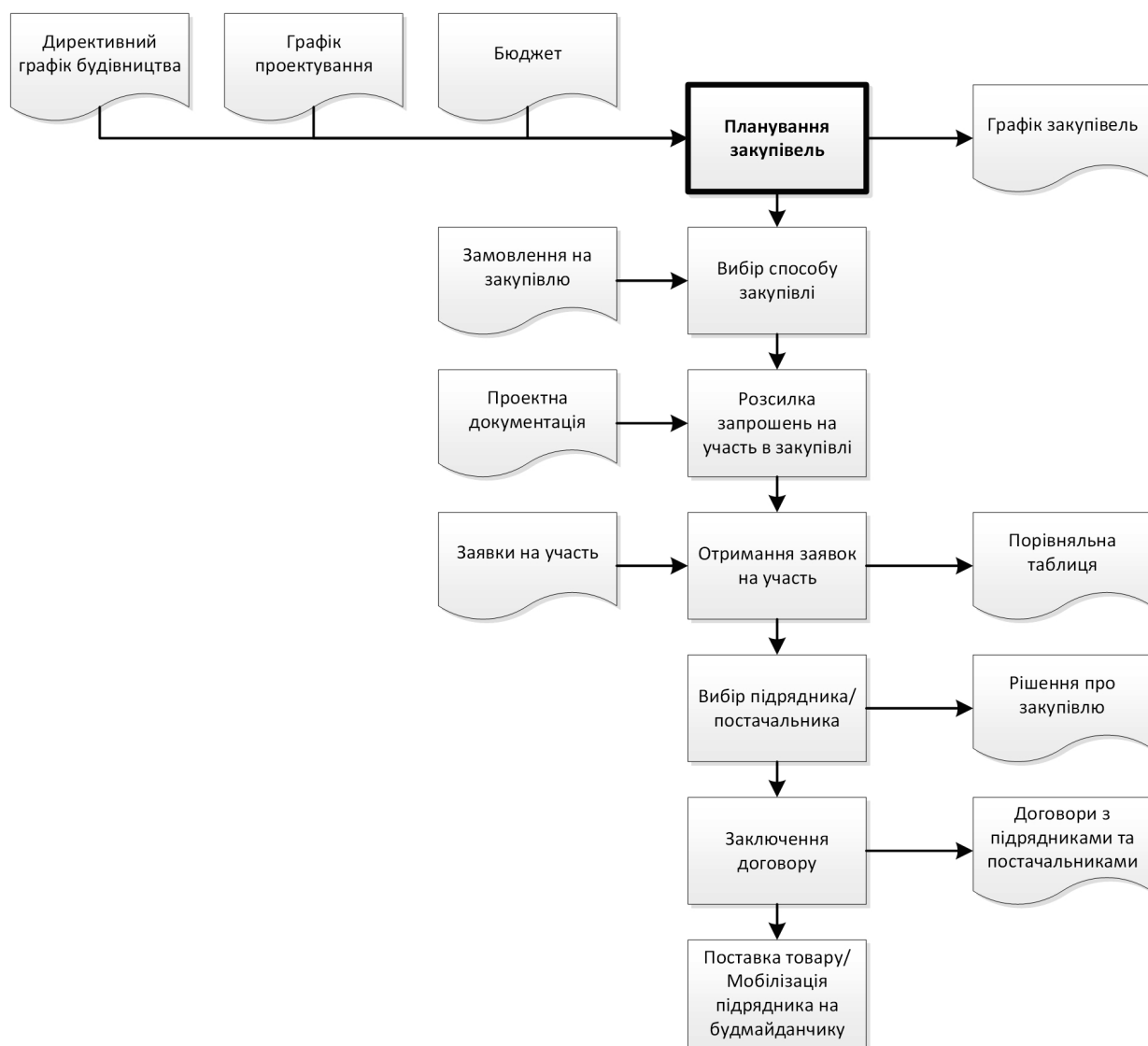


Рис. 2. Місце процесу планування в структурі процесу закупівель

Джерело: розробка автора

Таблиця 1

Графік закупівель

№ п/п	Стаття бюджету	Предмет закупівлі	Очікувана сума закупівлі	Спосіб закупівлі	Дата видачі РД	Дата замовлення на закупівлю	Дата рішення про закупівлю	Дата заключення договору	Термін постачання/ мобілізації підрядника, к.д.	Дата початку БМР
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

(стовпець 4). Сума очікуваних витрат по всіх закупівлях в рамках статті бюджету не може перевищувати суму по цій статті, та залишок грошей після розподілу всіх закупівель на статі не може бути меншим, ніж сума найпростішого способу закупівлі. По дороговартісних позиціях потрібно розділяти виконання робіт та постачання матеріалів. Також треба на основі суми визначити спосіб закупівлі (стовпець 5).

Другим кроком потрібно напроти кожної позиції проставити дату початку будівельно-монтажних робіт, згідно з директивним графіком будівництва (стовпець 11) та проставити орієнтовні терміни постачання обладнання (для матеріалів) або терміни мобілізації підрядника на будмайданчику (для робіт). Ці терміни можна взяти з корпоративної бази знань по аналогії з попередніми проектами.

Третім кроком потрібно розрахувати дати в стовпцях 7, 8, 9. Дата заключення договору (стовпець 9) дорівнює стовпець 11 мінус стовпець 10, тобто договір має бути підписано, та аванс сплачено за необхідну кількість днів до необхідної дати постачання матеріалів. Дата рішення про закупівлю (стовпець 8) дорівнює стовпець 9 мінус кількість днів, які відведені в організації на заключення договору та сплату авансу. Дата замовлення на закупівлю (стовпець 7) дорівнює стовпець 8 мінус кількість днів, які відведені в організації на закупівлю такого типу. Таким чином, дата замовлення на закупівлю (стовпець 7) має бути після дати видачі РД (стовпець 6) яку можна взяти з графіку проектування.

Якщо дата видачі замовлення на закупівлю передує даті видачі РД, необхідно провести наступні дії:

- обговорити з Генпроектувальником прискорення видачі робочої документації щодо необхідного розділу, закріпити домовленості листом;
- визначити обсяг документації, достатній для видачі замовлення на закупівлю, визначити дату надання цього обсягу;

- визначити мінімальні терміни проведення закупівлі;
- провести коригування директивного графіка будівництва по розділі, відклавши початок робіт, якщо розділ не перебуває на критичному шляху;
- якщо проведені заходи не дали результату, необхідно прийняти рішення про проведення закупівлі з приблизними обсягами без документації стадії Р або проведення закупівлі за одиничною розцінкою.

Таким чином, завдяки плануванню, вирішуються усі заявлені проблеми:

- початкові етапи закупівель, а саме попереднє визначення об'єкта закупівлі, ідентифікацію партнерів для закупівлі та маркетинговий аналіз інформації про продукцію можна починати до отримання проектної документації, що скоротить терміни закупівлі
- за рахунок суміщення бюджету та графіку закупівель спроститься процес контролю за подрібненням закупівель, оскільки вже на початку проекту визначені основні затрати, та зрозуміло, які закупівлі можна об'єднати;
- з'являються можливості розподіляти завантаження персоналу відділу закупівель, щоб уникати пікових навантажень, та якісно обробляти усі замовлення на закупівлю.

**Результати.** У статті розглянуто основні процеси будівництва, серед яких виокремлено процес закупівлі, та детально розібрано процес планування закупівель. Проаналізовано особливості процесу планування закупівель та його взаємозв'язок з пов'язаними процесами.

Запропоновано інструмент планування закупівель, а також принципи та методи для здійснення процесу планування закупівель у будівельній галузі.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на інших важливих факторах, які допоможуть підвищити ефективність будівництва.

**Література**

1. Морозов В.В. Основи закупівель товарів, робіт та послуг в проектах (Тендерні процедури та контракти). Київ: Таксон, 2003. 744 с.
2. Ткаченко Н.Б. Управління державними закупівлями: монографія. Київ: Книга, 2007. 296 с.
3. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Державні закупівлі послуг як інструмент регулювання національної економіки // Галицький економічний вісник. 2008. № 2(17). С. 34–44.
4. Смиричинський В.В., Дем'янишин В.Г. Логістична система державних закупівель у контексті бюджетної доктрини України // Світ фінансів. 2010. Вип. 2(23). С. 18–25.
5. Непомнящий О.М., Митропан Т.К. До питання управління процесом закупівель товарів, робіт та послуг у сфері будівництва в Україні // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 2. С. 82–84.
6. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК). Сьоме видання [Текст]. Project Management Institute, Inc., 2021. 368 с.
7. Blanco J. L., Rockhill D., Sanghvi A. From start-up to scale-up: Accelerating growth in construction technology URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/from-start-up-to-scale-up-accelerating-growth-in-construction-technology#/> (дата звернення: 10.05.2023)

**References**

1. Morozov V. V. Osnovy zakupivel tovariv, robit ta posluh v proektakh (Tenderni protsedury ta kontrakty). Kyiv: Takson, 2003. 744 s.
2. Tkachenko N. B. Upravlinnia derzhavnymy zakupivliamy: monohrafiia. Kyiv: Knyha, 2007. 296 s
3. Ovsianiuk-Berdadina O. F. Derzhavni zakupivli posluh yak instrument rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. 2008. № 2(17). S. 34–44.
4. Smyrychynskiy V. V., Demianyshyn V. H. Lohistychna systema derzhavnykh zakupivel u konteksti biudzhetnoi doktryny Ukrainy // Svit finansiv. 2010. Vyp. 2(23). S. 18–25.
5. Nepomniashchyi O. M., Mytropan T. K. Do pytannia upravlinnia protsesom zakupivel tovariv, robit ta posluh u sferi budivnytstva v Ukraini // Investytsii: praktyka ta dosvid. 2018. № 2. S. 82–84.
6. Standart z upravlinnia proiektamy ta Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (Nastanova PMBOK). Some vydannia [Tekst]. Project Management Institute, Inc., 2021. 368 s.
7. Blanco J. L., Rockhill D., Sanghvi A. From start-up to scale-up: Accelerating growth in construction technology URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/from-start-up-to-scale-up-accelerating-growth-in-construction-technology#/> (date of access 10.05.2023)

**Човнюк Юрій Васильович**  
*кандидат технічних наук, доцент*  
*Київський національний університет будівництва і архітектури*  
**Chovniuk Yurii**  
*PhD, Associate Professor*  
*Kyiv National University of Construction and Architecture*  
ORCID: 0000-0002-0608-0203

**Приймаченко Олексій Віталійович**  
*кандидат технічних наук, доцент*  
*Київський національний університет будівництва і архітектури*  
**Priymachenko Aleksey**  
*PhD, Associate Professor*  
*Kyiv National University of Construction and Architecture*  
ORCID: 0000-0001-5125-8472

**Чередніченко Петро Петрович**  
*доцент*  
*Київський національний університет будівництва і архітектури*  
**Cherednichenko Petro**  
*Associate Professor*  
*Kyiv National University of Construction and Architecture*  
ORCID: 0000-0001-7161-661X

**Чередніченко Олександра Петрівна**  
*асистент*  
*Київський Національний університет будівництва і архітектури*  
**Cherednichenko Oleksandra**  
*Assistant*  
*Kyiv National University of Construction and Architecture*  
ORCID: 0000-0003-0445-2816

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8894

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВИТРАТ  
ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ НЕРУХОМОСТІ, ІНВЕСТИЦІЙ  
У ОБ'ЄКТИ МІСЬКОГО БУДІВНИЦТВА І ГОСПОДАРСТВА  
ПРИ ВРАХУВАННІ ВПЛИВУ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ  
CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE ANALYSIS OF LIFE  
CYCLE COSTS OF REAL ESTATE, INVESTMENTS IN URBAN  
BUILDING AND HOUSEHOLD ASSETS CONSIDERING  
THE IMPACT OF INFLATIONARY PROCESSES**

**Анотація.** Мінімізація витрат усього життєвого циклу нерухомості як критерію прийняття рішення щодо економічної доцільності придбання чи будівництва об'єктів міського господарства, інвестицій у вказані об'єкти порівняно з іншими об'єктами з такою ж функціональною корисністю на сьогодні стала обов'язковою вимогою у більшості нормативно-правових актів України. Разом з тим практичне втілення цих вимог як і вимог щодо ефективності інвестувань стикається з проблемами методичного забезпечення аналізу витрат життєвого циклу з позиції невизначеності цих витрат у майбутньому та



необхідністю урахування вартості грошей у часі. Крім того, суттєвий вплив на вартість грошей в сучасній Україні справляють інфляційні процеси (зокрема, за минулий 2022 рік інфляція склала більше 25% річних).

Сприяння вирішенню зазначеної проблеми слугує запропоноване у цій роботі застосування оціночних процедур, заснованих на дисконтуванні грошових потоків, причому у ставці дисконтування науково обґрунтована інфляційна премія.

Для вирішення проблеми невизначеності майбутніх витрат та врахування притаманного при їх прогнозуванні ризику можна використати запропоновану у роботі обґрунтовану модель оцінки ризиків, які супроводжують інфляційні процеси.

**Ключові слова:** витрати життєвого циклу; дисконтування грошових потоків; інфляційна премія; ризики; інвестиції; об'єкти нерухомості; оцінка; міське будівництво і господарство.

**Summary.** Minimization of the cost of the entire life cycle of the property as a criterion for making decisions on the economic feasibility of the acquisition or construction of urban economic facilities, investment in these facilities in comparison with other objects of the same functional utility is now a requirement in most regulations in Ukraine. However, the practical implementation of these requirements as well as the requirements for investment efficiency faces problems of methodological support for life cycle cost analysis from the perspective of uncertainty of these costs in the future and the need to account for the cost of money over time. Besides, inflationary processes have a significant influence on the cost of money in modern Ukraine (in particular, inflation for the last year 2022 was more than 25% per annum).

The solution to this problem is the application of valuation procedures proposed in this paper based on discounted cash flows, with a scientifically justified inflation premium in the discount rate.

To solve the problem of uncertainty of future costs and taking into account the inherent risk in their forecasting, the methods of sensitivity analysis to changes in the market situation and a reasonable model for assessing the risks associated with inflationary processes proposed in this paper can be used.

**Key words:** life cycle costs; discounted cash flow; inflation premium; risks; investment; real estate; valuation; urban construction and management.

**Постановка проблеми.** Об'єкти нерухомості міського будівництва і господарства за відсутності природних та військових руйнацій можуть експлуатуватися упродовж відносно тривалого періоду — 100 і більше років. Нові будівлі і споруди міського господарства постійно додаються до існуючого фонду. Відтак все більша частка інвестицій власників капіталізується у нерухомості, спрямовується не на нове будівництво, а на утримання об'єктів — їхній ремонт, модернізацію та реконструкцію, а також на технічне обслуговування. Сутнісні економічні відмінності між цими формами відтворення (реновації) об'єктів та витрат розкриті авторами [1]. Слід зазначити, що всі капітальні та поточні витрати у даному дослідженні автори розуміють як інвестиції, а всі результати (доходи, власні вигоди тощо) — як відповідні складові окупності.

На довгому часовому проміжку з точки зору власників окремих об'єктів міського будівництва і господарства часто виявляється, що інвестиційні, проектні та будівельні рішення прийняті при спорудженні, можливо, правильні на той момент, перестають відповідати новим умовам або потребам експлуатації. Так, у періоди низьких цін на енергоносії важко було б економічно виправдати подвійне або потрійне скління вікон; з подорожчанням праці почала домінувати тенденція використання оздоблювальних матеріалів, які зручніші та ефективніші в обслуговуванні тощо. Тому в управлінні об'єктами нерухомості стане очевидною і актуальною доцільність розширення періоду їхнього вартісного аналізу з урахуванням інфляційних процесів, з обґрунтуванням будівництва чи при-

дбання об'єктів нерухомості до тривалого процесу моніторингу й контролю вартості їхнього життєвого або, принаймні, будівельно-експлуатаційного циклу, упродовж якого здійснювані капітальні інвестиції скеровуються не на просте відтворення споживчих якостей, а пов'язуються зі скороченням наступних поточних витрат, збільшенням наступних доходів або вигод власника [2].

Відомо [3], що нерухомість — це об'єкт, що створює матеріально-просторові передумови людського життя. Тому, коли об'єкт нерухомості придбаний, його власник чи користувач визначає своє майбутнє: і не тільки стосовно вигод і привілеїв, які він може одержати від цього об'єкта, а й стосовно зобов'язань з його утримання і експлуатації, а інколи, і ліквідації, які мають цілком визначений вартісний вираз — витрати життєвого циклу нерухомості (у т.ч. об'єктів міського будівництва і господарства).

Витрати життєвого циклу безпосередньо не враховуються у сумі угоди з купівлі/оренди чи угоди з будівництва об'єкта нерухомості міського господарства, але визначають доцільність таких витрат, оскільки охоплюють усі витрати, що мають бути понесені на стадії розвитку об'єкта нерухомості, а саме: 1) набуття прав на земельну ділянку та її поліпшення; 2) стадії функціонування вказаних об'єктів і витрати на утримання та експлуатацію; 3) на стадії ліквідації — витрати на «вивільнення» земельної ділянки від існуючих поліпшень шляхом їх знесення та утилізації чи реконструкції.

Цілком правомірним є інтерес при довгостроковому утриманні об'єктів нерухомості до загальної

вартості їх життєвого циклу, яка відбивала б як короткострокову ціну — ціну купівлі/створення, так і вартість володіння, що дозволяє оцінити нерухомість такого типу з позиції її довгострокової ціни із урахуванням інфляції. При цьому покупець, спираючись на знання про витрати життєвого циклу нерухомості, швидше за все будуть згодні заплатити вищу ціну за придбання об'єкта, якщо їм відомо, що така ціна буде компенсована нижчими витратами на його утримання і експлуатацію. Інакше кажучи, аналіз витрат життєвого циклу слід розглядати як інструмент подолання асиметричності в обізнаності сторін угоди як концептуальної основи ринкової вартості, за якою «готові до транзакції покупець і продавець достатньо поінформовані про характер і особливості активу, його фактичне і можливе використання» [4; 5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розуміння того, що витрати життєвого циклу мають слугувати одним із критеріїв оцінки діяльності укладання угод у сфері нерухомості, почало формуватися ще у 1930-ті роки, і згодом стало альтернативою принципу прийняття рішень про інвестування на основі мінімізації витрат на проектування та будівництво без належного аналізу необхідного стандарту утримання і експлуатації та доступних варіантів реновації побудованого об'єкта впродовж усього строку його життя [3].

Ці зміни у першу чергу торкнулися інвестицій за рахунок бюджетних коштів, де загальні витрати життєвого циклу стали основним критерієм при оцінці тендерних пропозицій. У відповідності до Закону України «Про публічні закупівлі» при застосуванні вартості життєвого циклу як критерія оцінки тендерної пропозиції, крім, зрозуміло, ціни товару (роботи, послуги), слід враховувати й інші витрати, які нестиме безпосередньо замовник при використанні, обслуговуванні та припиненні використання предмета закупівлі [6]. У зв'язку з цим Міністерство розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства України у 2020 році розробило і затвердило Примірну методичку визначення вартості життєвого циклу, яка окреслює базові параметри розрахунку вартості життєвого циклу для оцінки тендерних пропозицій [7].

Аналіз витрат життєвого циклу необхідний при вирішенні питань сталого розвитку нерухомості, при аналізі ризиків, пов'язаних з втратою корисності об'єкта нерухомості внаслідок відмови чи uszkodження устаткування та обладнання, що передбачено законами України [8–11] й національних стандартів [12–16].

Зрозуміло, що для впровадження зазначених законодавчих і нормативних вимог у практичну площину необхідна розробка відповідних методів аналізу витрат життєвого циклу із урахуванням основних, найбільш вагомих факторів впливу (зокрема інфляційних процесів).

Питання про необхідність застосування концепції та методів аналізу витрат життєвого циклу при плануванні інвестицій та при оцінці їх ефективності у вітчизняній науковій літературі вперше порушене ще на початку 1990-х років Ніколаєвим Р. П. [17].

У наш час розробці інструментарію аналізу витрат життєвого циклу на стадії проектування, будівництва та утримання об'єктами нерухомості були присвячені роботи Бабак А. В. [18], Драпіковського О. І. та Іванової І. Б. [3; 19], Куйбіди В. С. [20], Ніколаєва Р. П. [1; 5; 20–23], Ніколаєвої Т. В. [1; 2; 5; 24; 25], Савкової О. М. [26].

Тематиці вартості життєвого циклу (Life Cycle Costing — LCC) продукції різних галузей та сфер застосування, обґрунтуванню критеріїв ефективності інвестування у об'єкти нерухомого майна (у межах концепції оцінки життєвого циклу) присвячено чимало робіт зарубіжних авторів [27–32].

Разом з тим, у запропонованих підходах до обчислення витрат життєвого циклу та обґрунтування критеріїв ефективності об'єктів нерухомого майна (у концепції оцінки життєвого циклу), зокрема, міського будівництва і господарства (МБГ) ще не знайшли належного відображення оцінки впливу інфляційних процесів на інвестування у вказані об'єкти та на їх майбутню вартість. На думку авторів даного дослідження, розробки авторів [3; 19] та [25] вимагають коригування й уточнення. Рівень інфляції в Україні, яка знаходиться у стані війни з РФ, доволі відчутний (> 25% річних у 2022 році), тому врахування її впливу на оцінку нерухомого майна МБГ у довготривалому періоді часу як і на ефективність інвестицій у вкладене майно є актуальним і своєчасним. Саме вирішенню цієї проблеми й присвячена дана робота.

**Мета роботи** — обґрунтування методів аналізу витрат життєвого циклу об'єктів нерухомості МБГ з метою їх адекватної оцінки у довготривалому періоді, заснованих на дисконтуванні грошових потоків і врахуванні інфляційних процесів, а також коригування вказаних методів і отриманих розрахункових співвідношень/результатів щодо змін ринкової ситуації та рівня інфляції у сучасній Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз доходів і витрат життєвого циклу нерухомості та інвестицій у об'єкти МБГ базується на принципі корисності, який полягає у здатності будь-якого об'єкта нерухомості задовольняти певні людські потреби в конкретному місці протягом визначеного часу. Тому логічно розглядати нерухомість як просторово-часовий об'єкт, кожній зі стадій життєвого циклу якого притаманні як позитивні, так і негативні грошові потоки. Зрозуміло, що складання бюджету для усіх стадій життєвого циклу нерухомості дозволяє суттєво полегшити вибір серед альтернативних способів досягнення цілей

учасників ринку (покупців/орендаторів), оскільки такі альтернативи мають одну і ту ж основу порівняння [3].

Предметом аналізу життєвого циклу відповідно до національного стандарту [15] можуть бути:

а) доходи і витрати, пов'язані з набуттям прав на нерухомість (на земельну ділянку та її поліпшення) та з її подальшим використанням і розпорядженням, включаючи зовнішні витрати;

б) лише витрати, пов'язані зі створенням, експлуатацією і утилізацією земельних поліпшень чи її окремих елементів (елементів поліпшень).

Тому у національному стандарті [15] розрізняють поняття «вартість всього життя (Whole Life Costing) — WLA», яке є більш загальним, оскільки враховує і витрати, і доходи впродовж усього життєвого циклу, а також більш конкретне поняття «витрати життєвого циклу (Life Cycle Costing) — LCC», яке фокусується на витратах певного періоду, що представляє інтерес, — строку аналізу, який може і не охоплювати весь життєвий цикл нерухомості.

Аналіз витрат саме життєвого циклу — це інструмент, що може бути використаний для порівняння об'єктів нерухомості МБГ, які відповідають одним і тим самим вимогам щодо продуктивності, надійності і безпеки, але розрізняються як за первісними витратами на їх придбання/створення, так і за майбутніми витратами, пов'язаними з їх подальшим утриманням і експлуатацією та вибуттям.

Слід зазначити, що згідно [17] інвестиційний цикл (вкладання коштів у проектування, будівництво, експлуатацію та можливий продаж об'єкта нерухомості по залишковій вартості), по суті, інжиніринг об'єкта нерухомості МБГ слід розглядати як сукупні витрати (від'ємний грошовий потік) упродовж усього життєвого циклу і доходи (додатній грошовий потік) інвестора після введення об'єкта в експлуатацію. У такій моделі на підготовчій стадії у інвестора виникають витрати, пов'язані з купівлею землі, потім (або паралельно) — з передпроектними і проектними роботами; далі — з будівельними і монтажними роботами. Всі дані витрати можна віднести до капітальних інвестицій (від'ємний грошовий потік). Після цього настає період експлуатаційних витрат і доходів, формування чистого доходу і прибутку. На цій стадії можливий продаж об'єкта та ділянки (додатні грошові потоки). За такою схемою прибуток обраховується за допомогою звичайних методів проектного аналізу. Але якщо інвестор має намір використовувати об'єкт у власних цілях, слід розглядати очікувані протягом усього періоду експлуатаційні витрати (або собівартість виробництва продукції та послуг на даному об'єкті), а також втрачений прибуток, викликаний вилученням з обороту коштів на будівництво, інфляцію, податки.

У наведеній вище моделі передбачається окупність капітальних інвестицій за рахунок доходів від виробництва, не розглядаючи окремо експлуатаційні витрати, пов'язані з нерухомим майном — об'єктом МБГ та інші виробничі витрати. У аналізі витрат життєвого циклу не розрізняють у даній моделі витрати на експлуатацію та утримання об'єктів МБГ.

У даному дослідженні вартість життєвого циклу нерухомого майна МБГ розраховується у межах новітньої концепції, так званої повної оцінки життєвого циклу об'єкта (Whole Life Appraisal — WLA) — систематичного обліку зацікавленими суб'єктами не тільки всіх витрат, а й доходів, вигод і результатів, пов'язаних із набуттям у власність активу протягом його фізичного, економічного або функціонального терміну служби з метою зведення до мінімуму загальних витрат по об'єкту МБГ, максимізації результатів, а загалом — забезпечення максимального ефекту.

Автори [31] подають концепцію WLA як сучасну модифікацію LCC та LCCA (Life Cycle Costing Analysis [29]) і вказують на генезис відповідних понять: «вартість використання»  $\Rightarrow$  «вартість життєвого циклу»  $\Rightarrow$  «повна оцінка життєвого циклу» (LCC  $\Rightarrow$  LCCA  $\Rightarrow$  WLA). У першому випадку (LCC) йдеться про витрати на вже створеному об'єкті МБГ, у другому (LCCA) — про суму витрат на будівництво та утримання об'єкта, в останньому (WLA) — акцент роблять на співвідношенні усіх витрат життєвого циклу і експлуатаційних якостей як вигод. Саме це показує зміну підходів до вибору економічно оптимальних рішень — забезпечення придатності об'єкта нерухомості МБГ для конкретної мети протягом усього періоду його існування, забезпечення оптимальної комбінації початкових інвестицій, витрат на утримання та експлуатацію. Щодо ліквідаційної вартості об'єкта нерухомості МБГ, то концепція WLA свідчить про те, що на цій стадії теж можуть бути як доходи від реалізації, підвищення ціни на землю, так і витрати від зносу або нематеріальні витрати (штрафи тощо). При цьому важливо, що не завжди йдеться про обов'язкове збільшення початкових капітальних інвестицій заради наступного скорочення поточних та капітальних витрат упродовж певного часу. Вельми бажаною є ситуація скорочення тих чи інших витрат на збільшення терміну експлуатації у результаті застосування підходів WLA.

Концепція LCC–LCCA–WLA була успішно реалізована у державному управлінні розвинених країн світу (Швеція, Японія, Австралія, США) [31]. Сьогодні концепція оцінки життєвого циклу успішно використовується у Великобританії у межах так званої приватної фінансової ініціативи (Private Financial Initiative — PFI), близького аналогу нашого державно-приватного партнерства у реалізації довгострокових проектів (школи, лі-



карні, дороги). Тут держава виступає співінвестором, контрагентом при оподаткуванні кредитором. Створений інвесторами консорціум здійснює комплекс робіт та послуг ніби в обмін на потік доходів протягом ряду років. Аби схема була привабливою для приватних учасників, держава, наприклад, у випадку будівництва школи чи лікарні, сплачує консорціуму регулярну плату за користування об'єктом, що покриває витрати на будівництво (експлуатаційні витрати протягом терміну, наприклад, концесії), витрати на допоміжні послуги та гарантує прийнятний прибуток. Таким чином, усі витрати упродовж терміну служби і експлуатаційні якості стають важливими у подібних угодах і вимагають попередньої оцінки.

Останні тенденції у розвитку WLA пов'язані також з концепцією сталого розвитку (Sustainable Development), прийняття у різних країнах відповідних будівельних норм.

Загальним міжнародним документом, який забезпечує використання LCC–LCCA — WLA в управлінні експлуатацією об'єктів (Facility Management), є стандарт ISO 14040. Прогнозування термінів служби, обслуговування та заміни об'єктів та елементів МБГ з метою безпеки регулюються стандартом ISO 15686. Більш засадничим, базовим документом є стандарт з менеджменту активів ISO 55000.

Виходячи зі стандартних вимог, вельми актуальним і значущим для підприємств і організацій є перехід до оцінки в повному обсязі всіх витрат по можливих альтернативах проекту і виборі того варіанту, який забезпечить мінімальну загальну вартість об'єкта власності за умови його належної якості і функціональності. Тому LCC–LCCA — WLA повинен виконуватися на якомога більш ранньому етапі проектування, коли ще існує можливість мінімізації витрат при зміні проектних рішень.

Застосування методу засноване на наступній класифікації основних видів витрат протягом життєвого циклу:

1) первинні капітальні витрати; 2) енерговитрати; 3) інші експлуатаційні витрати; 4) фінансові витрати.

Первинні витрати можуть включати капіталоукладення у будівництво або реконструкцію будівель та споруд, придбання обладнання. Оцінка вартості нерухомого майна МБГ, різних типів будівель здійснюється за допомогою визначення основних їх параметрів (поверховість, площа, об'єм, периметр). Стосовно вартості матеріалів і обладнання слід зазначити, що вона може бути отримана у різноманітних базах даних, довідниках тощо. Експлуатаційні витрати споруд МБГ на енергію, воду, каналізацію тощо визначаються на підставі поточних норм витрат і цінових прогнозів. Оскільки витрати енергії і, до деякої міри, води

залежать від конфігурації споруди і конструкцій, ці витрати зазвичай оцінюються для будівлі МБГ в цілому, а не для окремих її компонентів.

Прогнози ціни на енергію можуть бути отримані безпосередньо від постачальника або з бази даних прогнозу зростання цін на енергію. Витрати на водопостачання визначаються аналогічно. Інші експлуатаційні витрати — на утримання і ремонт — нормувати важче. Тому для розрахунків часто використовуються інженерні експертні оцінки. Проте можна використати статистичну інформацію, методики її використання і здійснювати розрахунки середньої вартості експлуатації на одиницю площі залежно від віку споруди МБГ, її місця розташування, поверховості, площі будівлі. Можна використати й інформацію щодо річних витрат по елементах будівлі, як і витрат на повний експлуатаційний термін.

Фінансові витрати пов'язані переважно з процентними ставками і податками. Для бюджетних проектів процентних ставок або немає або використовуються так звані соціальні норми дисконту, хоча це дискусійне питання. При фінансуванні через спеціальні фонди — ставки можуть бути пільговими.

У недержавному секторі фінансові витрати слід планувати на загальних підставах. Крім того, у процесі ухвалення інвестиційного рішення щодо реалізації проекту, пов'язаного зі спорудами МБГ, слід враховувати і негрошові витрати, а особливо — вигоди.

Параметри, які використовуються при аналізі теперішньої вартості (Present Value — PV), наступні. Ставка дисконту, як відомо, є мінімальною прийнятною нормою прибутку інвестора. Для проектів, що фінансуються з держбюджету (щодо споруд і будівель МБГ), держава визначає і публікує нормативне значення ставки дисконтування без урахування інфляції (!). Горизонт проекту щодо енергоменеджменту обмежений терміном часу, який встановлений державою (складає, зазвичай, кілька десятків років). У проектах по контрактах на енергозбереження горизонт визначається терміном повернення кредиту. Інфляція враховується шляхом вживання у розрахунках постійного або змінного курсу. Причому перший підхід рекомендується для державних проектів.

Визначення теперішньої вартості життєвого циклу нерухомості у межах концепції LCC здійснюється за наступною формулою [25]:

$$PV_{LCC} = I + E + W + O + R - S, \quad (1)$$

де:  $PV_{LCC}$  — теперішня вартість життєвого циклу;  $I$  — початкові інвестиції;  $E$  — енерговитрати;  $W$  — витрати на водопостачання;  $O$  — неенергетичні експлуатаційні витрати;  $R$  — вартість капітальних ремонтів тощо;  $S$  — залишкова вартість об'єкта нерухомості (МБГ).



Крім того, здійснюється аналіз невизначеності, чутливості і використовується низка інших підходів, щоб уникнути ризиків.

У розвиток описаного вище загального підходу на основі аналізу останніх зарубіжних методик можна віднести застосування у проектуванні й оцінці нерухомого майна (МБГ, зокрема) критерію сестейнабільності як стійкої (сталого) ефективності, що додатково розглядає не тільки енергетичні витрати, а й інші показники [25]:

$$PV_{LCC_s} = I + Re + C + M + \Pi, \quad (2)$$

де:  $PV_{LCC_s}$  — вартість (теперішня) експлуатації об'єкта упродовж життєвого циклу з аналізом сестейнабільності (сталого/стійкого розвитку);  $I$  — початкові інвестиції у створення об'єкта (можливо по конструктивних елементах);  $Re$  — вартість капітальних ремонтів по конструктивних елементах;  $C$  — інші експлуатаційні витрати при «споживанні» властивостей об'єкта власником або користувачами;  $M$  — витрати на утримання об'єкта нерухомості (МБГ);  $\Pi$  — витрати на відновлення природного середовища. Зрозуміло, що виконується нерівність:

$$PV_{LCC_s} > PV_{LCC}. \quad (3)$$

Не зважаючи на очевидну складність такого підходу і віддалену перспективу його застосування для України (зокрема, у зв'язку з триваючою агресією та війною з РФ), на думку авторів даного дослідження, ринкова вартість об'єкта нерухомості МБГ не може бути економічно і науково обґрунтована.

А тому витрати на спорудження та утримання об'єктів МБГ апіорі не можуть бути оптимальними.

Нижче наведені емпіричні результати, приклади та моделі.

Слід зазначити, що моделі визначення кількісно нормалізованих грошових потоків в управлінні вартістю життєвого циклу вперше були запропоновані авторами роботи [32]. Хоча отримані у цій роботі результати не всі були підтверджені, це дало можливість іншим дослідникам отримати укрупнені пропорції і принципово обговорити можливість впливу фінансового менеджменту на грошові потоки, пов'язані з будівництвом, експлуатацією/утриманням і можливим продажем об'єкту нерухомості МБГ по залишковій вартості. Особливо це стосується ситуації, коли йдеться про розподіл обмежених ресурсів компанії на різні інвестиційні проекти або про різні проектні рішення. Така ситуація неминуче виникне через нетривалий проміжок часу після перемоги України у війні з РФ.

Дослідниками [31] було помічено, що за **25-річний період експлуатації звичайна офісна будівля вимагає приблизно утричі більших витрат, ніж вартість її будівництва. Типові витрати життєвого циклу виробничої будівлі складаються у співвідношенні 1:5 (будівництво/(утримання та експлуатація))**. Конкретний приклад пропорцій між витратами на будівництво шкільної будівлі та її експлуатацію упродовж 30 років до першого капітального ремонту (з дисконтною ставкою 4% річних) показує співвідношення близьке до 1:1 (Таблиця 1).

Є інші переконливі дані [25], які дозволяють встановити вартість будівництва з подальшими витратами на утримання та експлуатацію об'єктів нерухомості МБГ. Більш конкретні висновки

Таблиця 1

**Структура витрат життєвого циклу шкільної будівлі упродовж 30 років до першого капітального ремонту (з дисконтом 4% річних)**

№ п/п	Різновиди витрат	«Вага», у %
1	Початкові капітальні витрати	43
2	Водопостачання та водовідведення	7
3	Поточні витрати на утримання та ремонт	12
4	Енерговитрати	12
5	Обслуговування, охорона, прибирання	26
6	ВСЬОГО:	100

Джерело: [31]

Таблиця 2

**Структура витрат життєвого циклу об'єкта інфраструктури**

№ п/п	Різновиди витрат	Вага, у %
1	Експлуатація	40
2	Утримання	35
3	Спорудження	20
4	Ліквідація	5
	ВСЬОГО:	100

Джерело: [31]

залежать від типу об'єкту, плану його ремонтів, допустимого рівня зносу порівняно з початковим станом, а також від методики розрахунків.

Усереднені витрати життєвого циклу об'єктів інфраструктури подані у Таблиці 2.

Авторка [33] розрахувала наведені у Таблиці 3 нормалізовані показники вартості життєвого циклу на прикладі житлових об'єктів Великобританії.

Виходячи з результатів, наведених у Таблиці 3, можна зробити наступні висновки:

- 1) враховуючи частоту оновлення окремих елементів, ринкова вартість житлової нерухомості, починаючи приблизно з 20-го року від початку експлуатації об'єкта нерухомості, не відповідає здійснюваним капітальним витратам;
- 2) Після 40-го року, незважаючи на здійснені поліпшення, вартість житлової нерухомості починає падати аж до проведення капітального ремонту;
- 3) частково на вартість впливає капітальний ремонт стінових конструкцій, який продовжує життєвий цикл на наступні 60 років, але зі значними витратами і постійним падінням вартості об'єкта;
- 4) частота ремонту та оновлення, у роках, складає: а) фарбування — 5; б) підлога — до 10; в) внутрішні мережі — 15; г) механічне обладнання — до 20; д) електрообладнання — 30; е) стінові перегородки, вікна і двері — 40; є) покриття, фасад, — 40 ... 60; і) стінові конструкції — 60; і) фундаменти — 120;
- 5) загальне падіння вартості зумовлене її «невідновлювальною» часткою — вартістю фундаментів, а також і стінових конструкцій, які не підлягають капітальному ремонту.

Автори [3] вважають, що витрати життєвого циклу можуть бути класифіковані або за зміс-

товним навантаженням, або ж за часом їх виникнення.

У даному дослідженні використана класифікація витрат життєвого циклу за часом їх виникнення. У межах такої класифікації витрати поділяють на [3]:

- 1) первісні витрати  $IC_0$  — усі витрати, понесені до введення об'єкта нерухомості МБГ в експлуатацію;
- 2) майбутні витрати — усі витрати/надходження, що мають місце з моменту введення об'єкта нерухомості МБГ в експлуатацію до його трансформації (ліквідації).

Майбутні витрати, у свою чергу, складаються з періодичних витрат  $RC_k$ , необхідних для підтримки нерухомості МБГ та її компонентів у належному стані протягом строку володіння (наприклад, циклічні ремонтні роботи та/або заміна відносно недовговічних компонентів — двері, вікна тощо) і разових витрат  $CL_n$  у кінці цього строку, та з регулярних витрат  $MC_t$ , що включають витрати і надходження, пов'язані з утриманням та експлуатацією нерухомості.

Автори [3] пропонують кілька моделей життєвого циклу нерухомості. Зокрема, вони пропонують модель чистих поточних витрат ( $\zeta$ ), яка, по суті, є доданком поточних вартостей початкових капітальних витрат на поліпшення в цілому чи на певний елемент або групу елементів поліпшення, періодичних витрат на їх реновацію (ремонт і заміну), регулярних витрат від їх утилізації чи перепродажу.

Зазначимо, що у аналізі життєвого циклу фокусуються на витратах, а не на доходах, у моделі чистих поточних витрат прийнято розглядати витрати як позитивні, а доходи як від'ємні величини. При цьому найкращим вибором між двома

Таблиця 3

Рациональні пропорції у вартості життєвого циклу домоволодіння  
(на прикладі житлових об'єктів Великобританії)

№ п/п	Вартість робіт при будівництві об'єкта	Утримання, % від вартості будівництва						
		Роки	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60
1	Підготовка і проектування — 20%	Види робіт та конструктивні елементи	Фарбування, ремонт підлоги	Внутрішні мережі	Механічне та електрообладнання	Перегородки, вікна, двері	Ремонт, заміна покрівлі, фасаду	
2	Будівництво — 100%	Вартість	3	6	9	12	15	15
3	Початкове обслуговування — 20%	Сума <sub>2</sub>	3	12	24	45	63	81
		Сума <sub>3</sub> = Сума <sub>1</sub> + Сума <sub>2</sub>	143	152	164	185	203	221
4	Сума <sub>1</sub> = 20% + 100% + 20% = 140%	Вартість активів	140	130	120	100	80	70
		Різниця	-3	-22	-44	-85	-123	-151

Джерело: [36]

конкуруючими альтернативами є той, який має мінімальні чисті поточні витрати. Проте застосування цього критерію оцінки обмежується вимогою, за якою порівнювані альтернативи повинні мати однакову тривалість строку аналізу. Крім того, інвестора цікавлять не тільки витрати, але й доходи від інвестицій, тому, на нашу думку, доцільно розглянути у даному випадку вимірювач ефективності інвестицій у об'єкт нерухомості (МБГ), яким є чистий приведений дохід (Net Present Value). Саме величина NPV характеризує загальний абсолютний результат інвестиційної діяльності, її кінцевий ефект. У даному дослідженні під NPV розуміємо різницю дисконтованих на один момент часу показників доходу від об'єкту нерухомості МБГ й капіталовкладень (до складу яких входять NPC). Якщо доходи і капіталовкладення представлені у вигляді потоку надходжень, тоді NPV дорівнює теперішній величині цього потоку. Величина NPV є основною для визначення інших вимірювачів ефективності інвестувань у об'єкти нерухомості МБГ.

Нехай потік надходжень характеризується величинами  $R_t$ , причому ці величини можуть бути як додатними (доходи від нерухомого майна МБГ), так і від'ємними (первісні витрати та майбутні витрати, що складаються, у свою чергу, з періодичних витрат, разових витрат у кінці строку володіння об'єктом нерухомості, регулярних витрат).

Зауважимо, що до складу витрат на утримання об'єкту нерухомості МБГ тут включені амортизаційні відрахування на земельні поліпшення та обладнання, яке використовується при будівництві та експлуатації нерухомого об'єкту МБГ, а також на його утримання і його трансформацію (ліквідацію).

Крім того, автори дослідження враховують (згідно концепціям LCCA та WLA) усі витрати, пов'язані зі сталим розвитком (енергоефективність, викиди вуглекислого газу, інших забруднювачів, скиди у воду та розміщення відходів тощо). Аналіз витрат/доходів життєвого циклу LCC повинен бути скоригований відповідно до будь-якого рівня оподаткування, що виникає внаслідок різних альтернативних варіантів, запропонованих до розгляду.

Окремий елемент потоку платежів визначається наступним чином:

$$R_t = (G - C) - (G - C - D) \cdot T - K + S, \quad (4)$$

де:  $R_t$  — елемент потоку платежів  $t$ -го року;  $G$  — очікуваний бруто-дохід від реалізації інвестиційного проекту;  $C$  — загальні поточні витрати (прямі й опосередковані витрати на оплату праці й матеріалів, амортизаційні відрахування сюди не входять);  $D$  — амортизаційні відрахування, а також витрати, на які розповсюджуються податкові пільги;  $T$  — ставка оподаткування;  $K$  — інвестиційні витрати;  $S$  — різні види компенсацій. Усі величини  $G, C, D, S$  у загальному

випадку залежать від терміну часу (тобто від  $t$ ), за який вони розраховуються. Під  $K$  розуміємо первісні витрати (капітальні, на придбання основних засобів, обладнання тощо).

При умові, що ставка порівняння дорівнює  $q$ , для NPV маємо:

$$NPV = \sum_{t=1}^n R_t \cdot v^t, \quad (5)$$

де:  $n$  — строк, число років нарощування первісної грошової суми (по суті, це строк життя інвестиційного проекту);  $v$  — дисконтний множник (discount factor), який визначається зі співвідношення:  $v^{-1} = (1 + j) = q$ , де  $j$  — ставка нарощування за складними процентами (річна),  $q$  — ставка порівняння.

Слід зазначити, що інфляційні процеси, характерні для економіки багатьох країн світу (і, зокрема, для України, яка знаходиться у стані війни з РФ), вимагають того, щоб вони враховувались у фінансових розрахунках. Особливо необхідно враховувати вплив інфляції при обчисленні нарощуваних сум грошей й при визначенні дійсної (реальної) ставки процентів.

З метою зменшення впливу інфляції та компенсації втрат від зниження купівельної здатності грошей використовують різноманітні методи. Один з них — індексація процентної ставки  $j$ . Сутність цього методу полягає у тому, що процентна ставка коригується у відповідності з темпом інфляції  $\alpha$ . Величина коригування заздалегідь обумовлюється при укладанні інвестиційної угоди. Ставку, скориговану на інфляцію, умовно називають бруто-ставкою  $j_\alpha$ . Множник нарощування за бруто-ставкою визначається, виходячи з номінальної банківської процентної ставки та коригуючого множника:

$$j = \frac{(1 + n \cdot j) \cdot I_n - 1}{n}, \quad (6)$$

де:  $j_\alpha$  — бруто-ставка (термін, який запозичений з теорії актуарних (страхових) розрахунків);  $j$  — номінальна процентна ставка;  $I_n$  — індекс інфляції ( $I_n = (1 + \alpha)^n$ );  $n$  — строк кредиту. При  $n = 1$  маємо (формула І. Фішера):

$$j_\alpha = j + \alpha + j \cdot \alpha. \quad (7)$$

Саме величина  $j_\alpha$  є ставкою дохідності, що включає інфляційну премію (ІП):

$$ІП = \alpha + j \cdot \alpha. \quad (8)$$

У подальшому будемо позначати номінальну ставку дохідності  $r$ , яка включає інфляційну премію (ІП) і визначає теперішню (поточну, приведену) вартість ( $PV$ ) будь-якої отримуваної чи витраченої у майбутньому суми ( $FV$ ):

$$PV = FV / (1 + r)^n, \quad (9)$$

Тут, у (9),  $n$  — число періодів (років), за котрі нараховується дохід. Позначимо через  $R$  — реальну ставку дохідності. Нехай  $\alpha$  — прогнозований темп інфляції, тоді формулу І. Фішера, що визначає  $r$  через  $R$  та  $\alpha$  можна подати у вигляді:

$$r = R + \alpha + R \cdot \alpha. \quad (10)$$

У співвідношеннях (6)–(10) усі величини, які стосуються  $j$ ,  $j_\alpha$ ,  $\alpha$ ,  $r$  та  $R$  виражені у вигляді десяткових дробів. До речі, для реалій сучасної української економіки 2023 року маємо  $R = 0.2(20\%)$ ,  $\alpha = 0.3(30\%)$ ,  $r = 0.56(56\%)$ .

Для визначення  $NPV$  у подальшому буде використана середня виважена вартість капіталу ( $k$ ), яку обчислюємо за наступним співвідношенням [34]:

$$k = r_{rF} + i(1 + r_{rF}) + \Delta i(1 + r_{rF}) + \beta(r_{rM} - r_{rF}) + \beta i(r_{rM} - r_{rF}) + \beta \Delta i(r_{rM} - r_{rF}) + r_l, \quad (11)$$

де:  $r_{rF}$  — реальна безпечна норма відсотка (безризикова частина норми прибутку на вкладений капітал, за яку зазвичай приймають середню дохідність (річну, у %) за державними цінними паперами України);  $i$  — прогнозований темп інфляції;  $r_{rM}$  — реальна середньоринкова норма відсотка;  $\Delta i$  — надбавка за інфляційний ризик;  $\beta$  — коефіцієнт систематичного ризику, що пов'язаний з даним видом інвестиційних проектів (пов'язаний з об'єктом нерухомості МБГ);  $i \cdot (1 + r_{rF})$  — премія за інфляцію;  $\Delta i \cdot (1 + r_{rF})$  — премія за інфляційний ризик;  $\beta \cdot (r_{rM} - r_{rF})$  — премія за ризик інвестиційного проекту;  $\beta \cdot i \cdot (r_{rM} - r_{rF})$  — синергетична премія за ризик інвестиційного проекту і інфляційний ризик;  $\beta \cdot \Delta i \cdot (r_{rM} - r_{rF})$  — синергетична премія за ризик інвестиційного проекту та інфляційний ризик;  $r_l$  — премія за ризик ліквідності.

У даному випадку при обчисленні  $k$  врахований ризик ліквідності, яким обтяжений об'єкт інвестування (як актив) — нерухоме майно МБГ. Наявність такого ризику примушує (спонукає) інвестора вимагати додатковий дохід (прибуток) у вигляді премії за ліквідність ( $r_l$ ).

Виходячи з тези про значення граничної корисності грошових доходів впливає, що більшість людей виявляють неохочість до ризику [34]. Це, у свою чергу, призводить до того, що, купуючи різні активи, обтяжені ризиком, інвестори домагаються відповідної компенсації (наприклад, премія за фінансові ризики —  $r_f$  та/або премія за підприємницький ризик —  $r_{II}$ ), яку додають у вигляді відповідної фінансової складової у суму, що фігурує у формулі (11) у її правій частині.

Зазначимо, що активи, які обтяжені вищим ступенем ризику, будуть придбані лише тоді, коли сподівана норма доходу буде відповідно вищою, що й компенсує високий ступінь ризику.

Слід підкреслити, що з точки зору підприємства, яке прагне накопичити необхідні фонди для фінансування відповідних проектів (нерухоме майно МБГ), спосіб їх накопичення впливає на затрати, які це підприємство повинне понести, користуючись зовнішніми джерелами капіталу. Це, у свою чергу, впливає на ефективність реалізації відповідних інвестиційних проектів.

Вплив інвестиційних витрат і доходів від них на чистий приведений дохід ( $NPV$ ) у результаті реалізації проекту для конкретного об'єкту нерухомості МБГ можна подати наступним виразом:

$$NPV = \left\{ \sum_{l=1}^{n_2} \left[ E_l \cdot (\tilde{v})^{l+n_1} \cdot \prod_{m=1}^l (1+i_m) \right] \cdot (1-T) + D_{l+n_1} \cdot T \cdot (\tilde{v})^{l+n_1} \right\} - \left\{ \sum_{t=1}^{n_1} \left[ K_t \cdot (\tilde{v})^t \cdot \prod_{m=1}^t (1+i'_m) \right] \cdot (1-T) - D_t \cdot T \cdot (\tilde{v})^t \right\} - I_0, \quad (12)$$

де:  $E_l$  — дохід у періоді  $l$ ,  $l = 1, 2, \dots, n_2$ ;  $K_t$  — інвестиційні витрати у періоді  $t$ ,  $t = 1, 2, \dots, n_1$ ;  $n_1$  — тривалість процесу інвестицій;  $n_2$  — тривалість періоду віддачі від інвестицій;  $\tilde{v} = (1+k)$  — дисконтний множник, який враховує різноманітні ризики, що супроводжують даний інвестиційний процес та інфляцію;  $T$  — ставка оподаткування прибутку;  $I_0$  — первісні витрати інвестиційного проекту (у т.ч. на купівлю основних засобів);  $D_t$  — амортизаційні відрахування  $t$ -го періоду/року;  $i_m$  — темпи інфляції доходів  $m$ -го року;  $i'_m$  — темпи інфляції витрат  $m$ -го року.

У формулі (12) припускається, що процес віддачі йде одразу після закінчення інвестицій. Якщо слід очікувати деякого запізнення (віддача починається через  $p$  років після початку реалізації проекту, тобто  $p > n_1$ ), тоді замість степені  $(l+n_1)$  у дисконтного множника слід застосовувати  $(l+p)$ , тобто  $(l+n_1) \rightarrow (l+p)$ .

Нижче наведена формула обчислення чистої теперішньої вартості проекту, яка дозволяє оцінити цю величину у випадку неоднакового інфляційного спотворення доходів і витрат. Ця формула зручна тому, що дозволяє одночасно здійснювати й інфляційну корекцію грошових потоків, й дисконтування на основі середньої виваженої вартості капіталу ( $k$ ), яка враховує різноманітні ризики, що супроводжують процес інвестування, а також інфляцію.

Загальна величина  $NPV_s$ , складається у цьому випадку з двох складових:

$$NPV_s = NPV + N\dot{P}V, \quad (13)$$

де: величина  $NPV$  може бути знайдена за допомогою співвідношення (12), яке характеризує доходи і витрати, пов'язані виключно з інвестиційним процесом;  $N\dot{P}V$  описує процес отримання чистого приведенного доходу за рахунок експлуатації нерухомого майна/об'єкту МБГ.  $N\dot{P}V$  може бути знайдена з наступного співвідношення:



$$NPV = \sum_{t=1}^{\tilde{n}} \left[ \frac{R_t \cdot \prod_{m=1}^t (1+i_m) - C_t \cdot \prod_{m=1}^t (1+i'_m)}{(1+k)^t} \right] \cdot (1-T) + D_t \cdot T - I \cdot C_0, \quad (14)$$

де:  $R_t$  — номінальна виручка (дохід)  $t$ -го року, яка оцінюється для безінфляційної ситуації, тобто у цінах базового періоду;  $C_t$  — номінальні витрати  $t$ -го року у цінах базового періоду;  $IC_0$  — усі витрати, понесені до введення об'єкта будівництва в експлуатацію;  $\tilde{n}$  — «тривалість життя» об'єкту нерухомості МБГ.

Величину  $C_t$ , у межах загального підходу ( $LCC_S$ ), при застосуванні у проектуванні критерію сестейнабільності (стійкої/сталого ефективності), можна ототожнювати з  $LCC_S$  (вартістю експлуатації об'єкта нерухомості МБГ упродовж життєвого циклу з аналізом сестейнабільності), тобто  $C_t = LCC_S$ . Тому величина  $C_t$  у формулі (14) набуває наступного вигляду:

$$C_t = \tilde{I}_t + \tilde{E}_t + \tilde{W}_t + \tilde{O}_t + \tilde{R}e_t + \tilde{C}e_t + \tilde{M}_t + \tilde{P}_t, \quad (15)$$

де:  $\tilde{I}_t$  — початкові інвестиції у створення об'єкта нерухомості (можливо по конструктивних елементах) МБГ у  $t$ -му періоді/році;  $\tilde{E}_t$  — енерговитрати  $t$ -го року;  $\tilde{W}_t$  — витрати водопостачання  $t$ -го року;  $\tilde{O}_t$  — неенергетичні експлуатаційні витрати;  $\tilde{R}e_t$  — вартість капітальних ремонтів по конструктивних елементах  $t$ -го року;  $\tilde{C}e_t$  — інші експлуатаційні витрати при «споживанні» властивостей об'єкта нерухомості МБГ власником або користувачами  $t$ -го року;  $\tilde{M}_t$  — витрати на утримання об'єкта нерухомості МБГ  $t$ -го року;  $\tilde{P}_t$  — витрати на відновлення природного середовища  $t$ -го року.

На відміну від результатів, представлених у роботі [3], у даному дослідженні подана інша (більш узагальнена) інтерпретація теперішньої вартості витрат життєвого циклу. Якщо після завершення  $\tilde{n}$ -періоду експлуатації об'єкта нерухомості МБГ передбачений його продаж по залишковій вартості  $\tilde{S}_{\tilde{n}}$ , який автори [3] інтерпретують як разові витрати  $CL_{\tilde{n}} / (1+k)^{\tilde{n}}$ , тоді слід у праву частину виразу  $NPV_3$  додати вираз:

$$\left\{ \tilde{S}_{\tilde{n}} / (1+k)^{\tilde{n}} \right\} \cdot (1-T).$$

Зрозуміло, що чим більшим є значення  $NPV_3 > 0$ , тим конкретний інвестиційний проект краще і може бути схвалений для реалізації інвестором.

#### Висновки.

1. Концепція LCC–LCCA–WLA повинна бути на нормативному та методичному рівні впроваджена у процес проектування об'єктів нерухомості МБГ, починаючи з його ранніх стадій, щоб забезпечити найкраще співвідношення ціни і якості шляхом розгляду та обґрунтування варіантів проектних рішень з орієнтацією на експлуатаційні якості.

Це ж стосується проектів ремонту та реконструкції. Отже, концептуальний підхід для прийняття ефективного рішення при виборі варіанту проекту нового будівництва чи оновлення об'єктів нерухомості МБГ не повинен обмежуватись однією тільки оцінкою кошторисної вартості будівельних робіт, тим більше, її мінімізацією.

2. Як не дивно, у країнах, що розвиваються, у т.ч. в Україні, незважаючи на дефіцит бюджетних коштів, концепція та інструментарій LCC–LCCA–WLA у державному управлінні практично майже не поширені. Лише у міжнародних проєктах такі країни змушені відповідним чином обґрунтовувати капітальні інвестиції у об'єкти нерухомості МБГ. Існує кілька причин, чому оцінка життєвого циклу об'єктів МБГ використовується, на жаль, не так широко. Це — відсутність накопичуваної відкритої інформації про здійснені попередні капітальні та поточні витрати на об'єктах МБГ, відсутність достовірних і актуальних даних про поточні витрати і експлуатаційні якості (вигоди); недостатня інформованість про рівень майбутніх витрат з експлуатації об'єктів МБГ; відсутність зручного формату представлення комплексної інформації, а відтак — відсутність мотивації у застосуванні вказаної концепції.

3. Слід запроваджувати обов'язкове визначення вартості життєвого циклу у проектуванні будівництва, капітального ремонту і реконструкції об'єктів у державному і комунальному секторах, нерухомості МБГ, для чого слід започаткувати: а) ведення баз даних щодо структури і вартості будівельних контрактів, формування на цій основі нової кошторисно-нормативної бази у будівництві об'єктів МБГ; б) створення бази даних управителями і нормування експлуатаційних витрат, у т.ч. на утримання будинків; в) створення національних або адаптацію зарубіжних програмних комплексів для інформаційного моделювання аналізу вартості життєвого циклу об'єктів МБГ.

4. Обчислення витрат життєвого циклу об'єктів МБГ — це важлива складова загальної методології оцінки сталості об'єктів МБГ у національних, європейських та міжнародних стандартах з питань сталого розвитку, що набули чинності в останні роки. Відображаючи економічний аспект доцільності такого розвитку, аналіз витрат життєвого циклу об'єктів нерухомості МБГ не тільки доповнюється, а й підтримується якісними і кількісними економічними і соціальними аспектами сталого проектування. Загалом, аналіз витрат життєвого циклу об'єктів нерухомості МБГ найкращим чином підходить для оцінки альтернатив у створенні об'єктів, що відповідають установленим вимогам, проте можуть мати різні початкові капітальні витрати, витрати на експлуатацію, утримання і на ремонт, а також різну залишкову вартість заміщення земельних поліпшень. Отримана у ре-

зультаті такого аналізу інформація може бути використана для внесення змін у запропоновані альтернативи та для розробки більш обґрунтованих стратегій сталого розвитку у сфері нерухомості об'єктів МБГ.

5. Обґрунтований метод аналізу витрат життєвого циклу нерухомості, інвестицій у об'єкти міського будівництва і господарства, який враховує вплив інфляційних процесів та різних видів ризи-

ків. При цьому використаний підхід, заснований на визначенні чистого приведенного доходу (NPV) й запропоновані формули для його обчислення. На думку авторів дослідження, розрахунок NPV і його визначення для прийняття рішень щодо інвестицій у об'єкти нерухомості МБГ, після Перемоги України у війні з РФ, є більш зрозумілим, актуальним і прийнятним, особливо у період відбудови зруйнованих міських будівель і споруд [35–38].

#### Література

1. Ніколаєв В. П., Ніколаєва Т. В. Відтворення житлового фонду як економічний процес. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Економічні науки. 2011. Вип. 4. С. 12–15.
2. Ніколаєва Т. В., Медведовський В. В. Управління інвестиціями у комунальні об'єкти на засадах аналізу вартості життєвого циклу. Комунальное хозяйство городов: научн.-техн. сб. К.: Техніка, 2011. Вип. 100. С. 45–53.
3. Драпиковський О. І., Іванова І. Б. Методи аналізу витрат життєвого циклу нерухомості. Просторовий розвиток. К.: КНУБА, 2023. Вип. 1. С. 140–156.
4. Міжнародні стандарти оцінки, чинні з січня 2022. К.: «Аванпост-Прим», 2022. 164 с.
5. Ніколаєв В. П., Ніколаєва Т. В. Сучасна система знань з економіки та управління будівельними об'єктами. Будівельне виробництво. 2014. № 56. С. 83–88.
6. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-УІІІ.
7. Примірна методика визначення вартості життєвого циклу, затверджена наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 28.09.2020 № 1894.
8. Про стратегічну економічну оцінку: Закон України від 20 березня 2018 року № 2354-УІІІ.
9. Про надання будівельної продукції на ринку: Закон України від 02 вересня 2020 року № 850-ІХ.
10. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21 жовтня 2021 року № 1818-ІХ.
11. Про енергетичну ефективність будівель: Закон України від 22 червня 2022 року № 2118-УІІІ.
12. ДСТУ ISO 14044:2013 (ISO 14001:2006, IDT). Економічне управління. Оцінювання життєвого циклу. Вимоги та настанови. К.: Мінекономрозвитку України, 2014.
13. ДСТУ ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015, IDT). Системи економічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
14. ДСТУ ISO 15686:2020 (ISO 15686-1:2011, IDT). Будівлі та об'єкти нерухомого майна. Планування терміну служби. Частина 1. Основні принципи та методологія. К.: ДП «УкрНДНЦ», 2020.
15. ДСТУ ISO 15686-5:2020 (ISO 15686-5:2017, IDT). Будівлі та об'єкти нерухомого майна. Планування строку експлуатації. Частина 5. Оцінювання вартості життєвого циклу. К.: ДП «УкрНДНЦ», 2020.
16. ДСТУ ISO 15392:2022 (ISO 15392:2019, IDT). Сталість в будівлях та будівельних роботах. Загальні принципи. К.: ДП «УкрНДНЦ», 2022.
17. Николаев В. П. Введение в рыночную экономику строительства. К.: Будівельник, 1991. 88 с.
18. Бабак А. В. Адаптація вартісно-орієнтованого управління підприємством до об'єктів житлової нерухомості: автореф. дисертації ... канд. екон. наук. К.: КНУБА, 2021. 22 с.
19. Драпиковский А., Иванова И. Недвижимое имущество и его стоимость. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2018. 159 с.
20. Куйбіда В. С., Ніколаєв В. П. Політика ціноутворення у будівництві: ресурсне нормування, чи управління вартістю. Управління сучасним містом: Щомісячний науково-практичний журнал. К.: НАДУ, 2019. № 1–4/1–12 (33–36). С. 58–57.
21. Николаев В. П. Информационное и нормативно-методическое обеспечение анализа жизненного цикла капитальных инвестиций. Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. 2011. № 9(124). С. 88–93.
22. Николаев В. П. Нові засади ціноутворення в інвестиційно-будівельному процесі. Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. К.: НДЕІ Мінекономрозвитку і торгівлі. 2010. № 4. С. 71–77.
23. Николаев В., Пантелеев П., Жураковская М. Международные классификации и нормы в управлении стоимостью жизненного цикла объектов. Международное право и проблемы интеграции: Научно-аналитический и практический журнал. Баку: Бакинский государственный университет, 2014. № 3. С. 391–398.
24. Ніколаєва Т. В. Методологія і організація вартісно-орієнтованого управління нерухомим майном державної власності: автореф. дисертації ... докт. екон. наук. Ірпінь: УДФСУ, 2019. 38 с.
25. Ніколаєва Т. В. Критерії ефективності об'єктів нерухомого майна в концепції оцінки життєвого циклу. Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. К.: НДЕІ Мінекономрозвитку і торгівлі, 2015. № 8. С. 93–100.

26. Савкова О.М. Життєвий цикл інвестиційного проекту в будівельній сфері. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. В 12 т. Т.Х. С. 2558–2564.
27. Gardner D. The product life cycle: A critical look at the literature. *Review of marketing*. 1987. P. 162–195.
28. Harvey G. Life-cycle costing: a review of the technique. *Management accounting*. October, 1976. P. 343–347.
29. Haworth D. The principles of life-cycle costing. *Industrial forum*. 1975. Vol. 6. P. 13–20.
30. Susman G. Product life cycle management. *Journal of cost management*. Summer, 1989. Vol. 3. P. 8–22.
31. Flanagan R., Jewell C., Norman G. Whole life appraisal for construction. N.Y.: John Wiley and Sons, 2005. 182 p.
32. Rink D., Swan J. Product life cycle research: A Literature review. *Journal of business Research*. 1979. Vol. 40. P. 219–243.
33. Ніколаєва Т.В. Науково-методичні основи управління господарськими системами домоволодіння. Дис. ... канд. економ. аук: 08.00.04. К.: НДЕІ, 2013. 175 с.
34. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. 336 с.
35. Човнюк Ю.В., Чередніченко П.П., Кравчук В.Т., Маляр В.А. Кількісний фінансовий аналіз оренди обладнання підприємств міського будівництва і господарства // Просторовий розвиток. К.: КНУБА, 2022. Вип. 2. С. 160–180.
36. Човнюк Ю.В., Чередніченко П.П., Остапуценко О.П., Міщенко О.Д. Підвищення ефективності управління оборотними активами та короткотерміновими зобов'язаннями підприємств містобудування // Містобудування та територіальне планування. К.: КНУБА, 2023. Вип. 82. С. 324–340.
37. Човнюк Ю.В., Чередніченко П.П., Остапуценко О.П., Маляр В.А. Особливості фінансового менеджменту підприємств містобудування в умовах інфляції // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8772>.
38. Човнюк Ю.В., Приймаченко О.В., Чередніченко П.П., Маляр В.А. Оцінка ринкової вартості підприємства міського будівництва з урахуванням ризику та інфляції // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 5. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8865>.

#### References

1. Nikolaiev V.P., Nikolaieva T.V. Vidtvorenna zhytlovoho fondu yak ekonomichni protses. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu im. Ivana Ohienka. Ekonomichni nauky*. 2011. Vyp. 4. S. 12–15. [in Ukrainian]
2. Nikolaieva T.V., Medvedovskiy V.V. Upravlinnia investytsiiami u komunalni obiekty na zasadakh analizu vartosti zhyttievoho tsykladu. *Komunalnoe khoziaistvo horodov: nauchn.-tekhn.sb.* K.: Tekhnika, 2011. Vyp. 100. S. 45–53. [in Ukrainian]
3. Drapikovskiy O.I., Ivanova I.B. Metody analizu vytrat zhyttievoho tsykladu nerukhomosti. *Prostorovy rozvytok*. K.: KNUBA, 2023. Vyp. 1. S. 140–156. [in Ukrainian]
4. Mizhnarodni standarty otsinky, chynni z sichnia 2022. K.: «Avanpost-Prym», 2022. 164 s. [in Ukrainian]
5. Nikolaiev V.P., Nikolaieva T.V. Suchasna systema znan z ekonomiky ta upravlinnia budivelnymy obiektyamy. *Budivnele vyrobnytstvo*, 2014. № 56. S. 83–88. [in Ukrainian]
6. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25 hrudnia 2015 roku № 922-UIII. [in Ukrainian]
7. Prymirna metodyka vyznachennia vartosti zhyttievoho tsykladu, zatverdzhena nakazom Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy vid 28.09.2020 № 1894. [in Ukrainian]
8. Pro stratehichnu ekonomichnu otsinku: Zakon Ukrainy vid 20 bereznia 2018 roku № 2354-UIII. [in Ukrainian]
9. Pro nadannia budivelnoi produktsii na rynku: Zakon Ukrainy vid 02 veresnia 2020 roku № 850-IKh. [in Ukrainian]
10. Pro enerhetychnu efektyvnist Zakon Ukrainy vid 21 zhovtnia 2021 roku № 1818-IKh. [in Ukrainian]
11. Pro enerhetychnu efektyvnist budivel: Zakon Ukrainy vid 22 chervnia 2022 roku № 2118-UIII. [in Ukrainian]
12. DSTU ISO 14044:2013 (ISO 14001:2006, IDT). Ekonomichne upravlinnia. Otsiniuvannia zhyttievoho tsykladu. Vymohy ta nastanovy. K.: Minekonomrozvytku Ukrainy, 2014. [in Ukrainian]
13. DSTU ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015, IDT). Systemy ekonomichnoho upravlinnia. Vymohy ta nastanovy shchodo zastosuvannia. K.: DP «UkrNDNTs», 2016. [in Ukrainian]
14. DSTU ISO 15686:2020 (ISO 15686-1:2011, IDT). Budivli ta obiekty nerukhomoho maina. Planuvannia terminu sluzhby. Chastyna 1. Osnovni pryntsypy ta metodolohiia. K.: DP «UkrNDNTs», 2020. [in Ukrainian]
15. DSTU ISO 15686-5:2020 (ISO 15686-5:2017, IDT). Budivli ta obiekty nerukhomoho maina. Planuvannia stroku ekspluatatsii. Chastyna 5. Otsinka vartosti zhytlovoho tsykladu. K.: DP «UkrNDNTs», 2020. [in Ukrainian]
16. DSTU ISO 15392:2022 (ISO 15392:2019, IDT). Stalist v budivliakh ta budivelnikh robotakh. Zahalni pryntsypy. K.: DP «UkrNDNTs», 2022. [in Ukrainian]
17. Nykolaev V.P. Vvedeniye v rynochnuiu ekonomyku stroytstva. K.: Budivlynyk, 1991. 88 s. [in Russian]
18. Babak A.V. Adaptatsiia vartisno-oriientovanoho upravlinnia pidpriemstvom do obektiv zhytlovoi nerukhomosti: avtoref. dysertatsii ... kand. ekon. nauk. K.: KNUBA, 2011. 22 s. [in Ukrainian]
19. Drapikovskiy A., Yvanova Y. Nedvyzhymoe ymushchestvo y eho stoykost. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2018. 159 s. [in Russian]

20. Kuibida V.S., Nikolaiev V.P. Polityka tsinoutvorennia u budivnytstvi: resursne normuvannia, chy upravlinnia vartistiu. Upravlinnia suchasnym mistom: Shchomisiachnyi naukovo-praktychnyi zhurnal. K.: NADU, 2019. № 1-4/1-12 (33–36). S. 58–57. [in Ukrainian]
21. Nykolaiev V.P. Informatsyonnoe y normatyvno-metodycheskoe obespechenye analiza zhyznennoho tsykla kapitalnykh ynvestytsyi. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb. nauk. prats, 2011. № 9(124). S. 88–93. [in Russian]
22. Nikolaiev V.P. Novi zasady tsinoutvorennia v investytsiino-budivelnomu protsesi. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb.nauk. prats. K.: NDEI Minekonomrozvytku i torhivli, 2010. № 4. S. 71–77. [in Ukrainian]
23. Nykolaiev V., Pantelev P., Zhuravskaia N. Mezhdunarodnye klassyfykatsyy y normy v upravlenyy stoymosti zhyznennoho tsykla objektov. Mezhdunarodnoe pravo y problemy yntehratsyy: nauchno-analytycheskyi y praktycheskyi zhurnal. Baku: Bakynskiy hosudarstveniy unyversytet, 2014. № 3. S. 391–398. [in Russian]
24. Nikolaieva T.V. Metodolohiia i orhanizatsiia vartisno-orientovanoho upravlinnia nerukhomym mainom derzhavnoi vlasnosti: avtoref. dysertatsii ... dokt. ekon. nauk. Irpin: UD FSU, 2019. 38 s. [in Ukrainian]
25. Nikolaieva T.V. Kryterii efektyvnosti obektiv nerukhomoho maina v kontseptsii otsinky zhyttievoho tsyklu. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb.nauk. prats. K.: NDEI Minekonomrozvytku i torhivli, 2015. № 8. S. 93–100. [in Ukrainian]
26. Savkova O.M. Zhyttieviy tsykl investytsiinoho proektu v budivelnyy sferi. Ekonomika: problemy teorii ta praktyky: zb. nauk. Prats. Dnipropetrovsk: DNU, 2010. V 12 t. T.Kh. S. 2558–2564. [in Ukrainian]
27. Gardner D. The product life cycle: A critical look at the literature. Review of marketing. 1987. P. 162–195. [in English]
28. Harvey G. Life-cycle costing: a review of the technique. Management accounting. October, 1976. P. 343–347. [in English]
29. Haworth D. The principles of life-cycle costing. Industrial forum, 1975. Vol. 6. P. 13–20. [in English]
30. Susman G. Product life cycle management. Journal of cost management. Summer, 1989. Vol. 3. P. 8–12. [in English]
31. Flanagan R., Jewell C., Norman G. Whole life appraisal for construction. N.: Jolin Wiley and Sons, 2005. 182 p. [in English]
32. Rink D., Swan J. Product life cycle research: A Literature review. Journal of bussines Research. 1979. Vol. 40. P. 219–243. [in English]
33. Nikolaieva T.V. Naukovo-metodychni osnovy upravlinnia hospodarskymy systemamy domovolodinnia. Dys. ... kand. ekonom. Nauk: 08.00.04. K.: NDEI, 2013. 175 s. [in Ukrainian]
34. Vitlinskyi V.V., Nakonechnyi S.I. Ryzhky u menedzhmenti. K.: TOV «Borysfen-M», 1996. 336 s. [in Ukrainian]
35. Chovniuk Yu.V., Cherednichenko P.P., Kravchuk V.T., Maliar V.A. Kilkisnyi finansovyi analiz orendy obladdannia pidpriemstv miskoho budivnytstva i hospodarstva // Prostorovyi rozvytok, vyp. № 2. K.: KNUBA, 2022. S. 160–180. [in Ukrainian]
36. Chovniuk Yu.V., Cherednichenko P.P., Ostapushchenko O.P., Mishchenko O.D. Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia oborotnymy aktyvamy ta korotkotermynovymy zoboviazanniamy pidpriemstv mistobuduvannia // Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia, vyp. № 82. K.: KNUBA, 2023. S. 324–340. [in Ukrainian]
37. Chovniuk Yu.V., Cherednichenko P.P., Ostapushchenko O.P., Maliar V.A. Osoblyvosti finansovoho menedzhmentu pidpriemstv mistobuduvannia v umovakh inflatsii // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomichni nauky». 2023. № 4. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8772>. [in Ukrainian]
38. Chovniuk Yu.V., Prymachenko O.V., Cherednichenko P.P., Maliar V.A. Otsinka rynkovoї vartosti pidpriemstva miskoho budivnytstva z urakhuvanniam ryzyku ta inflatsii // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomichni nauky». 2023. № 5. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8865>. [in Ukrainian]



**Шестірко Анастасія Андріївна**

*магістрантка кафедри туризму і готельного господарства*

*Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Shestirko Anastasiia**

*Master's Degree of the Tourism and Hospitality Management Department*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

ORCID: 0000-0003-3379-5586

**Погасій Сергій Олександрович**

*кандидат технічних наук, доцент,*

*доцент кафедри туризму і готельного господарства*

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

**Pohasii Serhii**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

ORCID: 0000-0001-9347-9396

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8980

## ВЕСІЛЬНИЙ ТУРИЗМ. ОСОБЛИВОСТІ, СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

## WEDDING TOURISM. FEATURES, STATE AND PROSPECTS

**Анотація.** Весільний туризм є важливою частиною індустрії туризму, що розвивається. Мотивація туризму є важливим фактором у розумінні поведінки людей щодо вибору місця призначення, особливо для весільного ринку. Весільний туризм може розглядатися як складний кластер взаємопов'язаних зацікавлених сторін, а високий ступінь координації й співпраці необхідний для конкурентоспроможності напрямків. Весільний туризм має вплив не тільки на туроператорів, які організують весільні заходи, а також на сектори транспорту, розміщення та харчування. Споживачами ринку весільного туризму є весільні пари і їхні гості, а також туристи, що обирають весільну подорож або вінчання.

У статті розглянуто визначення поняття «весільний туризм» різними авторами, зроблено узагальнення й уточнення цього поняття. В статті доведено, що в теперішній час весільний туризм слід розглядати як окремий вид туризму. Вказано на особливості весільного туризму: наявність достатньо великої кількості учасників різної професійної спрямованості необхідних для підготовки й проведення весільних турів, відмінність мети весільних турів від класичних, індивідуальний та ексклюзивний характер таких турів, участь у весільних турах туристів різних вікових категорій та інше. Авторами запропонована система класифікації весільних турів за такими ознаками: тривалість весільних турів, види дестинацій, країни проведення весільних турів, бюджет, форма організації, наявність додаткових ризиків. Також розглянуто найбільш популярні дестинації у світі для організації весільних турів.

З метою обґрунтування перспектив розвитку весільного туризму в Україні було виконано кореляційно-регресійний аналіз залежності кількості внутрішніх туристів від кількості шлюбів, що укладаються в Україні. Аналіз показав наявність певного зв'язку між цими показниками. Була побудована лінійна функція, яка дозволяє прогнозувати розвиток цього виду туризму в Україні в найближчому майбутньому. Зазначено, що в період з 2000 по 2006 роки в Україні було значне зростання народжуваності, що дає підстави для збільшення інтересу молоді до весільного туризму в найближчі роки.

Автори дійшли висновку, що перспективним напрямком для роботи туристських підприємств в найближчому майбутньому у сфері внутрішнього і виїзного туризму є створення туристських продуктів які б інтегрували весільні церемонії й подорожі. В статті звернено увагу що окрім весільних церемоній, подорожей та вінчання перспективними у майбутньому можуть стати заходи та подорожі, спрямовані на святкування річниці весілля.

В статті визначені перспективні напрями подальших досліджень, які передбачають більш детальне вивчення тих туристичних регіонів, що починають розвиватися. Інтеграція пропозицій туроператорів і всіх інших постачальників послуг весільного туризму можуть принести високі прибутки та стати популярними пропозиціями для весільних туристів.

**Ключові слова:** весільний туризм, весільна церемонія, весільна подорож.

**Summary.** Wedding tourism is an important part of the emerging tourism industry. Tourism motivations are an important factor in understanding people's destination choice behavior, especially for the wedding market. Wedding tourism can be viewed as a complex cluster of interconnected stakeholders, and a high degree of coordination and cooperation is necessary for destinations to be competitive. Wedding tourism has an impact not only on tour operators who organize wedding events, but also on the transportation, accommodation and catering sectors. Consumers of the wedding tourism market are wedding couples and their guests, as well as tourists who choose a wedding trip or a wedding.

The article examines the definition of the concept of «wedding tourism» by different authors, generalizes and clarifies this concept. The article proves that nowadays wedding tourism should be considered as a separate type of tourism. The author points out the peculiarities of wedding tourism: the presence of a sufficiently large number of participants of different professional orientation necessary for the preparation and conduct of wedding tours, the difference between the purpose of wedding tours and classical ones, the individual and exclusive nature of such tours, participation of tourists of different age categories in wedding tours, etc. The authors propose a system of classification of wedding tours according to the following criteria: duration of wedding tours, types of destinations, countries of wedding tours, budget, form of organization, and additional risks. The most popular destinations in the world for organizing wedding tours are also considered.

In order to substantiate the prospects for the development of wedding tourism in Ukraine, a correlation and regression analysis of the dependence of the number of domestic tourists on the number of marriages in Ukraine was performed. The analysis showed that there is a certain relationship between these indicators. A linear function was built that allows predicting the development of this type of tourism in Ukraine in the near future. It is noted that in the period from 2000 to 2006 there was a significant increase in the birth rate in Ukraine, which gives grounds for increasing the interest of young people in wedding tourism in the coming years.

The authors conclude that a promising area for tourism enterprises in the near future in the field of domestic and outbound tourism is the creation of tourism products that would integrate wedding ceremonies and travel. The article draws attention to the fact that in addition to wedding ceremonies, travel and weddings, events and travel aimed at celebrating wedding anniversaries may become promising in the future.

The article identifies promising areas for further research, which involve a more detailed study of emerging tourist regions. Integration of offers of tour operators and all other wedding tourism service providers can bring high profits and become popular offers for wedding tourists.

**Key words:** weddingtourism, weddingceremony, weddingtravel.

**Постановка проблеми.** Весільний туризм відкриває багато можливостей для розвитку бізнесу, пов'язаного з весіллями. Все дедалі більша важливість цього сектору серед таких підприємств може бути підтверджена щорічним підвищенням інтересу до весільного туризму. Цей вид туризму є неоднорідним, перспективним, прибутковим та досить цікавим напрямком у туристичному бізнесі, що постійно розвивається та збільшує свої обсяги через попит, що зростає. Весільний туризм є великим резервом для розвитку готельної індустрії: розробляються набори спеціальних пропозицій для молодят, пропонуються весільні пропозиції з ресторанного обслуговування, оздоровчі програми для молодят на території сра-центру готельного закладу, тощо. Подальший розвиток цього виду туризму в Україні потребує аналізу сучасного стану, виявлення особливостей, класифікації і обґрунтування перспектив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Весільному туризму присвячено не так багато публікацій, що обумовлено відносно інноваційним характером цього виду туризму. В публікації вітчизняних ав-

торів Рудаченко І. М., Гайдай С. В. [1] розглянуто питання щодо актуальності розвитку весільного туризму і розробки весільних турів в умовах майже десятирічної давнини. В статті Оболенцевої Л. В., Писаревої І. В., Білошапки М. С. [2] зроблено розгорнутий аналіз умов розвитку весільного туризму за трирічний період. В публікаціях іноземних дослідників Major B., McLeay F., & Waine D. [3], Amster R. [4], Rui A. H. [5] розглядаються стан розвитку весільного туризму і вимоги до весільних туристських продуктів у різних країнах, найбільш популярні дестинації для цього виду туризму, досліджуються вподобання споживачів цього виду туристського продукту та характерні туристські послуги, які користуються попитом серед весільних туристів за кордоном. Потребує подальшого уточнення визначення поняття весільного туризму, розробка системи класифікації, ґрунтовне обґрунтування перспектив розвитку цього виду туризму.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження явища весільного туризму, його особливостей, стану і перспектив розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні туризм є однією з найбільших сфер економіки, яка щорічно приносить прибутки у мільярди доларів. Туризм має свої види, що виокремлювалися в міру його історичного становлення. Одним з таких видів є весільний туризм, який почав розвиватися відносно нещодавно, але рівень його зростання становить близько 75% за останні роки [5], що свідчить про його актуальність та доцільність дослідження. Весільний туризм досі вважається нішевим, хоча його обсяги, що збільшуються кожного року, дозволяють виділити його в окремий вид. Цей вид туризму спричинив позитивний вплив на розвиток туризму в цілому та на окремі туристичні регіони, переважно курортного напрямку, оскільки весільні пари дедалі частіше обирають проведення весільної церемонії за кордоном.

Весільний туризм початково був одним з підвидів подієвого туризму, з часом відокремившись від нього через збільшення попиту саме на весільно-туристичні послуги, підвищуючи відвідуваність цілих туристичних регіонів та прибутку від туристичної сфери.

На основі визначення весільного туризму, сформованого UNWTO (United Nations World Tourism Organization), можна сказати, що весільний туризм — це сукупність туристичних заходів для молодих пар та їхніх можливих гостей у місці одруження, які є резидентами або нерезидентами певного регіону, головною метою поїздки є одруження.

Втім, таке визначення не досить повно описує поняття «весільний туризм», тому доцільним є аналіз визначень, які надають інші автори та джерела. Тракткування поняття «весільний туризм» різними авторами подано у табл. 1.

Таким чином, можна сказати, що весільний туризм — це туризм, під час якого здійснюється переміщення весільних пар та їх гостей або подружжя в певні країни або регіони з метою від-

відання весільної церемонії, весільної подорожі, відновлення обітниць, вінчання. Весільними туристами вважаються ті туристи, які подорожують всередині країни чи за її межами з ціллю одружитися або взяти участь у весіллі родича, друга чи знайомого.

Весільний туризм є окремим важливим видом туризму який має вплив на різні об'єкти туристичної інфраструктури, що тісно пов'язані між собою — заклади розміщення та харчування, транспортну інфраструктуру, екскурсійні бюро тощо. До учасників цього виду туризму крім звичайних туристів, до яких відносяться весільні пари і гості, слід також віднести постачальників весільних послуг, таких як фотографи, відеооператори, постачальники весільної провізії, весільні декоратори, організатори та координатори весіль і туристичні компанії, які можуть організувати церемонію, вінчання або подорож за кордоном. Цей вид туризму має суттєву відмінність від інших видів туризму:

Раніше весільні церемонії організовували самі молодята, але самостійна організація викликає багато труднощів не тільки для весільних пар, але і для їх гостей, особливо на сьогодні, коли можливості для проведення весілля збільшуються кожного року. Через це все більша кількість пар звертається до спеціалізованих компаній, що беруть на себе відповідальність у організації весільної урочистості. В першу чергу такими компаніями є туроператори, які надають можливість одружитися за кордоном та відправитися у весільну подорож. Втім, у туроператорів існує певна проблема з наявністю кваліфікованих кадрів, оскільки основною спеціалізацією більшості туроператорів є організація звичайних турів, а весільні тури часто носять формальний характер, тому що пропонують такі само послуги, що і звичайні тури. Щодо організації весільних церемоній, то до цього питання туроператори підходять більш відповідально, надаючи розроблені пакети весільних церемоній

Таблиця 1

Тракткування поняття «весільний туризм»

Визначення	Автори
Весільний туризм — туризму, головною метою якого є відвідання місцевості для проведення весільних церемоній, вінчання, медового місяця, відзначення річниці одруження [6].	Романова А. А.
Весільний туризм — туризм, під час якого туристи подорожують з метою одруження або участі у весіллі родича, друга чи знайомого. Він включає в себе перший і повторний шлюби, а також відновлення обітниць [7].	Бертелла Дж.
Весільний туризм — туристичні потоки, які виникають внаслідок участі у весіллі, яке зазвичай проводиться в місці, відмінному від того, де живуть наречений і наречена або лише один з них [8].	Фортецца Ф., Дель Ч'яппа Г.
Весільний туризм — це внутрішні або міжнародні подорожі пар з метою одруження чи святкування весілля [9].	Щепаник У., Візнер В.
Весільний туризм — це концепція подорожей, коли пара та, як правило, їхні гості їдуть за кордон, щоб одружитися [10].	Міжнародна та аналітична компанія GlobalData

Джерело: систематизовано авторами на основі [6–10]

за кордоном, але їх кількість досить обмежена по всіх напрямках.

Туроператори, авіакомпанії, круїзні компанії, мережі готелів, курорти та інші зацікавлені сторони дотримуються думки, що вони можуть отримати суттєвий прибуток та збільшити попит на свої послуги, прийнявши весільний туризм як частину своєї туристичної пропозиції. Весільний сектор складається з різних постачальників, включаючи місце проведення та заклади розміщення, кейтеринги, фотографів, візажистів та перукарів, а також туроператорів, весільних організаторів, які допомагають організувати святкування та весільну подорож. Високий сезон триває з травня по жовтень, велика кількість пар вирішують організувати весілля та подорож саме у цей час. Тривалість весільної подорожі становить у середньому

8–11 днів, при цьому звичайний турист витрачає менше ніж 7 днів.

З огляду на різні способи формування весільних турів, весільний туризм можна класифікувати за різними критеріями. Класифікацію весільного туризму представлено на рис. 1.

Існують певні дестинації, які мають найбільший попит при організації весільної церемонії або подорожі. Чехія, Кіпр, Італія, Куба, Мальдіви є напрямками, на яких активно організовуються весільні церемонії, а Туреччина, Єгипет, Греція, Болгарія, Мальдіви, Сейшели, Португалія є популярними напрямками для весільних подорожей. Більшість цих дестинацій мають пляжний характер відпочинку, що пов'язано з бажанням пар провести урочистості та відпочити у теплих країнах. На даний момент є напрями, які активно

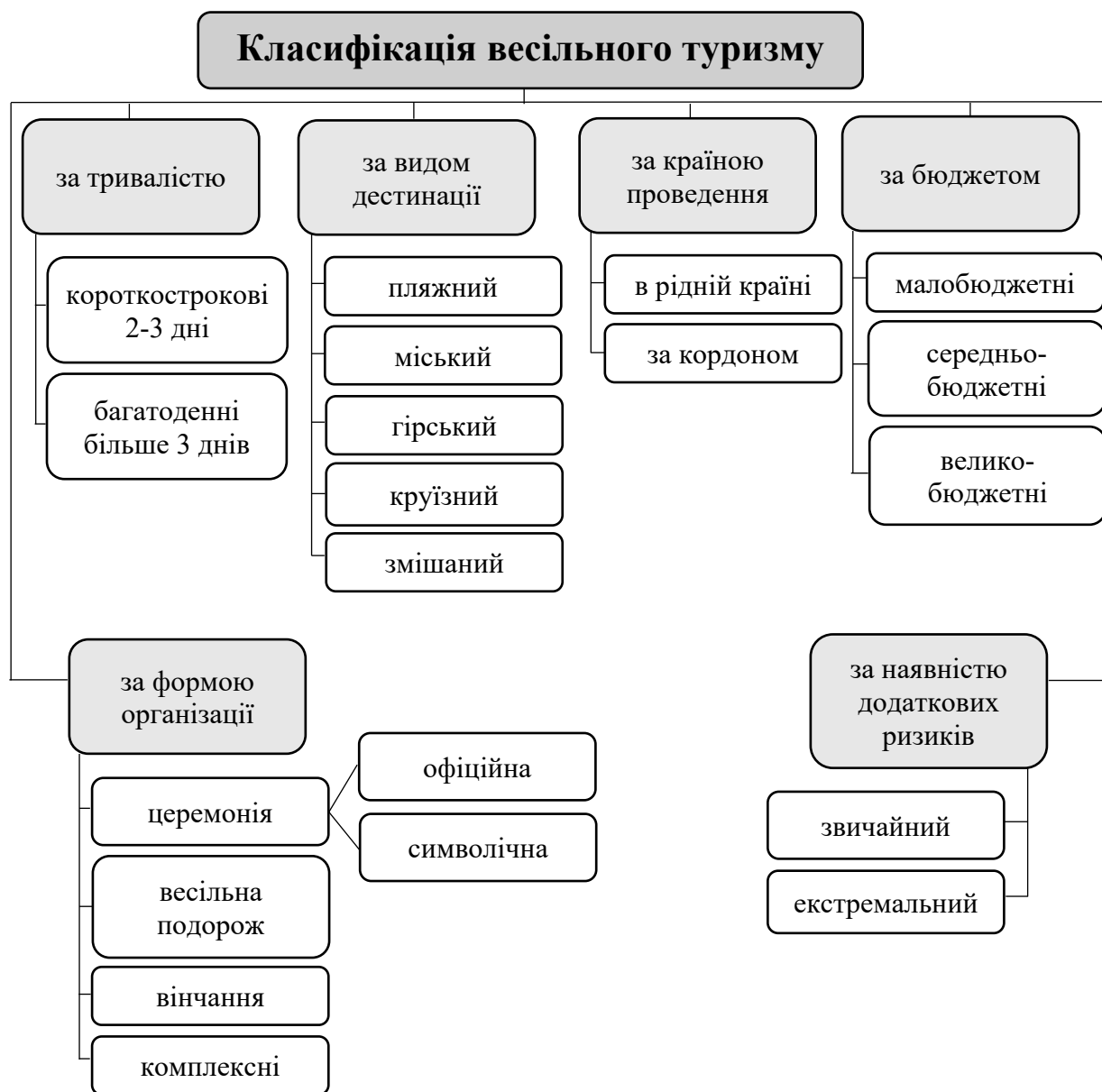


Рис. 1. Класифікація весільного туризму  
Джерело: розроблено авторами



розвиваються та просуваються туристичними компаніями у якості місць проведення весілля або подорожі. Компанія TheKnotRealWedding організувала опитування понад 10 тис. американських молодят та надала результати, за якими перші позиції в рейтингу весільних дестинацій, чия популярність зростає, зайняли Мексика та Кариби. Також витрати на одного гостя мають тенденцію до зростання [11].

Весільний туризм відрізняється від інших видів туризму через те, що потребує особливих підходів до організації турів або власне весільних церемоній та вінчання, які можуть входити до складу турів, а власне весільні тури також відрізняються від традиційних. По-перше, метою таких подорожей є не відвідування музеїв чи шопінг, а отримання нових яскравих вражень, пронизаних почуттям романтики та щастям набуття нового статусу сімейної пари. По-друге, тур для весільних туристів розробляється індивідуально, а не в рамках групового туру, при цьому вибір напрямків, тривалості та класу обслуговування залежить тільки від переваг, фінансових можливостей та фантазії туристів. По-третє, на весільній церемонії присутні не тільки молодята та професіонали, від-

повідальні за проведення весілля, а й гості різної вікової категорії, яких об'єднує певна подія.

Для обґрунтування доцільності розвитку весільного туризму в Україні була висунута гіпотеза щодо наявності зв'язку між кількістю зареєстрованих в Україні шлюбів і обсягом внутрішнього потоку туристів. Для підтвердження цієї гіпотези було зроблено розрахунок коефіцієнта кореляції цих показників. Кореляційний аналіз було зроблено на підставі статистичних даних, розміщених на сайті Державної служби статистики за період з 2000 р. по 2020 р., наведених у табл. 1.

Згідно з розрахунками, виконаними у табличному процесорі Excel, коефіцієнт кореляції сягає 0,732, що свідчить про існування певної залежності між кількістю внутрішніх туристів та кількістю укладених шлюбів. Це пояснюється тим, що туристи прагнуть відзначити своє весілля в місці, відмінному від їх постійного місця проживання, що стимулює збільшення кількості внутрішніх туристів.

Для візуалізації залежності кількості внутрішніх туристів від кількості зареєстрованих шлюбів на підставі статистичних даних у двомірній декартовій системі координат були побудовані точки, котрі відповідають парам чисел (X — кількість

Таблиця 1

Населення України, кількість зареєстрованих шлюбів та туристів за роками

Рік	Населення України, тис. осіб	Кількість зареєстрованих шлюбів	Кількість внутрішніх туристів
2000	49429,8	274523	1350774
2001	48923,2	309602	1487623
2002	48457,1	317228	1544956
2003	48003,5	370966	1922010
2004	47622,4	278225	1012261
2005	47280,8	332143	932318
2006	46929,5	354959	1039145
2007	46646,0	416427	2155316
2008	46372,7	321992	1386880
2009	46143,7	318198	1094170
2010	45962,9	305933	649299
2011	45778,5	355880	715638
2012	45633,6	278276	773970
2013	45553,0	304232	702615
2014	45426,2	294962	322746
2015	42929,3	299038	357027
2016	42760,5	229453	453561
2017	42584,5	249522	476967
2018	42386,4	228411	456799
2019	42153,2	237858	520391
2020	41902,4	167974	222612

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [12]

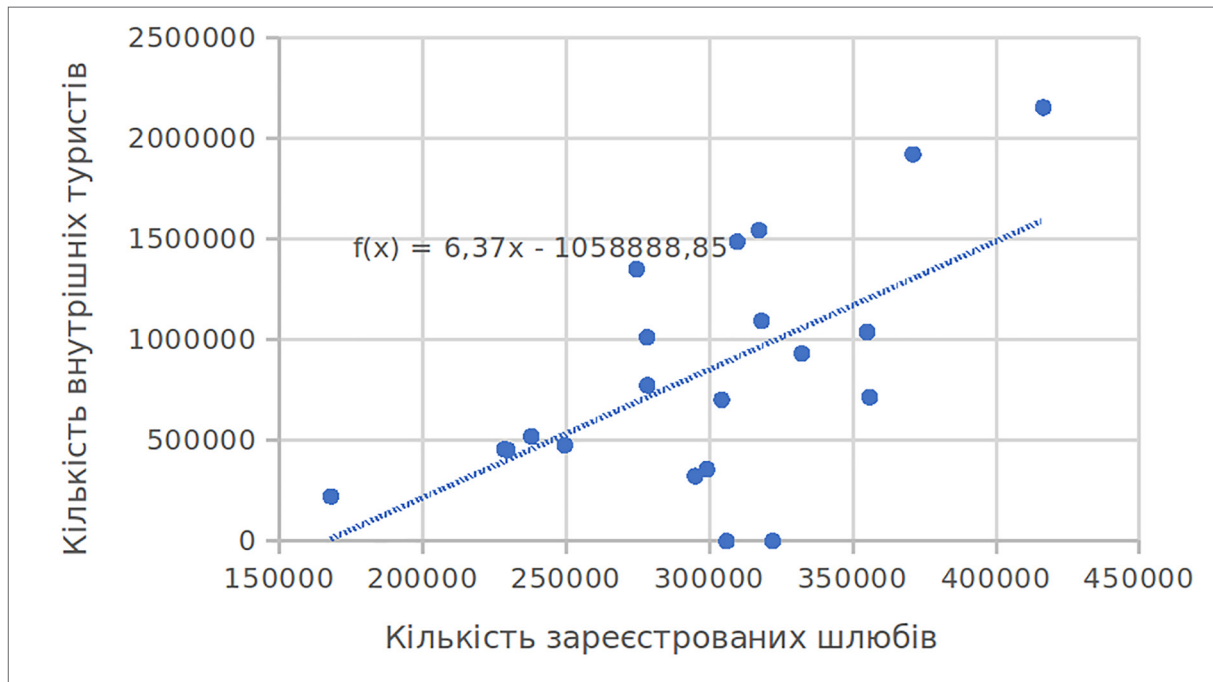


Рис. 2. Результати регресійного аналізу

Джерело: розроблено авторами

зареєстрованих шлюбів в році  $n$ ,  $Y$  — кількість внутрішніх туристів в році  $n$ ). Дослідження розподілу точок в системі координат дали можливість зробити висновок, що найкращою функцією регресії буде лінійна функція. За допомогою інструменту кореляційно-регресійного аналізу, реалізованого в табличному процесорі Excel, було зроблено розрахунок параметрів лінійної функції. Результати розрахунків і побудований графік тренду наведені на рис. 2. Виконане дослідження показало, що укладання одного шлюбу може потенційно збільшити потік внутрішніх туристів на 6,3 туриста. Всупереч негативних чинників, які значно зменшують потік внутрішніх туристів, в цілому має місце тенденція до зростання потоку внутрішніх туристів в залежності від кількості укладених шлюбів.

Більш детальний аналіз даних, наведених у табл. 1, у період з 2000 року по 2006 рік свідчить про збільшення кількості укладених шлюбів. Також, згідно з інформацією Державної служби статистики, в цей період спостерігалось зростання народжуваності, тобто діти, які народилися в період 2000–2006 рр., зараз перетнули межу повноліття, наближаючись до віку, в який найчастіше укладаються шлюби. Це може позитивно вплинути також на подальший попит у сфері весільного туризму.

Окрім весільних церемоній, подорожей та вінчання перспективними у майбутньому можуть стати заходи та подорожі, спрямовані на святкування річниці весілля. Найбільш перспективним є дослідження тих груп населення, яким може бути

цікавий такий варіант заходів. Їх можна розподілити за критерієм річниці весілля, а оскільки вік туристів зростає зі збільшенням річниці весілля, доцільним є також взяти до уваги вікові категорії туристів, для яких розроблятимуться тури до певних річниць.

Втім, весільні подорожі всередині країни є не настільки популярними, як весільні церемонії. Саме створення туристських продуктів які б інтегрували весільні церемонії й подорожі є перспективним напрямком для роботи туристських підприємств в найближчому майбутньому в сфері внутрішнього і виїзного туризму.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, можна зробити висновок, що весільний туризм орієнтується на конкретні та іноді специфічні потреби весільних туристів, тому особливістю весільних турів є повна індивідуальність та ексклюзивність. Весільний туризм має високий вплив на розвиток туризму та туристичних регіонів, підвищуючи конкурентоспроможність місць призначення весільної церемонії або подорожі та враховуючи темпи його розвитку в майбутньому може стати одним з наймасовіших видів туризму зі зростанням попиту та зміною вподобань туристів. Перспективними напрямками подальших досліджень є більш детальне вивчення тих туристичних регіонів, що починають розвиватися, оскільки вони при правильному підході до формуванні пропозиції туроператорів і всіх пов'язаних між собою структур весільного туризму можуть принести високі прибутки та стати популярними напрямками серед весільних туристів.

**Література**

1. Руденко І. М., Гайдай С. В. Актуальність розвитку весільного туризму в Україні та розробка весільного туру // Конструктивна географія та раціональне використання природних ресурсів. 2014. Вип. 9. С. 3–18.
2. Оболенцева Л. В., Писарева І. В., Білошапка М. С. Аналіз розвитку весільного туризму в Україні // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/961/919> (дата звернення: 28.04.2023).
3. Major B., McLeay F., & Waine D. Perfect weddings abroad. // Journal of vacation marketing, 2010. 16(3). P. 249–262.
4. Amster R. Destination weddings are evolving in scope. URL: <https://www.travelmarketreport.com/%20articles/Destination-Weddings-Are-Evolving-in-Scope> (дата звернення: 28.04.2023).
5. Rui A. H. Impact of Destination Weddings in Tourism Economy. International Journal of Economics and Business Research. 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357485459\\_Impact\\_of\\_Destination\\_Weddings\\_in\\_Tourism\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/357485459_Impact_of_Destination_Weddings_in_Tourism_Economy) (дата звернення: 28.04.2023).
6. Романова А. А. Види туризму та їх класифікація у контексті сучасних тенденцій розвитку туристичної індустрії. Економіка і регіон. 2017. № 4. С. 13–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2017\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_4_4) (дата звернення: 28.04.2023).
7. Giovanna B. Wedding Tourism. The SAGE International Encyclopedia of Travel and Tourism. URL: <https://sk.sagepub.com/reference/the-sage-international-encyclopedia-of-travel-and-tourism/i12417.xml> (дата звернення: 28.04.2023).
8. Del Chiappa G., Fortezza F. Wedding-based tourism development: insights from an Italian context. Marketing Places and Spaces, Book Series: Advances in Culture Tourism and Hospitality Research. 2015. 10. P. 61–74. URL: [https://www.researchgate.net/publication/281448640\\_Wedding-Based\\_Tourism\\_Development\\_Insights\\_from\\_an\\_Italian\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/281448640_Wedding-Based_Tourism_Development_Insights_from_an_Italian_Context) (дата звернення: 28.04.2023).
9. Szczepanik U., Wiesner W. Destination wedding. Ekonomiczne Problemy Turystyki. 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/334516995\\_Destination\\_wedding\\_-\\_popularity\\_among\\_young\\_students](https://www.researchgate.net/publication/334516995_Destination_wedding_-_popularity_among_young_students) (дата звернення: 28.04.2023).
10. Wedding Tourism Insights: Key market trends and analysis of wedding tourism, Global Data. URL: <https://www.globaldata.com/store/report/wedding-tourism-insights-key-market-trends-and-analysis-of-wedding-tourism/> (дата звернення: 28.04.2023).
11. Destination Wedding Report Details 2017 Trends and Statistics. URL: <https://weddingmarketnews.com/destination-weddings-report-details-2017-trends-and-statistics/> (дата звернення: 28.04.2023).
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2023).

**References**

1. Rudenko I. M., Haidai S. V. Aktualnist rozvytku vesilnoho turyzmu v Ukraini ta rozrobka vesilnoho turu // Konstruktivna heohrafiia ta ratsionalne vykorystannia pryrodnykh resursiv. 2014. Vyp. 9. S. 3–18.
2. Obolentseva L. V., Pysareva I. V., Biloshapka M. S. Analiz rozvytku vesilnoho turyzmu v Ukraini // Ekonomika ta suspilstvo. 2021. Vyp. 33. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/961/919> (date of access: 28.04.2023).
3. Major B., McLeay F., & Waine D. Perfect weddings abroad. // Journal of vacation marketing, 2010. 16(3). R. 249–262.
4. Amster R. Destination weddings are evolving in scope. URL: <https://www.travelmarketreport.com/%20articles/Destination-Weddings-Are-Evolving-in-Scope> (date of access: 28.04.2023).
5. Rui A. H. Impact of Destination Weddings in Tourism Economy. International Journal of Economics and Business Research. 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357485459\\_Impact\\_of\\_Destination\\_Weddings\\_in\\_Tourism\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/357485459_Impact_of_Destination_Weddings_in_Tourism_Economy) (date of access: 28.04.2023).
6. Romanova A. A. Vidy turyzmu ta yikh klasyfikatsiia u konteksti suchasnykh tendentsii rozvytku turindustrii. Ekonomika i rehion. 2017. № 4. S. 13–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2017\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_4_4) (date of access: 28.04.2023).
7. Giovanna B. Wedding Tourism. The SAGE International Encyclopedia of Travel and Tourism. URL: <https://sk.sagepub.com/reference/the-sage-international-encyclopedia-of-travel-and-tourism/i12417.xml> (date of access: 28.04.2023).
8. Del Chiappa G., Fortezza F. Wedding-based tourism development: insights from an Italian context. Marketing Places and Spaces, Book Series: Advances in Culture Tourism and Hospitality Research. 2015. 10. P. 61–74. URL: [https://www.researchgate.net/publication/281448640\\_Wedding-Based\\_Tourism\\_Development\\_Insights\\_from\\_an\\_Italian\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/281448640_Wedding-Based_Tourism_Development_Insights_from_an_Italian_Context) (date of access: 28.04.2023).
9. Szczepanik U., Wiesner W. Destination wedding. Ekonomiczne Problemy Turystyki. 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/334516995\\_Destination\\_wedding\\_-\\_popularity\\_among\\_young\\_students](https://www.researchgate.net/publication/334516995_Destination_wedding_-_popularity_among_young_students) (date of access: 28.04.2023).
10. Wedding Tourism Insights: Key market trends and analysis of wedding tourism, Global Data. URL: <https://www.globaldata.com/store/report/wedding-tourism-insights-key-market-trends-and-analysis-of-wedding-tourism/> (date of access: 28.04.2023).
11. Destination Wedding Report Details 2017 Trends and Statistics. URL: <https://weddingmarketnews.com/destination-weddings-report-details-2017-trends-and-statistics/> (date of access: 28.04.2023).
12. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (date of access: 28.04.2023).

УДК 339.138

**Шептуха Олена Михайлівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та маркетингу*

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

**Sheptukha Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Economics and Marketing*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

ORCID: 0000-0002-6117-5125

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8939

МАРКЕТИНГ

## МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА MARKETING MEASURES REGARDING THE FORMATION OF THE COMPANY'S PRODUCT PORTFOLIO

**Анотація.** У статті зазначено, що товар є зв'язуючим компонентом у взаємодії підприємства та споживача. Товарний портфель підприємства є відображенням не тільки усієї сукупності товарів як товарний асортимент, але й співвідношення між товарами та групами товарів. Автором були проаналізовані методи формування товарного портфеля та згруповані у три основні групи: методи споживчих переваг, методи економічного та портфельного аналізу. Торгова марка ТОВ «Люстдорф» «На здоров'я» впевнено очолює рейтинг найпопулярніших серед споживачів молока тривалого зберігання, а продукція під торговою маркою «Селянське» за своїми споживчими якостями поки що не має аналогів в Україні. У статті товарні одиниці ТОВ «Люстдорф» були сформовані в окремі товарні групи для легшого аналізу та характеристики товарної політики підприємства. Було виявлено, що основну масу продукції становить молоко та молочні продукти. Для аналізу товарного портфеля ТОВ «Люстдорф» автором був використаний метод АВС-аналізу. За результатами проведення аналізу асортиментного ряду ТОВ «Люстдорф» за допомогою АВС-аналізу види продукції було розподілено по таких категоріях: молоко – група А (позиції, що дають 80% виручки від реалізації); вершки – група В (позиції, що дають наступні 15% виручки); кефір, рослинне молоко, масло, рязанка, молочний коктейль, йогурт – група С (позиції, які залишаються та приносять останні 5% виручки підприємству). За результатами проведення аналізу продуктової лінійки ТОВ «Люстдорф» були виділені три типи продукції, що мають потенціал до збільшення інвестицій та впровадження маркетингових заходів на базі цього сегменту: рослинне молоко, рязанка та йогурт. Автором був порівняний розмір ринків рязанки та йогуртів та визначено, що розмір ринку йогуртів у 7,79 разів більше, ніж ринок рязанки. Автором зроблено висновок про доцільність інвестування та активізації маркетингових заходів у напрямку товарної групи йогуртів з метою збільшення обсягу реалізації та прибутку підприємства.

**Ключові слова:** маркетингові заходи, товар, товарний портфель, маркетингова товарна політика, АВС-аналіз.

**Summary.** The article states that the product is a binding component in the interaction between the enterprise and the consumer. The company's product portfolio is a reflection not only of the entire set of products as a product range, but also of the relationship between products and groups of products. The author analyzed the methods of product portfolio formation and grouped them into three main groups: methods of consumer preferences, methods of economic and portfolio analysis. The «Na zdovya» trademark of «Lustdorf» LLC confidently leads the rating of the most popular among consumers of long-term storage milk, and the products under the «Selyanske» trademark have no analogues in Ukraine in terms of their consumer qualities. In the article, the commodity units of Lustdorf LLC were formed into separate commodity groups for easier analysis and characterization of the company's commodity policy. The bulk of production is milk and dairy products. To analyze the product portfolio of Lustdorf LLC, the author used the ABC analysis method. According to the results of the analysis of the assortment of Lustdorf LLC using ABC analysis, the types of products were divided into the following categories: milk – group A (items that give 80% of sales revenue); cream – group B (positions that give the next 15% of revenue); kefir, vegetable milk, butter, ryazhanka, milkshake, yogurt – group C (items that remain and bring the last 5% of revenue to the enterprise). According to the results of the analysis of the product line of Lustdorf LLC, three types of products with the potential to increase investments



and implement marketing measures based on this segment were identified: vegetable milk, ryazhanka and yogurt. The author compared the size of the ryazhanka and yogurt markets and determined that the yogurt market is 7.79 times larger than the ryazhanka market. The author made a conclusion about the expediency of investing and intensifying marketing activities in the direction of the product group of yogurts in order to increase the volume of sales and profit of the enterprise.

**Key words:** marketing activities, product, product portfolio, marketing product policy, ABC analysis.

**Постановка проблеми.** За умов зростаючої динаміки ринкового середовища перед підприємством постає проблема щодо підтримки своєї конкурентоспроможності на ринку. Воно повинно вести грамотну товарну політику, тому що саме товар є зв'язуючим компонентом у взаємодії підприємства та споживача. Саме тому товарна політика та всі її компоненти є важливою сферою діяльності підприємства. Одним з таких компонентів є товарний портфель підприємства, який є відображенням не тільки усієї сукупності товарів як товарний асортимент, але й співвідношення між цими товарами та групами товарів, що вказує на збалансованість усієї товарної продукції підприємства та її конкурентоспроможність на ринку. Тому проблема формування товарного портфелю підприємства буде завжди актуальна в умовах швидких змін ринкового середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування знань про формування товарного портфелю підприємства зробили такі автори, як В. А. Верба [1], О. Ю. Біленький [2], М. Г. Глеєва [3], В. П. Колесніков [4], С. І. Генова [5], І. В. Заблудська [6] та ін. Встановлено, що система управління товарним портфелем — це комплекс заходів, пов'язаний із вибором напрямків розвитку товарних груп (торгових марок), їх модифікацій відповідно до вимог ринку з метою задоволення фізичних, естетичних та функціональних потреб споживачів. Однак проблема формування ефективного товарного портфелю підприємства все ще залишається недостатньо вивченою.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей маркетингових заходів щодо формування товарного портфелю підприємства, методів його формування та покращення.

**Виклад основного матеріалу.** Управління товарним портфелем є одним із найважливіших інструментів досягнення конкурентних переваг на ринку, оскільки саме ефективно функціонуючий товар забезпечує прибутковість та життєздатність підприємства.

Для формування товарного портфелю існує досить значна кількість методів [2; 3; 4], які можна поєднати у три основні групи: методи споживчих переваг, методи економічного та портфельного аналізу. Для досягнення високих результатів компанія може поєднувати методи оптимізації товарного портфелю компанії, здійснюючи при цьому критичний порівняльний аналіз.

Прагнучи до досконалості та забезпечення найкращого товарного портфелю, під час його

формування виникає питання у його оптимізації. Оптимізація товарного портфелю — це процес виявлення такого складу і поєднання сукупності товарів підприємства, які забезпечують досягнення максимально можливої економічної ефективності для нього за певних зовнішніх та внутрішніх умов і обмежень та відповідає стратегічним цілям підприємства [1].

Вибір методів формування товарної політики підприємства повинен спиратися на певну сукупність принципів, реалізація яких дозволяє забезпечити формування оптимального товарного портфелю. С. І. Генова [5] серед таких принципів виділяє наступні:

- принцип довгострокової стратегічної орієнтації;
- принцип синергізму;
- принцип стратегічної гнучкості.

Серед основних підходів до формування товарної політики підприємства, зокрема, управління товарним асортиментом, можна виділити торговельно-товарознавчий та портфельний підходи.

Торговельно-товарознавчий підхід ґрунтується на дослідженні потреб споживачів та пошуку шляхів їх найповнішого задоволення шляхом розширення, оновлення або інших змін товарного асортименту. Так, класифікуючи методи формування товарного асортименту, Н. С. Кубишина [7] до окремої групи відносить методи формування товарного портфелю на основі виявлення споживчих переваг.

Портфельний підхід заключається у дослідженні товарного портфелю підприємства та його сортуванні за певними параметрами, що визначені відповідно до тактичних та стратегічних цілей підприємства [7].

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Люстдорф», яке знаходиться в м. Іллінці Вінницької області та займається виготовленням молочної продукції.

Ефективний менеджмент і цілеспрямована стратегія розвитку у короткий строк дали змогу ТОВ «Люстдорф» стати одним із лідерів молочної галузі на ринку молочних продуктів. Торгова марка «На здоров'я» впевнено очолює рейтинг найпопулярніших серед споживачів молока тривалого зберігання, а продукція під торговою маркою «Селянське» за своїми споживчими якостями поки що не має аналогів в Україні.

Компанія виготовляє понад 100 найменувань продукції під поширеними торговими марками: «На здоров'я», «Селянське», «Бурьонка», «Смачно шеф», «Despicable Me», «Весела бурьонка», «Green

Таблиця 1

Аналіз продукції ТОВ «Люстдорф»

Тип продукту	Характеристика
Молоко	Основний продукт компанії, за яким вона тримає лідерство по частці ринку — 20%, частка у найближчого конкурента — 13%. Ринок має тенденцію до падіння.
Сметана	Великий сегмент для компанії. Не є потенційно успішною базою для модернізації та створення нових продуктів.
Вершки	Великий сегмент для компанії, в якому вона виступає одним з лідерів та контролює 29% ринку, частка найближчого конкурента — 32%. За 2021 рік ринок зазнав сильного падіння.
Ряжанка	Продукт з маленьким ринком, частка компанії на якому становить 7%, частка найбільшого конкурента — 28%. Ринок демонструє гарне зростання на 6%.
Йогурт	Компанія має малу частку в 1%, частка найбільшого гравця — 27%. Ринок демонструє гарне зростання у 5%.
Масло	Компанія має нормальну частку ринку у 5%, частка найбільшого конкурента — 11%. Сильне падіння ринку на 12%.
Молочний коктейль	Продукція з найменшим серед наведених ринком. Компанія є на ньому лідером та контролює 33% частки, частка найближчого конкурента — 25%. Ринок демонструє падіння на 6%.
Кефір	Компанія займає 8% ринку. Частка найбільшого гравця — 16%. Ринок демонструє падіння на 7%.
Крем кондитерський	Спеціалізований маленький ринок. Статистичні дані по ньому відсутні.
Рослинні напої	Маленький ринок, але з високими темпами росту до 30%. Компанія на ньому є лідером та контролює 31% частки ринку, частка найближчого конкурента — 25%. Єдиний тип немолочної продукції.

Джерело: удосконалено автором на основі [9]

Smile». Сьогодні вона експортує свою продукцію до більше ніж 25 країн світу [8].

Товарні одиниці ТОВ «Люстдорф» були сформовані у таблиці 1 в окремі товарні групи для легшого аналізу та характеристики асортиментної політики підприємства.

Згідно даних, наведених у таблиці 1, можна побачити, що основну масу продукції становить молоко та його різновиди, більшість товарних груп великі або більші за середні за місцем, яке товарна група займає на ринку. Компанія має групи товарів, які занепадають та не користуються великим попитом серед споживачів, з іншого боку, у неї є групи продукції, які займають невелику ринкову частку, але мають тенденцію до високих темпів зростання.

Частка ринку ТОВ «Люстдорф» по типах продукції на кінець 2021 року наведена у таблиці 2.

Проаналізуємо продуктову лінійку ТОВ «Люстдорф» за допомогою АВС-аналізу (таблиця 3).

У групу А включаються позиції, що дають 80% виручки від реалізації, у групу В — позиції, що дають наступні 15% виручки, та у групу С — позиції, які залишаються та приносять останні 5% виручки підприємству. За результатами проведення АВС-аналізу продуктової лінійки ТОВ «Люстдорф», можна впевнено виділити 1 тип продукції, що приносить 93,9% виручки від реалізації — молоко. До групи В потрапили вершки, які разом із молоком приносять 97,4% виручки від реалізації. Усі інші позиції (кефір, масло, ряжанка, йогурт тощо) приносять сукупно 2,6% виручки підприємству.

До продуктів з найбільшим потенціалом належать рослинні напої (рослинне молоко), які демонструють найбільші темпи зростання ринку

Таблиця 2

Частка ринку ТОВ «Люстдорф» по типах продукції на кінець 2021 року

Типи продукції	Частка ринку
Молоко	0,21
Йогурт	0,01
Вершки	0,28
Кефір	0,08
Ряжанка	0,071
Масло	0,05
Молочний коктейль	0,33
Рослинний напій	0,31

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

Таблиця 3

АВС-аналіз продуктової лінійки ТОВ «Люстдорф» на кінець 2021 року

Типи продукції	Частка в обсязі реалізації, %	Упорядковані типи продукції	Частка в обсязі реалізації, %	Частка наростаючим підсумком, %	Група А, В, С
Молоко	93,9	Молоко	93,9	93,9	А
Йогурт	0,2	Вершки	3,5	97,4	В
Вершки	3,5	Кефір	1,1	98,5	С
Кефір	1,1	Рослинний напій	0,5	99	С
Ряжанка	0,3	Масло	0,3	99,3	С
Масло	0,3	Ряжанка	0,3	99,6	С
Молочний коктейль	0,2	Молочний коктейль	0,2	99,8	С
Рослинний напій	0,5	Йогурт	0,2	100	С

Джерело: розраховано автором

Таблиця 4

Порівняльний аналіз ринків ряжанки та йогуртів за їх виробництвом у 2021 році

Виробництво йогурту, т	Виробництво ряжанки, т
138 695	17 800

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

у 30%, що в порівнянні з іншими видами продукції є серйозною перевагою. Також компанія за рослинними напоями тримає лідерські позиції та займає ринкову частку у 31%. Однак у цій галузі вже досягнуто лідерства за часткою ринку, існує невеликий загальний об'єм ринку в 6500 т на рік (майже в 2 рази менше об'єму ринку ряжанки), переважаність асортиментної лінійки «ноюю продукцію». Даний сегмент був пріоритетним напрямком інновацій та інвестицій для компанії в останні декілька років, що призвело до гарного зростання, але в той же час для занадто великої кількості альтернатив в середині продуктової лінійки. В свою чергу, йогурти набагато довше мають 11 видів, а молочні коктейлі 6.

Серед інших товарів найбільший потенціал належить типам кисломолочної продукції, які мають непогані показники зростання ринку (йогурт 5%, ряжанка 6%) на фоні загального падіння ринків інших сегментів.

Порівняльний аналіз розміру ринків ряжанки та йогуртів наведений у таблиці 4.

За даними, наведеними в таблиці 4, можна побачити, що розмір ринку йогуртів у 7,8 разів

більше, ніж ринок ряжанки. Розмір ринку сильно впливає на їх потенційну прибутковість. Так як попит на йогурти значно більший, такий аспект створює набагато більше можливостей до завоювання. Порівнюючи ціну даних двох типів продукції, можна сказати, що в середньому 1 літр йогурту ТОВ «Люстдорф» приблизно на 25–30% дорожче 1 літру ряжанки.

Виходячи з усієї вищезгаданої інформації, можна зробити висновок про доцільність інвестування та активізації маркетингових заходів у товарну групу йогуртів з метою збільшення частки в загальному обсязі реалізації та збільшення прибутку підприємства.

**Висновки.** Товарний портфель є важливою частиною товарної політики підприємства, який відображає основні показники та етап життєвого циклу товарів, а також відношення товарних одиниць та груп один до одного. Методи формування товарного портфелю різноманітні та входять до груп та підгруп за різними характеристиками. Вибір методів формування товарного портфелю спирається на певні принципи, які сприяють використанню доцільного методу формування у кожній ситуації індивідуально.

Література

1. Верба В.А. Методичні положення оптимізації товарного портфелю виробничого підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2013. Вип. 32. С. 164–176.
2. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2013. Вип. 1/1. С. 31–37.
3. Глеєва М.Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфелю компанії. URL: [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf) (дата звернення: 25.05.2023).

4. Колесніков В.П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку. Наукові записки НУ «Острозька академія». Серія «Економіка». 2013. Вип. 23. С. 48–50.
5. Генова С.И. Оптимизация процесса планирования ассортимента продукции в рамках маркетинговой деятельности предприятия: дис. докт. экон. наук: 08.00.06. Молдавская экономическая академия. Кишинев, 2006. 154 с.
6. Заблудська І.В. Товарна політика підприємства: механізм формування: Монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2006. 240 с.
7. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку. Економічний вісник НТТУ «КПІ». 2010. № 7. С. 171–178.
8. Офіційний сайт ТОВ «Люстдорф». URL: <https://www.loostdorf.com/about-company/about-us/> (дата звернення: 25.05.2023).
9. Лебедев О.С. Розробка програми виведення нового продукту на споживчий ринок. Київ, 2022. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23269/Lebediev\\_Mahisterska\\_robota.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23269/Lebediev_Mahisterska_robota.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 25.05.2023).

#### References

1. Verba V.A. Metodychni polozhennia optymizatsii tovarnoho portfelia vyrobnychoho pidpryemstva. Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. 2013. Vyp. 32. S. 164–176.
2. Bilenkyi O. Yu. Vdoskonalennia systemy upravlinnia asortymentom produktsii: napriamy ta rezultatyvnist. Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova. 2013. Vyp. 1/1. S. 31–37.
3. Hlieieva M.H., Zozulov O.V. Klasyfikatsiia metodiv formuvannia optymalnoho tovarnoho portfelia kompanii. URL: [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf) (access date 25.05.2023).
4. Kolesnikov V.P. Formuvannia ta optymizatsiia tovarnoho asortymentu pidpryemstva dlia vnutrishnoho ta zovnishnoho rynku. Naukovi zapysky NU «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika». 2013. Vyp. 23. S. 48–50.
5. Henova S.Y. Optymyzatsyia protsessu planyrovanyia assortymenta produktsyy v ramkakh marketynhovoï deiatelnosti predpriatyia: dys. dokt. экон. наук: 08.00.06. Moldavskaia ekonomycheskaia akademyia. Kyshynev, 2006. 154 s.
6. Zablodska I.V. Tovarna polityka pidpryemstva: mekhanizm formuvannia: Monohrafiia. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2006. 240 s.
7. Kubyshyna N.S. Metodyka rozrobky stratehichnoho naboru tovariv na promyslovomu rynku. Ekonomichnyi visnyk NTTU «KPI». 2010. № 7. S. 171–178.
8. Ofitsiyni sait TOV «Liustdorf». URL: <https://www.loostdorf.com/about-company/about-us/> (access date 25.05.2023).
9. Lebediev O.S. Rozrobka prohramy vyvedennia novoho produktu na spozhyvchyi rynek. Kyiv, 2022. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23269/Lebediev\\_Mahisterska\\_robota.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23269/Lebediev_Mahisterska_robota.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (access date 25.05.2023).



**Дорошенко Тетяна Миколаївна**

*кандидат педагогічних наук, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності*

*Льотна академія Національного авіаційного університету*

**Doroshenko Tetiana**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department Aviation Activity Management*

*Flight Academy of National Aviation University*

ORCID: 0000-0002-9968-9201

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8962

## КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АВІАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

## CREATIVE MANAGEMENT AS A COMPONENT PART OF EFFICIENT MANAGEMENT OF AVIATION ENTERPRISE

**Анотація.** У статті досліджується креативний менеджмент, як складова ефективного управління авіаційним підприємством. Розглянуто галузеві аспекти управління, особливості креативного менеджменту, фактори впливу на ці процеси у період воєнного стану. У загальних рисах визначено стан авіаційних підприємств за 2015–2021 рр., особливості розвитку авіаційної галузі в посткризовий довоєнний період. Описано вплив введення воєнного стану та дій агресора на авіаційні підприємства та завдані їм збитки, враховуючи те, що Україна входила в 10-ку світових країн з повним циклом власного виробництва літаків. З метою збереження потенціалу вітчизняної авіаційної галузі на період припинення польотів як один зі шляхів підкреслено роль креативного менеджменту, висвітлено особливості категорії креативний менеджмент розглянуто її трактування у працях дослідників. Приведено визначення креативного менеджменту як активне використання потенціалу людського капіталу підприємства у рамках становлення економіки знань через сукупність соціально-економічних, праце-мотиваційних, організаційно-правових та інноваційних засобів економіки знань шляхом застосування особливих форм управління підприємством через активізацію командних рис колективу з метою одержання ефективних економічних та соціальних результатів діяльності. Сформовано структурні складові креативного менеджменту підприємств: сфера, мета, ціль, завдання, адміністрування, джерело рішень, структура, результат. Визначено цілі та завдання заходів креативного менеджменту для авіаційних підприємств як використання синергетичного ефекту залучення людського капіталу. Систематизовано необхідність креативного менеджменту у воєнний час за складовими збереження потенціалу та повоєнного відновлення. Для формування та реалізації механізму управління авіаційного підприємства побудовано модель креативного менеджменту авіаційного підприємства за стратегічними й тактичними напрямками. Враховано необхідність бачення у методиці креативного менеджменту комплексного розвитку авіаційних перевезень та інфраструктури.

**Ключові слова:** авіаційні підприємства, креативні технології, управління розвитком, складові менеджменту.

**Summary.** The article explores creative management as a component of the effective management of an aviation enterprise. Branch aspects of management, features of creative management, factors of influence on these processes in the period of martial law are considered. In general terms, the state of aviation enterprises for 2015–2021, the features of the development of the aviation industry in the post-crisis pre-war period are determined. The impact of the imposition of martial law and the actions of the aggressor on aviation enterprises and the damage caused to them is described, given that Ukraine was one of the ten world countries with a full cycle of its own aircraft production. In order to preserve the potential of the domestic aviation industry for the period of suspension of flights, the role of creative management is emphasized as one of the ways, the features of the creative management category are highlighted, and its interpretation in the works of researchers is considered. The definition of creative management is given as the active use of the potential of the human capital of an enterprise in the framework of the formation of the knowledge economy through a set of socio-economic, labor-motivational, organizational,

*legal and innovative means of the knowledge economy by applying special forms of enterprise management through the activation of the team's command traits in order to obtain effective economic and performance. The structural components of the creative management of enterprises are formed: scope, goal, goal, tasks, administration, source of solutions, structure, result. The goals and objectives of creative management measures for aviation enterprises are defined as the use of the synergistic effect of attracting human capital. The need for creative management in wartime is systematized according to the components of potential preservation and post-war recovery. For the formation and implementation of the management mechanism of an aviation enterprise, a model of creative management of an aviation enterprise in strategic and tactical areas was built. The need for a vision in the methodology of creative management of the integrated development of air transportation and infrastructure development was taken into account.*

**Key words:** aviation enterprises, creative technologies, development management, components of management.

**Постановка проблеми.** Авіаційна галузь України донедавна впевнено інтегрувалась у світовий ринок. Після кризи 2014–2015 років нарощувались обсяги перевезень, зростав пасажиро- і вантажо-потік, галузі економіки отримували наростаючі обсяги авіаційних послуг, розроблялись стратегії розвитку авіаційної промисловості на період до 2030 року, загалом Україна входила в 10-ку світових країн з повним циклом власного виробництва літаків тощо.

Від початку введення військового стану повністю закрито авіаційне сполучення та авіаційний простір України, внаслідок бойових дій пошкоджено понад два десятки аеродромів. За підрахунками Київської школи економіки (КШЕ) загальний обсяг пошкоджень авіаційної галузі (аеропортів, аеродромів, авіаційної техніки) складає близько \$2.14 млрд станом на вересень 2022 року [3, с. 16–17], а реальний їх стан є державною таємницею.

Попри відсутність польотів та зупинення діяльності авіаційних підприємств, є завдання, які вимагають реалізації, наскільки це можливо в умовах воєнного стану, а саме збереження потенціалу галузі, її ресурсної бази та людського капіталу. Управління цими процесами вимагає відповідної методологічної основи, і одним із напрямів вирішення цих завдань є розвиток механізму креативного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості управління на засадах креативного менеджменту досить широко висвітлюється у вітчизняних дослідженнях. Зокрема, Василенко В. досліджує формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств [1, с. 38]; Грабовська І. розкрила теоретичні аспекти використання сучасних інструментів, технологій та методів креативного менеджменту в управлінських інноваціях [2, с. 146]; Командровська В. описала використання інноваційних блокчейн-технологій у комерційній діяльності авіакомпаній [6, с. 79]; Мосійчук І. розкрив основи креативного менеджменту сучасного бізнесу [8]; Обіход С. означено шляхи імплементації інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами [10, с. 10]; Островська Г. креативний менеджмент як

домінанта інноваційних підприємств. [11, с. 630]; Продіус О. досліджено креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління, [12, с. 67]; Томах В. досліджено креативні технології у полі цифрової трансформації управління підприємствами [14]; Швець Г. розкрито основні характеристики креативного менеджменту [15, с. 17] тощо. Зарубіжні дослідники Нйraud, Kerr, Burger-Helmchen зосереджені на проблемах креативного управління складними системами [17]; Khosravi, Newton, Rezvani — на метааналізі досліджень інновацій в менеджменті [18, с. 694] тощо.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Попри науковий супровід креативного менеджменту підприємств, залишається невизначеною значна кількість аспектів даної проблеми, що потребує подальших досліджень. Це галузеві аспекти управління, їх моделі креативного менеджменту, фактори впливу на процес креативного управління у період воєнного стану тощо. Тому пошук шляхів розвитку авіаційних підприємств засобами креативного менеджменту для ефективного управління авіаційним підприємством є актуальним.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економічній системі креативний менеджмент забезпечує інтеграцію науки, виробництва і ринку, направляє і регулює всю сукупність інноваційно-інвестиційних процесів. У широкому розумінні креативний менеджмент — це «сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників» [1, с. 67]; «спрямований на формування, утримання та розвиток креативних працівників» [4, с. 5–6].

У більш поглибленому трактуванні термін розширюється до інноваційного менеджменту, як от «властивість інтелектуальної та виробничої практики на прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру, пов'язаний з економікою знань, цифровізацією»

[6; 10; 11], відтак має кілька напрямів, течій, назв, форм реалізації.

Креативний менеджмент авіаційних підприємств — це «пошук прогресивних організаційно-економічних механізмів формування стратегії управління конкурентоспроможністю, які б з одного боку забезпечили ефективне функціонування авіаційних підприємств на внутрішньому ринку та їх доступ до міжнародних ринків, а з іншого боку — задоволення потреб споживачів у якісній продукції за доступною ціною» [1, с. 39].

Окремі складові креативного менеджменту представлено у табл. 1.

Таким чином, на підставі узагальнення приведених даних, можна визначити, що креативний менеджмент — це активне використання потенціалу людського капіталу підприємства у рамках становлення економіки знань через сукупність соціально-економічних, праце-мотиваційних, організаційно-правових та інноваційних засобів економіки знань шляхом застосування особливих форм управління підприємством через активізацію командних рис колективу з метою одержання ефективних економічних та соціальних результатів діяльності. Це система планів і дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг авіаційних підприємства, основана на принципах участі кожного працівника у загальному результаті, гнучкої й адаптованої до змін зовнішнього середовища системи менеджменту, відкритого до інноваційності, цифрових технологій, чутливого реагування на кращі практики.

Особливо гостро постає необхідність креативного менеджменту у воєнний час через «необхідність ... подолання когнітивної фіксованості; нестачу часу на традиційні методи управління; прискорення загального розвитку і потребу знайти нішу підприємства» [5; с. 56–59]. Дослідники вважають, що «оскільки в умовах війни бізнес стає на шлях пошуку нових точок росту, користуючись креативним менеджментом підприємці мають можливість знайти нові методи для утримання їх бізнесу, від просто нової ідеї для виробництва, або надання послуг до повної зміни діяльності» [2; 5; 7; 10; 14].

Відповідно до ст. 1 Авіаційного Кодексу України, авіаційна діяльність — це діяльність фізичних та юридичних осіб у галузі авіації та/або організація повітряного руху України. Формування механізму менеджменту авіаційного підприємства є комплексним завданням, оскільки складною та різнобічною є сфера діяльності, а мірою ефективності виступає конкурентоспроможність авіаційних підприємств. Так, Костржевський Д. вказує «щонайменше на три складові: розвиток авіаційних перевезень, розвиток наземної аеропортової інфраструктури, комбінація наземного та повітряного транспортів» [7]. Своєю чергою, розвиток авіаційних підприємств залежить від стану галузі економіки країни загалом. Зокрема, «Державна цільова науково-технічна програма розвитку авіаційної промисловості на 2021–2030 роки» [13], а також «Проект Стратегії розвитку авіаційної галузі України» нерозривно пов'язані із загальним розвитком економіки, зростанням

Таблиця 1

Структурні складові креативного менеджменту підприємств

Складові	Реалізація чи/або трактування
Сфера	процеси інноваційного розвитку управлінського та інтелектуального капіталів підприємства, різновид функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки
Мета	розробка і реалізація механізму впровадження інноваційного циклу технологічних інновацій з метою отримання конкурентних переваг
Ціль	генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дозволить сформулювати ефективні креативні рішення.
Завдання	формування стратегічної політики підприємства; встановлення стратегічних, довго- і короткострокових цілей діяльності; розвиток креативного потенціалу працівників підприємства
Адміністрування	сукупність дозвільних, розпорядничих, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками й підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із розв'язання виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання
Джерело рішень	міждисциплінарний підхід, оскільки кожна галузь має складні проблеми, які вимагають креативних рішень шляхом екстраполяції позитивного досвіду
Структура	певна ієрархічна організаційна структура, до складу якої входять спеціалізовані підрозділи управління, керівники різних рівнів, які наділяються повноваженнями на прийняття відповідних управлінських рішень і несуть відповідальність за їх результати
Результат	створює умови як виживання, так і зростання господарських організацій, формування наукомістких галузей, що ведуть до корінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 11; 15]

ділової активності, ростом добробуту і доходів соціуму.

Підсумки діяльності авіакомпаній України за окремі роки періоду 2015–2021 рр. приведено на рис. 1.

Упродовж 2021 року, на фоні зняття або пом'якшення багатьма країнами протиепідемічних обмежень вітчизняними авіакомпаніями перевезено 9348,1 тис. пасажирів, що майже на 95% перевищує показник попереднього 2020 року і становить 148,32% від обсягів 2015 року. Якщо у 2015 році пасажирські авіап перевезення здійснювали 19 авіакомпаній, 95% загальних обсягів виконано 6 провідними: «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів», «ЯнЕйр», «Браво» та «Атласджет Україна», то до 2021 року кількість компаній склала 16, а 93% обороту припадало чотири провідні авіакомпанії: «Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Азур Ейр Україна» та «Роза вітрів». Державна авіаційна служба України повідомила, що за січень 2022 року обсяги пасажирських перевезень українських авіакомпаній збільшилися порівняно з відповідним періодом минулого року на 79,6% та склали 515,5 тис. чол., у т.ч. міжнародні — на 81% та склали 458,6 тис. чол.

Успішна діяльність авіаційних підприємств відбувалась завдяки правильно сформованим цілям, згенерованим у системі креативного менеджменту, де наріжним каменем виступає розвиток персоналу. Тому в рамках здійснення креативного менеджменту персонал має бути детально поін-

формований про організаційно-економічний механізм авіаційного підприємства, його організаційну структуру, кількість та функціональні завдання підрозділів, системи матеріальної відповідальності, планування, організації та мотивації праці тощо. Модель креативного менеджменту авіаційного підприємства приведена на рис. 2.

Креативний менеджмент авіаційних підприємств дозволяє використовувати сучасні цифрові технології, але для опанування ними необхідно наявність нових підходів, зокрема гнучкі методології розробки, управління проектами, створення та використання ментальних карт. Так, дослідниками Шлапак О., Коваленко О. запропоновано типові шаблон, у переліку яких: SMART-правила, стратегічне планування (DESTER, PEST, SWOT-аналіз та ін.) [16]. Своєю чергою, «за результатами дослідження Міжнародної організації цивільної авіації (IATA) Future of Aviation Industry 2035 використання блокчейн-технологій визначено як один з основних чинників, що визначатиме розвиток авіаційного транспорту у найближчі роки» [6, с. 79].

Найбільш вузькими місцями, на які спрямовуються цілі креативного менеджменту авіаційних підприємств України є відсутність належного фінансування та джерел інвестування в процеси оновлення і модернізації виробничих потужностей. Оскільки можливості державного бюджету на період воєнного стану досить обмежені, для збереження потенціалу авіаційні підприємства мають самостійно шукати шляхи поповнення фінансування, насамперед із зарубіжних джерел.

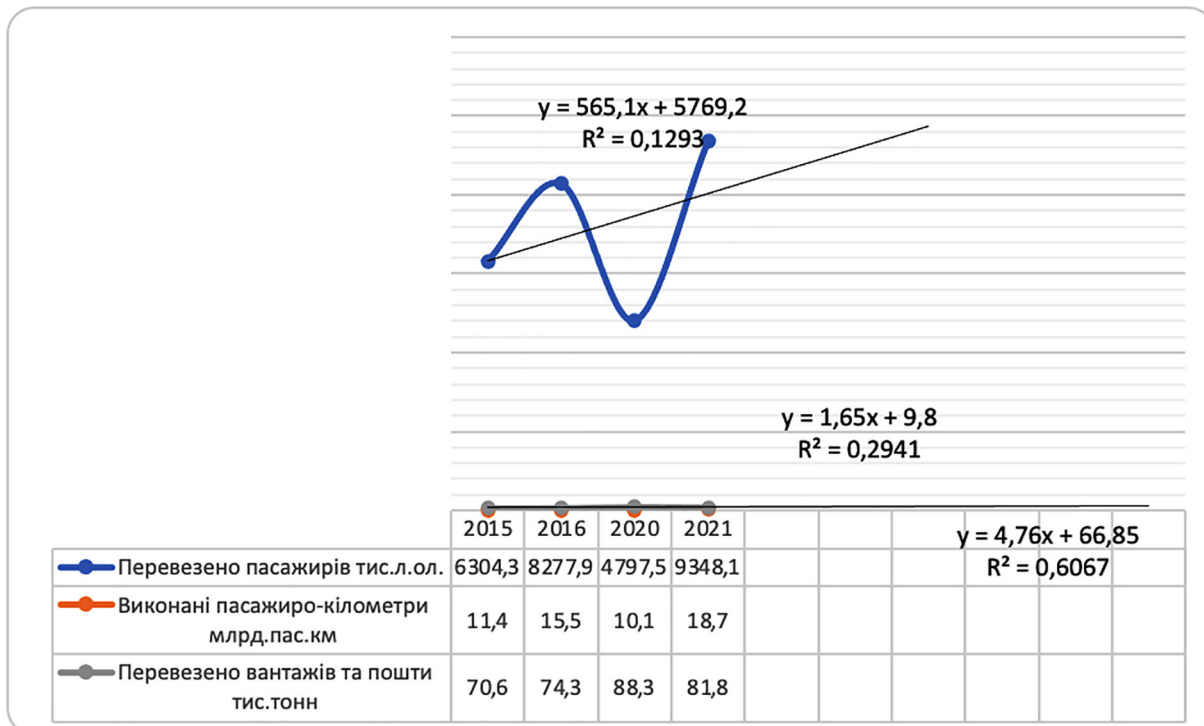


Рис. 1. Діяльність авіакомпаній України за період 2015–2021 рр.

Джерело: Державна авіаційна служба України <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/operativna-informatsiya/>



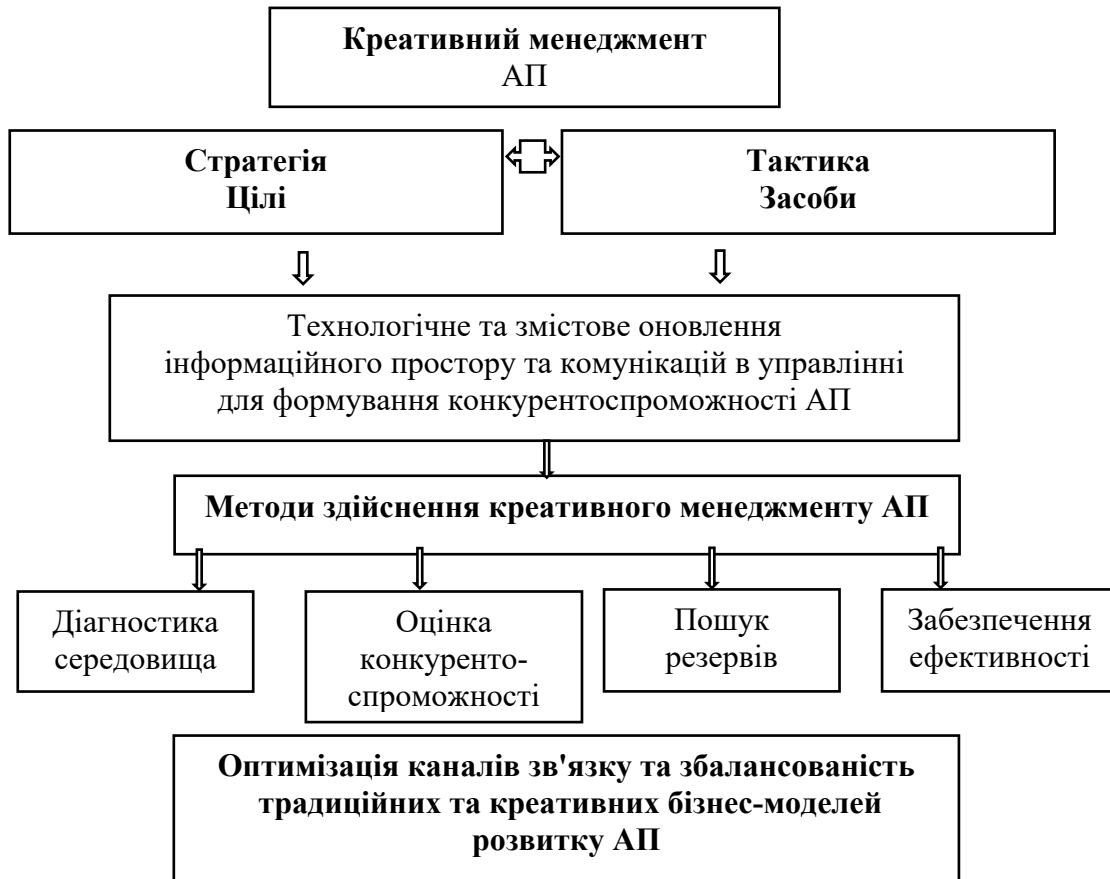


Рис. 2. Модель креативного менеджменту авіаційного підприємства (АП)

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 42; 16; 18]

Для цього має бути вибудована струнка стратегія розвитку як галузі, так і конкретних авіаційних підприємств, з метою залучення інвесторів. За таких умов буде змога реалізувати плани стратегічного розвитку авіаційної галузі до 2030 року, сформованих у довоєнний період.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами дослідження визначено особливості креативного менеджменту авіаційних підприємств. Висвітлено особливості креативного менеджменту та приведено визначення категорії як активного використання потенціалу людського капіталу підприємства у рамках станов-

лення економіки знань через сукупність соціально-економічних, праце-мотиваційних, організаційно-правових та інноваційних засобів економіки знань шляхом застосування особливих форм управління підприємством з метою одержання ефективних економічних та соціальних результатів діяльності. Визначено цілі та завдання заходів креативного менеджменту для авіаційних підприємств як використання синергетичного ефекту залучення людського капіталу. Модель креативного менеджменту авіаційного підприємства на стратегічному і тактичному рівнях передбачає впровадження новітніх інноваційних технологій та управлінських методів.

### Література

1. Василенко В. Формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств. Економіка і організація управління. 2014. № 3–4. С. 38–43. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1085> (дата звернення: 12.06.2023)
2. Грабовська І. Теоретичні аспекти використання сучасних інструментів, технологій та методів креативного менеджменту в управлінських інноваціях. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 5, т. 1. С. 146–152.
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. Київська школа економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22\\_FINAL\\_Sep1\\_Damages-Report.docx.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.docx.pdf) (дата звернення: 12.06.2023)

4. Калюжна О.В. Креативний менеджмент. Навчально-методичне видання. Конспект лекцій. Миколаїв, 2018. 62 с.
5. Касич А.О., Мандрикін А.О. Дослідження впливу креативного менеджменту на підприємства у воєнний час. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ: КНУТД, 2022. С. 56–59. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20480/1/IMPER\\_2022\\_V2\\_P056-059.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20480/1/IMPER_2022_V2_P056-059.pdf) (дата звернення: 12.06.2023)
6. Командровська В.Є. Використання інноваційних блокчейн-технологій у комерційній діяльності авіакомпаній. Економічний простір. 2020. № 162. С. 79–83. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-14> (дата звернення: 24.05.2023).
7. Костржевський Д. Куди рухається українська авіаційна галузь. Економічна правда. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/07/12/675859/> (дата звернення: 12.06.2023)
8. Мосійчук І.В. Креативний менеджмент сучасного бізнесу. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2019\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_7) (дата звернення: 12.06.2023)
9. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.06.2023)
10. Обіход С.В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4 (98). С. 10–17. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17) (дата звернення: 25.05.2023).
11. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». 2021. № 2 (25). С. 625–640. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38842> (дата звернення: 12.06.2023)
12. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 2(3). С. 67–72. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf> (дата звернення: 12.06.2023)
13. Про затвердження Державної цільової науково-технічної програми розвитку авіаційної промисловості на 2021–2030 роки: Постанова КМУ від 1 вересня 2021 р. № 951. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/951-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.06.2023)
14. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії. 2023. № 18. URL: <http://surl.li/hxxxhb> (дата звернення: 12.06.2023)
15. Швець Г.О. Основні характеристики креативного менеджменту. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2020. № 2(29). С. 11–17.
16. Шлапак О.А., Коваленко О.О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8513>; doi: 10.32702/2307-2105-2021.1.83 (дата звернення: 12.06.2023).
17. Héraud J.A., Kerr F., Burger-Helmchen T. Creative management of complex systems. John Wiley & Sons. 2019. URL: <http://surl.li/hxyfu> (дата звернення: 12.06.2023)
18. Khosravi P., Newton C., Rezvani A. Management innovation: A systematic review and metaanalysis of past decades of research. European Management Journal. 2019. Vol. 37(6). P. 694–707. URL: <http://surl.li/hxygs> (дата звернення: 12.06.2023)

#### References

1. Vasylenko V. (2014). Formuvannya mekhanizmu ta stratehii upravlinnia konkurentospromozhnistiu aviatsiinykh pidpriemstv [Formation of the mechanism and strategy of managing the competitiveness of aviation enterprise]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. 3–4, 38–43. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1085> (Accessed on June 12, 2023).
2. Hrabovska I. (2022). Teoretychni aspekty vykorystannia suchasnykh instrumentiv, tekhnolohii ta metodiv kreatyvnoho menedzhmentu v upravlinskykh innovatsiiakh [Theoretical aspects of using modern tools, technologies and methods of creative management in managerial innovations]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 5, V. 1, 146–152 [In Ukrainian].
3. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinyvan vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na 1 veresnia 2022 roku [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of September 1, 2022]. Kyivska shkola ekonomiky. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22\\_FINAL\\_Sep1\\_Damages-Report.docx.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.docx.pdf) (Accessed on June 12, 2023).
4. Kaliuzhna O.V. (2018). Kreatyvnyi menedzhment. Navchalno-metodychne vydannia. Konspekt lektsii [Creative management. Educational and methodical publication.]. Mykolaiv [In Ukrainian].
5. Kasych A.O., & Mandrykin A.O. (2022). Doslidzhennia vplyvu kreatyvnoho menedzhmentu na pidpriemstva u voiennyi chas. Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku

[Study of the impact of creative management on enterprises during wartime]. Tezy dopovidei III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii Kyivskoho natsionalnogo universytetu tekhnolohii ta dyzainu, m. Kyiv, 10 chervnia 2022 roku. Kyiv: KNUTD, V. 1, 56–59. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20480/1/IMPER\\_2022\\_V2\\_P056-059.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20480/1/IMPER_2022_V2_P056-059.pdf) (Accessed on June 12, 2023). [In Ukrainian].

6. Komandrovska V. Ye. (2020). Vykorystannia innovatsiinykh blokchein-tekhnolohii u komertsiiinii diialnosti aviakompanii [The use of innovative blockchain technologies in the commercial activity of airlines]. *Ekonomichnyi prostir*. 162, 79–83. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-14> (Accessed on May 24, 2023).

7. Kostrzhevskiy D. (2023). Kudy rukhaietsia ukrainska aviatsiina haluz [Where is the Ukrainian aviation industry headed]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/07/12/675859/> (Accessed on June 12, 2023).

8. Mosiichuk I. V. (2019). Kreatyvnyi menedzhment suchasnoho biznesu [Creative management of modern business]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriya: Ekonomichni nauky*. V. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2019\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2019_1_7) (Accessed on June 12, 2023).

9. Natsionalna transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku, Rozporiadzhennia KMU vid 30.05.2018 r. № 430-r. [National transport strategy of Ukraine for the period up to 2030, Order of the CMU of May 30, 2018 No. 430]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (Accessed on June 12, 2023).

10. Obikhod S. V. (2021). Implementatsiia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u systemu upravlinnia biznes-protsesamy vitchyznianskykh pidpriemstv u konteksti rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Implementation of information and communication technologies in the business process management system of domestic enterprises in the context of the development of the digital economy.]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 4(98), 10–17. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-10-17) (Accessed on May 25, 2023).

11. Ostrovska H. (2021). Kreatyvnyi menedzhment yak dominantna innovatsiinykh pidpriemstv [Creative management as a dominant factor in innovative enterprises]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava"*. 2(25), 625–640. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38842> (Accessed on June 12, 2023).

12. Prodius O. I. (2012). Kreatyvnyi menedzhment yak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnia [Creative management as a guarantee of modern effective management]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. 2(3), 67–72. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf> (Accessed on June 12, 2023).

13. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi naukovo-tekhnichnoi prohramy rozvytku aviatsiinoi promyslovosti na 2021–2030 roky. Postanova KMU vid 1 veresnia 2021 r. № 951. [On the approval of the State targeted scientific and technical program for the development of the aviation industry for 2021–2030. Resolution of the CMU dated September 1, 2021 No. 951]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/951-2021-%D0%BF#Text> (Accessed on June 12, 2023).

14. Tomakh V. V., Sihaieva T. Ye., & Martynenko M. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii [Digital transformation of Ukrainian enterprise management in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies]. *Akademichni vizii*. 18. URL: <http://surl.li/hxxxb> (Accessed on June 12, 2023).

15. Shvets H. O. (2020). Osnovni kharakterystyky kreatyvnoho menedzhmentu [Basic characteristics of creative management]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2 (29), 11–17.

16. Shlapak O. A., & Kovalenko O. O. (2021). Model tsyfrovoho menedzhmentu dlia pidpriemstv mizhnarodnoho rivnia [Model of digital management for international enterprises]. *Efektyvna ekonomika*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8513>; doi: 10.32702/2307-2105-2021.1.83 (Accessed on June 12, 2023).

17. Héraud J. A., Kerr F., & Burger-Helmchen, T. (2019). *Creative management of complex systems*. John Wiley & Sons. URL: <http://surl.li/hxyfu> (Accessed on June 12, 2023).

18. Khosravi P., Newton C., & Rezvani A. (2019). Management innovation: A systematic review and metaanalysis of past decades of research. *European Management Journal*. 37(6), 694–707. URL: <http://surl.li/hxygs> (Accessed on June 12, 2023).

УДК 657.371

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

**Китайчук Тетяна Геннадіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету*

**Kytaichuk Tetiana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Accounting and Taxation Department  
Vinnytsia Institute of Trade and Economic of  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0002-8171-1220*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8982

## ПРОБЛЕМИ ПРОВЕДЕННЯ РІЧНОЇ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

### PROBLEMS OF CONDUCTING AN ANNUAL INVENTORY IN WARTIME CONDITIONS

**Анотація.** Вступ. У статті розглянуто особливості проведення інвентаризації в умовах дії воєнного стану. У статті аналізуються етапи організації та проведення річної інвентаризації, для зручності наведено дедлайни окремих етапів. Дослідження проведено на основі аналізу нормативно-правових актів щодо організації бухгалтерського обліку та інвентаризації, останніх рекомендацій, офіційних постанов, виданих щодо організації обліку в умовах воєнного стану.

**Мета.** Метою дослідження є розкриття проблем організації і проведення річної інвентаризації в умовах дії воєнного стану задля розробки і надання рекомендацій для вирішення нагальних питань підприємств, що мають факти знищення (псування) активів чи відсутність безпечного доступу до них.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо організації і проведення річної інвентаризації в умовах дії воєнного стану; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють свої науково-практичні дослідження у сфері організації бухгалтерського обліку.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики етапів проведення інвентаризації, а також визначення відповідальних на кожному з цих етапів, бухгалтерського обліку та відображення у звітності); аналізу та синтезу (для відображення в бухгалтерському обліку знищення (псування) майна); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** Проведене дослідження дозволило зробити висновки про те, що підприємства, які внаслідок бойових дій не мають доступу до майна не звільняються від проведення інвентаризації. Але вони мають право провести перевірку лише тоді, коли стане можливим забезпечити безпечний та безперешкодний доступ уповноважених осіб безпосередньо до активів, первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку.

Висвітлено детально усі етапи організації та проведення річної інвентаризації. Нами розроблено календар-графік проведення інвентаризації, який може слугувати додатком до наказу про облік політику підприємства. Це допоможе вчасно і якісно сформувати якісну інформацію для відображення у фінансовій звітності підприємства.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці варіантів документування операцій, якщо на дату складання фінансової звітності не надійшов первинний документ; також розробити форму заяви про втрату чи неможливість вивезення первинних документів і затвердити як додаток до наказу про облікову політику. Це надасть змогу покращити методику та організацію бухгалтерського обліку активів та забезпечить відображення у звітності реального стану справ підприємства.

**Ключові слова:** інвентаризація, фінансова звітність, облік, інвентаризаційна комісія

**Summary.** Introduction. The article examines the peculiarities of conducting an inventory in the conditions of martial law. The article analyzes the stages of organizing and carrying out the annual inventory, for convenience, the deadlines of individual



stages are given. The research was conducted on the basis of the analysis of legal acts on the organization of accounting and inventory, the latest recommendations, official resolutions issued on the organization of accounting under martial law.

*Purpose.* The purpose of the study is to reveal the problems of organizing and conducting an annual inventory under the conditions of martial law in order to develop and provide recommendations for solving urgent issues of enterprises that have facts of destruction (damage) of assets or lack of safe access to them.

*Materials and methods.* The research materials are: 1) regulatory and legal support for the organization and conduct of the annual inventory in the conditions of martial law; 2) works of domestic and foreign authors who carry out their scientific and practical research in the field of accounting organization.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the stages of the inventory, as well as to determine those responsible for each of these stages, accounting and reporting); analysis and synthesis (to reflect the destruction (damage) of property in accounting); logical generalization of results (formulation of conclusions).

*Results.* The conducted research made it possible to draw conclusions that enterprises that do not have access to property as a result of hostilities will not be exempted from conducting an inventory. But they have the right to conduct an inspection only when it becomes possible to ensure safe and unhindered access of authorized persons directly to assets, primary documents and accounting registers.

All stages of organizing and conducting the annual inventory are covered in detail. We have developed a calendar-schedule for conducting the inventory, which can serve as an appendix to the order on the accounting policy of the enterprise. This will help to timely and qualitatively form high-quality information for display in the company's financial statements.

*Discussion.* In further scientific research, it is suggested to focus attention on the development of options for documenting transactions, if the primary document has not been received by the date of drawing up the financial statements; also develop a form for a statement about the loss or impossibility of exporting primary documents and approve it as an appendix to the order on the accounting policy. This will make it possible to improve the methodology and organization of asset accounting and ensure that the real state of affairs of the enterprise is reflected in the reporting.

**Key words:** inventory, financial reporting, accounting, inventory commission

**Постановка проблеми.** Бухгалтерам, керівникам та більшості інших працівників підприємств будь-якої форми власності відомо, що перед складанням річної фінансової звітності підприємства зобов'язані проводити інвентаризацію. Звичайно, війна призводить до різних нештатних ситуацій, які можуть вплинути і на організацію проведення інвентаризації.

Основним нормативним документом для бухгалтера є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [5]. Цей документ безапеляційно вимагає: підприємства, установи, організації зобов'язані проводити інвентаризацію навіть в умовах воєнного стану.

Під час проведення інвентаризації керуємося спеціальним Положенням, затвердженим наказом Міністерства від 02.09.2014 № 879 [3]. Дуже часто важливість інвентаризаційної роботи недооцінюється і, навіть, самими власниками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних аспектів цієї проблеми присвятили свої наукові праці значна кількість відомих вітчизняних і зарубіжних сучасних вчених. Це, зокрема, Бардаш С.В., Глівко В.М. [1], Дем'яненко М.Я. [2], Помірча О. [4], Черній М.Я. [7], Чудовець В.В. [8] та інші. Проте, повномасштабна агресія Росії внесла свої корективи у всі сфери нашого життя, тому існує необхідність дослідження практичних проблем проведення інвентаризації саме в умовах воєнного часу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження проблем організації і проведення річ-

ної інвентаризації в умовах діє воєнного стану та надання рекомендацій для вирішення актуальних проблем в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організація такого процесу як інвентаризація передбачає виконання певної послідовності дій при її проведенні. В основу розробки ефективної організації інвентаризації автори різних літературних джерел ставлять виокремлення її етапів. Чудовець В. у статті «Науково-практичний підхід до визначення етапів проведення інвентаризації», зазначає, що останніми роками з'явилися наукові роботи в яких вчені чітко виділяють певні складові частини інвентаризації. При цьому одні автори називають ці елементи стадіями, інші — етапами. На нашу думку суттєвої відмінності між цими поняттями не існує, тому з метою спрощення теорії інвентаризації можна паралельно використовувати як одне так і інше [8, с. 12].

У Положенні № 879 зазначено, що перед складанням річної фінансової звітності проведення інвентаризації є обов'язковим. Крім того, обов'язково слід провести інвентаризацію у разі: зміни матеріально відповідальних осіб (МВО); установлення фактів крадіжок або зловживань, псування цінностей (на день установлення таких фактів) в обсязі, визначеному керівником установи; отримання судового рішення або належним чином оформленого документа органу, який відповідно до законодавства має право вимагати проведення інвентаризації; техногенної аварії, пожежі,

стихійного лиха (на день після закінчення явищ) в обсязі, визначеному керівником установи; припинення установи [3].

Звичайно, воєнний стан і бойові дії, які тривають на території України, не завжди дають змогу провести обов'язкову інвентаризацію, саме тому було внесено відповідні зміни до Положення № 879. А саме, абзац 4 пункту 8 розділу I Положення № 879 вказує, що підприємства, установи та організації на тимчасово окупованій території в Донецькій та Луганській областях, території проведення антитерористичної операції та/або здійснення заходів із забезпечення національної безпеки та оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях, та установи, які мали (мають) місцезнаходження в районах проведення воєнних (бойових) дій у період дії воєнного стану, або установи, структурні підрозділи (відокремлене майно) яких розташовані на (в) таких територіях (районах), проводять інвентаризацію в разі можливості безпечного та безперешкодного доступу уповноважених осіб до активів, первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку, у яких відображені зобов'язання та власний капітал установ.

Зазначені установи зобов'язані провести інвентаризацію станом на 1 число місяця, що настає за місяцем, у якому зникли перешкоди доступу

до активів, первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку, та відобразити результати інвентаризації в бухгалтерському обліку [3].

Відповідальним за організацію та проведення інвентаризації на підприємствах є керівник, на підставі наказу якого і починається вся процедура.

Положення № 879 не залишає шансів для широкого тлумачення. В документі чітко звучить «суцільна інвентаризація». Тобто інвентаризувати слід усі активи і зобов'язання. Знайти і перевірити необхідно навіть те майно, яке раніше було передано в прокат, оренду, ремонт чи реконструкцію. Слід пам'ятати, що технічний стан об'єктів обліку не може бути аргументом, аби залишити їх поза увагою. Не можна забути й про ті активи і зобов'язання, що обліковуються на позабалансових рахунках. Це можуть бути матеріальні цінності на відповідальному зберіганні, в переробці, на комісії, об'єкти оперативної оренди основних засобів.

Розглянемо детальніше усі етапи організації та проведення річної інвентаризації. Строки інвентаризації визначає пункт 10 Положення № 879. Для зручності у таблиці 1 нами розроблено календар-графік в розрізі окремих етапів, який може слугувати додатком до наказу про облік політику підприємства.

Отже, до 20 вересня поточного року керівник має визначити обсяг інвентаризації та склад

Таблиця 1

Календар-графік проведення інвентаризації

Етап	Терміни	Зміст роботи	Виконавець
Організаційно-підготовчий	До 20 вересня	Визначення обсягів інвентаризації та склад комісій.	Керівник, головний бухгалтер, кадровик
	До 28 вересня	Проект наказу про проведення інвентаризації та склад інвентаризаційних комісій.	Керівник підприємства
Технологічний	До 31 жовтня	Інвентаризація необоротних активів, запасів поточних біологічних активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей, витрат і доходів майбутніх періодів, зобов'язань	Інвентаризаційні комісії, матеріально відповідальні особи
	До 30 листопада	Інвентаризація незавершених капітальних інвестицій, незавершеного виробництва, напівфабрикатів, фінансових інвестицій, грошових коштів, коштів цільового фінансування, зобов'язань у частині невикористаних забезпечень, розрахунків з бюджетом та з відрахувань на державне соціальне страхування.	Інвентаризаційні комісії, матеріально відповідальні особи
Аналітичний	До 10 грудня	Перевірка правильності складання інвентаризаційних документів	Інвентаризаційні комісії, бухгалтерія
	До 15 грудня	Складання протоколу інвентаризації	Інвентаризаційні комісії, матеріально відповідальні особи, бухгалтерія
Підсумковий	До 20 грудня	Затвердження протоколу інвентаризації	Керівник підприємства
	До 25 грудня	Відображення в обліку результатів інвентаризації	Бухгалтерія підприємства

Джерело: розроблено автором

комісії з інвентаризації. Якщо на підприємстві великий обсяг матеріальних цінностей, крім основної інвентаризаційної комісії варто створити робочі інвентаризаційні комісії для інвентаризації безпосередньо в місцях зберігання та виробництва. Якщо створено робочі інвентаризаційні комісії, то інвентаризаційна комісія не проводить інвентаризацію, а організовує її проведення, робить вибірково інвентаризації активів і зобов'язань за рішенням керівника, перевіряє правильність визначення інвентаризаційних різниць, розглядає причини виявлених нестач та втрат від псування активів тощо.

За необхідності необхідно внести зміни до графіків відпусток працівників, які мають бути залучені до складу інвентаризаційних комісій, та матеріально-відповідальних осіб. Важливо пам'ятати, що інвентаризацію можна проводити тільки повним складом інвентаризаційної комісії (робочої інвентаризаційної комісії) та в присутності матеріально-відповідальних осіб.

Інвентаризаційну комісію необхідно сформувати з представників адміністрації установи чи підприємства, бухгалтерської служби та досвідчених працівників підприємства, які знають об'єкт інвентаризації, первинний облік та ціни — це механіки, інженери, технологи, виконавці робіт, товарознавці, бухгалтери, економісти.

Не можна призначати головами робочих інвентаризаційних комісій для перевірки активів на відповідальному зберіганні тих самих матеріально-відповідальних осіб 2 роки підряд. Завжди очолює інвентаризаційну комісію керівник підприємства, його заступник або керівник структурного підрозділу.

До 28 вересня готується проєкт наказу про проведення інвентаризації та склад інвентаризаційних комісій. Цим наказом визначається інвентаризаційна та робочі інвентаризаційні комісії, призначаються і голови комісій.

До 31 жовтня проводять інвентаризацію запасів, основних засобів, інших необоротних активів, поточних біологічних активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей, витрат і доходів майбутніх періодів, зобов'язань. Одночасно з інвентаризацією активів проводять інвентаризацію дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння, які містяться в приладах, обладнанні та інших виробках.

Коли проводиться інвентаризація нерухомості, земельних ділянок, водоймищ та інших об'єктів природних ресурсів необхідно перевірити наявність документів, що підтверджують право власності установи на ці об'єкти.

Під час інвентаризації заборгованостей (дебіторської та кредиторської) всім дебіторам і кредиторам передають виписки з аналітичних рахунків про їхню заборгованість, які пред'являються інвентаризаційній комісії (робочій інвентаризаційній

комісії) для підтвердження реальності заборгованості. Дебітори та кредитори мають підтвердити заборгованість або заявити свої заперечення. Також необхідно перевірити дотримання строків позовної давності.

В умовах воєнного стану розбіжності у заборгованостях до кінця звітнього періоду можуть залишитися нез'ясованими. В такому випадку розрахунки з дебіторами і кредиторами відображаються кожною стороною в сумах, що впливають із записів у бухгалтерському обліку і визнаються нею правильними.

До 30 листопада варто провести інвентаризацію незавершених капітальних інвестицій, незавершеного виробництва, напівфабрикатів, фінансових інвестицій, грошових коштів, коштів цільового фінансування, зобов'язань у частині невикористаних забезпечень, розрахунків з бюджетом та з відрахувань на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Інвентаризацію цих об'єктів проводять станом на 1 листопада у строки, визначені керівником у наказі.

До 10 грудня поточного року необхідно перевірити, чи правильно склали усі інвентаризаційні документи. Разом з бухгалтерською службою участь у визначенні результатів інвентаризації беруть робочі інвентаризаційні комісії. Вони розробляють пропозиції щодо заліку нестач і лишків за пересортицею, а також списання нестач у межах норм природного убутку. Також ці комісії оформлюють протокол, в якому наводять інформацію, необхідну для того, щоб скласти протоколи інвентаризаційної комісії.

До 15 грудня необхідно скласти протокол інвентаризації. Робочі інвентаризаційні комісії також оформлюють протоколи, в яких наводять інформацію, що необхідна інвентаризаційній комісії для протоколу.

І до 20 грудня керівник підприємства затверджує протокол інвентаризації. Висновки щодо виявлених розбіжностей між фактичною наявністю активів і зобов'язань і даними бухгалтерського обліку, які наводять у порівняльних відомостях, та пропозиції щодо їхнього врегулювання інвентаризаційна комісія відображає в протоколі, що складається після закінчення інвентаризації і передає на розгляд та затвердження керівнику установи.

До 25 грудня необхідно відобразити в обліку результати інвентаризації. Положення № 879 вимагає результати інвентаризації на підставі затвердженого протоколу інвентаризаційної комісії відобразити в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності того звітнього періоду, в якому закінчена інвентаризація. Тому це потрібно зробити до кінця року.

Рекомендуємо відобразити в обліковій політиці умови відображення нетипових операцій, що виникли чи можуть виникнути в умовах війни.



Таблиця 2

Відображення в обліку втраченого майна під час воєнного стану

№ з/п	Зміст операції	Дебет	Кредит
1	Списання знижених (пошкоджених) основних засобів:		
	– на суму зносу	131	10
	– на суму залишкової вартості	976	10
2	Витрати на ліквідацію наслідків (демонтаж)	976	66, 65, 63, 68
3	Оприбуткування майна одержаного під час демонтажу об'єктів основних засобів (запасні частини, будівельні матеріали тощо)	20	746
3	Списання знижених (пошкоджених) оборотних активів	946	20, 22, 25, 26, 27, 28

Джерело: узагальнено автором на основі Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій

На нашу думку в наказі про облікову політику необхідно передбачити:

- 1) саму можливість і варіант документування операцій, якщо на дату складання фінансової звітності не надійшов первинний документ;
- 2) порядок відображення в обліку активів, якщо документація втрачена через збройну агресію Росії або вона недоступна (перебуває на тимчасово окупованій території або в зоні бойових дій). Для цього необхідно розробити форму заяви про втрату чи неможливість вивезення первинних документів і затвердити як додаток до наказу про облікову політику;
- 3) нові параметри розрахунку амортизації основних засобів через зміну економічних вигід від використання активів. Об'єкти обліку, які перебувають на тимчасово окупованій території України, необхідно обліковувати на балансі підприємства. В такому разі підприємству необхідно оцінити негативний вплив змін в економічному й правовому середовищі та визнати суми втрат від зменшення корисності щодо зазначених об'єктів за правилами НП(С)БО 28 «Зменшення корисності активів». Для цього рекомендуємо створити комісію, яка може оцінити (обчислити) величину втрат.

Погоджуємося з рекомендацією Олени Озерової щодо доцільності в умовах воєнного стану оформлення окремого додатку до положення про інвентаризацію активів та зобов'язань. У цьому документі необхідно прописати:

- випадки, за яких має право дистанційно провести інвентаризацію активів та зобов'язань;
- регулювання дій підприємства, коли відсутні члени інвентаризаційної комісії або матеріально відповідальна особа;

– кореспонденцію рахунків з обліку списання необоротних активів, запасів, що знищені/пошкоджені/втрачені під час воєнного стану [6].

Для цього вилучаємо знищене майно зі складу активів. В обліку такі операції відображаємо наступним чином (таблиця 2).

Списувати знищені агресором активи з балансу необхідно у тому звітному періоді, коли закінчено інвентаризацію.

Якщо у річній фінансовій звітності інформація про активи наведена без проведення інвентаризації через бойові дії (відсутність доступу до активів), то про це необхідно зазначити в примітках до фінансової звітності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Узагальнення проведеного дослідження дозволяє зробити висновки, що підприємства, які внаслідок бойових дій не мають доступу до майна не звільняться від проведення інвентаризації. Але вони мають право провести перевірку лише тоді, коли стане можливим забезпечити безпечний та безперешкодний доступ уповноважених осіб безпосередньо до активів, первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку.

Нами представимо календар-графік проведення інвентаризації, який може слугувати додатком до наказу про облікову політику підприємства.

У річній фінансовій звітності інформація про активи підприємства, до яких немає безпечного доступу, зобов'язання і власний капітал, які документально не можуть бути підтверджені з огляду на відсутність доступу до відповідних первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку, відображається за даними бухгалтерського обліку.



### Література

1. Глібко В.М. Поняття, порядок проведення та оцінка матеріалів інвентаризації. Теорія і практика правознавства. 2015. № 1 (7). С. 1–9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp\\_2015\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2015_1_30) (дата звернення: 30.05.2023)
2. Дем'яненко М.Я., Чудовець В.В. Інвентаризація в системі бухгалтерського обліку: Монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 228 с. URL: <http://terraudit.com.ua/wp-content/uploads> (дата звернення: 30.05.2023)
3. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: Наказ Міністерства фінансів України № 879 від 02.09.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 05.06.2023)
4. Помірча О. Інвентаризація військового майна у Збройних силах України та дослідження її результатів при проведенні судових економічних експертиз. Економіка та суспільство. 2022. № 42. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-49> (дата звернення: 30.05.2023)
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16 липня 1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 31.05.2023)
6. Озерова О. Облікова політика — 2023: як внести зміни й на що зважити. Голоvbух. 2023. URL: <https://egolovbuh.expertus.com.ua/10004203> (дата звернення: 05.06.2023)
7. Черній М.Я. Формування облікової політики підприємства на основі організаційно-технологічних особливостей діяльності. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2012. 2(23). С. 381–388. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/36624> (дата звернення: 05.06.2023)
8. Чудовець В.В. Науково-практичний підхід до визначення етапів проведення інвентаризації. Бухгалтерський облік і аудит. 2007. № 8. С. 12–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2009\\_6%281%29\\_\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2009_6%281%29__41) (дата звернення: 29.05.2023)

### References

1. Hlibko V. (2015). Ponyattya, poriyadok provedennya ta otsinka materialiv inventaryzatsiyi. [Concept, procedure and assessment of inventory materials] // Teoriya i praktyka pravoznavstva. № 1(7). pp. 1–9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp\\_2015\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2015_1_30) [in Ukrainian]
2. Demyanenko M.Ya., Chudovets' V.V. (2008). Inventaryzatsiya v systemi bukhhalters'koho obliku [Inventory in the accounting system]: Monohraf. K.: NNTS IAE, 228 p. URL: <http://terraudit.com.ua/wp-content/uploads> [in Ukrainian]
3. Polozhennya pro inventaryzatsiyu aktyviv ta zobov'yazan' [Regulations on the inventory of assets and liabilities]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> [in Ukrainian]
4. Pomircha O. (2022). Inventaryzatsiya viys'kovoho mayna u Zbroynykh sylakh Ukrayiny ta doslidzhennya yiyi rezul'tativ pry provedenni sudovykh ekonomichnykh ekspertyz [Inventory of military property in the Armed Forces of Ukraine and the study of its results during the conduct of forensic economic examinations]. Ekonomika ta suspil'stvo. № 42. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-49> [in Ukrainian]
5. Pro bukhhalters'kyi oblik ta finansovu zvitnist' v Ukrayini [About accounting and financial reporting in Ukrainian]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian]
6. Ozerova O. (2023). Oblikova polityka — 2023: yak vnesty zminy y na shcho zvazhyty [Accounting policy — 2023: how to make changes and what to consider:]. URL: <https://egolovbuh.expertus.com.ua/10004203> [in Ukrainian]
7. Cherniy M. (2015). Formuvannya oblikovoyi polityky pidpryyemstva na osnovi orhanizatsiyno-tekhnolohichnykh osoblyvostey diyal'nosti [Formation of accounting policy of the enterprise on the basis of organizational and technological features of activity]. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/36624> [in Ukrainian]
8. Chudovets' V. (2007). Naukovo-praktychnyy pidkhid do vyznachennya etapiv provedennya inventaryzatsiyi [A scientific and practical approach to determining the stages of inventory]. Bukhhalters'kyi oblik i audyt. № 8. pp. 12–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2009\\_6%281%29\\_\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2009_6%281%29__41) [in Ukrainian]

УДК 614.27:615.12:336.225.4(046)

**Овсюк Ніна Василівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Національний авіаційний університет*

**Ovsyuk Nina**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation  
National Aviation University  
ORCID: 0000-0002-8776-9503*

**Афанас'єва Інна Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Національний авіаційний університет*

**Afanasyeva Inna**

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation  
National Aviation University  
ORCID: 0000-0002-6518-3237*

**Лебедєва Анастасія Олексіївна**

*студентка  
Національного авіаційного університету*

**Lebedeva Anastasia**

*Student of the  
National Aviation University  
ORCID: 0000-0003-4784-0210*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8938

## ОРГАНІЗАЦІЯ АПТЕЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ

### ORGANIZATION OF PHARMACY BUSINESS AND FEATURES OF ITS TAXATION

**Анотація.** В даній статті мова йде про особливості провадження аптечної діяльності в Україні. Охарактеризовано історичний шлях розвитку такої діяльності та зростання попиту на товари та продукцію фармацевтичних підприємств. Досліджено сутність аптек та їх основне завдання. Проведено аналіз основних функцій аптечних закладів та вимог до умов здійснення аптечної діяльності, таких як певне технічне оснащення, вимоги щодо кваліфікації персоналу, вимоги до приміщення аптечного закладу, санітарних умов, критеріїв розташування, що свідчить про значну кількість певних особливостей господарювання, що впливають на обліковий процес та вимагають постійного його удосконалення. Розроблено широку класифікацію аптечних закладів, зокрема характером діяльності, контингенту та специфіки. Представлено порядок відкриття аптечного закладу з точки зору підприємця. Особлива увага присвячена процесу ліцензування діяльності аптек, що пов'язана із жорсткими вимогами основ законодавства України про охорону здоров'я та значної кількості відповідних нормативних актів та вимагає ретельного контролю за здійсненням фармацевтичного бізнесу, визначено сутність, основні функції ліцензування та порядок процесу отримання ліцензії. Розглянуто нормативно-правову базу, згідно якої функціонують аптеки, особливу увагу присвячено Закону «Про лікарські засоби», який вважається основним для цієї галузі. Окреслено певні особливості оподаткування аптечної діяльності, які мають бути враховано при формуванні системи оподаткування суб'єктами аптечного бізнесу, зокрема наявність трьох різних ставок податку на годану вартість та випадки застосування кожної з них. На підставі дослідження пропозицій науковців виділено основні

проблеми фармацевтичної діяльності та розроблено напрями підвищення якості обліку як інформаційної системи процесу прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** аптечний бізнес, облік і оподаткування лікарських засобів, ліцензування аптек, особливості аптечної галузі, організація аптек.

**Summary.** This article is about the peculiarities of conducting pharmacy activities in Ukraine. The historical path of the development of such activities and the growth of demand for goods and products of pharmaceutical enterprises is characterized. The essence of pharmacies and their main task has been studied. An analysis of the main functions of pharmacy establishments and the requirements for the conditions of carrying out pharmacy activities, such as certain technical equipment, requirements for personnel qualifications, requirements for the premises of the pharmacy establishment, sanitary conditions, location criteria, was carried out, which indicates a significant number of certain features of management that affect the accounting process and require its constant improvement. A broad classification of pharmacy establishments has been developed, in particular by the nature of activity, contingent and specificity. The procedure for opening a pharmacy from the point of view of an entrepreneur is presented. Special attention is devoted to the process of licensing the activities of pharmacies, which is related to the strict requirements of the basic legislation of Ukraine on health care and a significant number of relevant regulatory acts and requires careful control over the implementation of the pharmaceutical business, the essence, main functions of licensing and the order of the process of obtaining a license are defined. The regulatory legal framework under which pharmacies operate is considered, special attention is devoted to the Law «On Medicinal Products», which is considered the main one for this industry. Certain features of the taxation of pharmacy activity are outlined, which should be taken into account when forming a system of taxation by subjects of the pharmacy business, in particular, the presence of three different rates of value added tax and the cases of application of each of them. On the basis of the study of scientists' proposals, the main problems of pharmaceutical activity were highlighted and directions for improving the quality of accounting as an information system of the management decision-making process were developed.

**Key words:** pharmacy business, accounting and taxation of medicines, licensing of pharmacies, peculiarities of the pharmacy industry, organization of pharmacies.

**Постановка проблеми.** Аптечний бізнес є одним з найприбутковіших видів діяльності. Товари фармацевтичного спектру завжди користуються значним попитом, адже люди не бажають заощаджувати на своєму здоров'ї та здоров'ї своїх рідних. Згідно статистичних даних, у середньостатистичного українця витрати на фармацевтичну продукцію займають 4–5 позицію в рейтингу всіх витрат. Тому аптечних установ стає тільки більше, конкуренція між ними посилюється. Тільки протягом останніх років темп приросту фармацевтичного ринку становить 20–25 відсотків щорічно.

Завдяки появі лікарських засобів та розвитку сучасного фармацевтичного виробництва відбулося зростання середньої тривалості життя по всьому світу. Історичний досвід свідчить про те, що півтора століття тому лікуванням простого населення займалися особи, які не мали відношення до медицини. Тоді в 1865 році було оприлюднено новий документ, згідно якого органи місцевого самоврядування на місцях масово створювали земства, земські збори і земські управи. Ці установи мали за свій обов'язок проводити просвітницьку діяльність щодо профілактики захворювань серед населення та надавати їм медичний догляд [1]. Саме завдяки набутому земськими установами досвіду ми зараз і маємо цей рівень розвитку фармацевтичної галузі.

Сьогодні, коли Україна прямує до Європейсько-го Союзу, особливі зусилля направлені державою на інтеграцію міжнародних стандартів в усі сфери функціонування країни. Аптечна діяльність не є

виключенням, адже щодо неї також підвищуються вимоги щодо організації та умов здійснення такої діяльності. Технічне оснащення, висококваліфікований персонал, санітарні умови, критерії до розташування, ведення обліку та складання звітності, можливі пільги — все це суворо регламентується та контролюється. Головною метою провадження господарської діяльності є отримання максимального прибутку, але навіть у цьому аптечна галузь є особливою, мова йде не лише про отримання прибутку; першочерговим завданням має бути допомога населенню, забезпечення його всіма необхідними фармацевтичними препаратами та продукцією медичного призначення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичному вивченню, особливостям організації й розробці шляхів удосконалення організації та функціонування аптечних закладів цікавилися багато вчених. В. Борищук [1], Л. Гала [3], О. Руба [4], О. Кудирко [7], В. Злагода [8], О. Саєнко [9], О. Пристемський [10], І Рев'яцький [11] приділяли свою увагу цій темі, що підкреслює її актуальність.

**Мета статті.** Розгляд теоретичного змісту та особливостей створення і функціонування аптечних закладів, організаційних засад їх обліку та оподаткування в сучасних умовах функціонування суб'єктів фармацевтичного бізнесу; виділення існуючих проблем даної галузі та знаходження напрямків їх подолання.

**Виклад основного матеріалу.** Аптека є закладом охорони здоров'я, що функціонує на підставі ліцензії, в якому здійснюється виготовлення та

реалізація лікарських засобів і товарів аптечного асортименту за встановленими чинним законодавством правилами [2]. Ключовим завданням аптеки є задоволення потреб населення у наданні кваліфікованої та своєчасної фармацевтичної допомоги, відповідно до чинного законодавства та міжнародних стандартів. Окрім основного завдання, аптечні заклади також виконують ряд функцій (рис. 1).

Вся аптечна діяльність здійснюється за класифікатором видів економічної діяльності 47.73 під назвою «Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах» та відповідно підпадає під групу торговельних закладів. Але відкрити бізнес в аптечній сфері набагато складніше ніж в іншому напрямку торгівлі через суворі вимоги до закладів охорони здоров'я, окреслених законодавчими актами. Згідно з нормативними актами МОЗ України, а також з вимогами умов ліцензування, аптека зобов'язана:

- знаходитися в ізолюваному приміщенні з власним окремим входом; приміщення повинно підпадати під вимоги норм будівництва та протипожежної безпеки; загальна площа приміщення аптеки має бути від 50 квадратних метрів, з яких не менше 18 квадратних метрів відведено на торговельний зал (для сільських аптек дозволено вести діяльність на площі в 40 метрів квадратних);
- фасад приміщення має містити назву господарюючого суб'єкта, інформацію про графік роботи (режим роботи аптек затверджується суб'єктами господарювання за узгодженням з органами місцевої влади) та адресу найближчої чергової аптеки;
- у суб'єкта господарювання обов'язково має бути наявна низка торгово-виробничих та допоміжних приміщень;

- аптека має володіти певним переліком специфічних інформаційних, технологічних та господарських оснащень;
- забезпечувати придатні умови для виробництва, зберігання та реалізації товарів фармацевтичної групи;
- персонал має бути висококваліфікованим та періодично підвищувати рівень свого професіоналізму, регулярно проходити медичний огляд й мати спеціальний одяг і взуття [2].

Також на етапі відкриття аптечного закладу необхідним є визначення його виду. Класифікацій аптек існує багато також відповідно до їх спеціалізації (табл. 1). Спеціалізація аптечних закладів являє собою організаційну форму надання фармацевтичного забезпечення населення.

Аби відкрити власну аптеку та розпочати підприємницькою діяльністю в галузі фармацевтичного бізнесу, суб'єкт підприємницької діяльності має пройти декілька основних етапів (рис. 2), включно з етапом оформлення ліцензії на право займатися обраною діяльністю.

Етап ліцензування є дуже важливим і являє собою процедуру видачі, переоформлення та анулювання ліцензій, видачі дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ та ліцензійних реєстрів, контроль за виконанням ліцензіатами ліцензійних умов, видача розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов, а також розпоряджень про усунення порушень законодавства. Протоколи ліцензування створені для виконання ряду функцій (табл. 2).

Сам процес отримання ліцензії складається з наступних етапів, передбачених законодавством: 1) прийняття заяви на видачу ліцензії й відповідного пакету документів до неї (все це потенційний



Рис. 1. Функції аптечних закладів

Джерело: розроблено автором на основі джерела [3]



Таблиця 1

**Класифікація аптек за спеціалізацією**

Ознака класифікації	Загальна характеристика
За характером діяльності:	> роздрібні — здійснюють відпуск товарів населенню за готівку; > оптові — обслуговують лікувально-профілактичні заклади (міжлікарняні, лікарняні), а також медико-санітарні частини та медичні пункти промислових підприємств, шкіл, дитячих садків та інші дрібні організації за безготівковим розрахунком; > оптово-роздрібні — обслуговують населення, лікувально-профілактичні установи та інші установи і підприємства (за готівку та безготівковий розрахунок)
За характером виробничої діяльності	> невиробничі — аптеки готових лікарських засобів; > виробничі — аптеки, що виготовляють лікарські засоби; виробничі, зі свого боку, поділяються на аптеки, які мають право: виготовлення нестерильних ліків; виготовлення ліків в асептичних умовах
За специфікою початкової діяльності	> аптеки відкритого типу — обслуговують тільки населення; > аптеки закритого типу — обслуговують лікувально-профілактичні заклади та інші організації та підприємства; > аптеки змішаного типу — обслуговують населення та лікувально-профілактичні заклади
За характером контингенту хворих, що обслуговується	> аптеки дитячих лікарських засобів; > аптеки матері та дитини; > геріатричні аптеки — обслуговують осіб похилого віку
За специфікою груп лікарських засобів, що відпускаються	> гомеопатичні; > аптеки рослинних лікарських засобів; > аптеки, які спеціалізуються на відпуску окремих груп лікарських засобів (протидіабетичні, офтальмологічні, дерматовенерологічні тощо)

Джерело: власна розробка

ліцензіат може надати в паперовій формі (особисто або поштою) або надіслати через портал електронного сервісу держави) та перевірка документів в першу чергу на правильність оформлення та достовірність наведених даних; 2) формування ліцензійної справи;

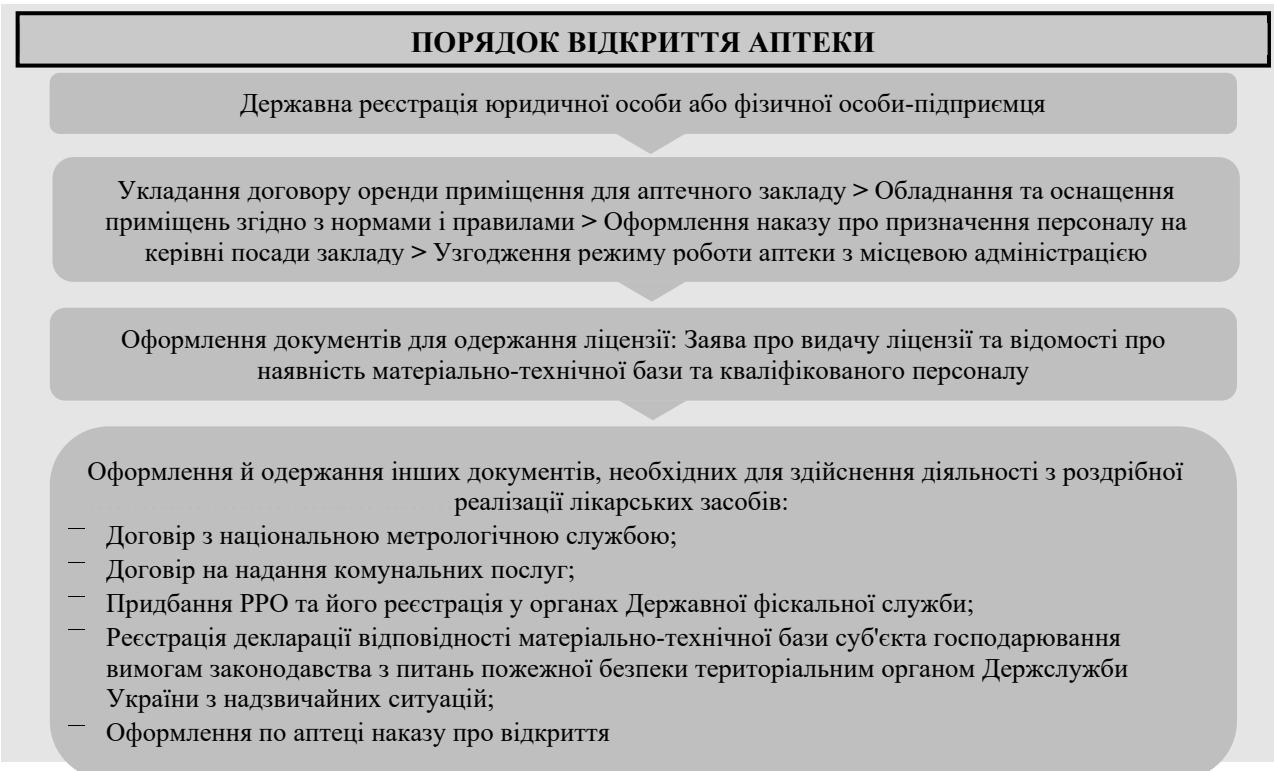


Рис. 2. Порядок відкриття аптечного закладу  
Джерело: розроблено автором на основі джерела [4]

- 3) розгляд ліцензійної справи членами комісії;
- 4) визначення змоги претендента дотримуватися ліцензійних умов;
- 5) прийняття рішення про видачу ліцензії (це рішення орган ліцензування має прийняти не пізніше 10 днів з моменту отримання заяви);
- 6) реєстрація видачі ліцензії в спеціальному журналі обліку заяв та виданих ліцензій (він має бути пронумерований та прошнурований);
- 7) внесення підприємства до списку ліцензованих;
- 8) за видачу ліцензії суб'єктом господарювання має бути надіслана одноразова сплата розміром одного прожиткового мінімуму (сума береться з визначеного розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, який діє на день прийняття рішення про видачу ліцензії);
- 9) проведення планових та позапланових перевірок об'єкта на предмет дотримання Ліцензійних умов.

Слід зазначити, що орган ліцензування може відмовити у видачі ліцензії, у наступних випадках:

- встановлення невідповідності здобувача ліцензійним умовам;
- виявлення недостовірності даних, які наведені в пакеті документів, наданих здобувачем ліцензії [5].

Згідно зі статтею 54 Основ законодавства України про охорону здоров'я всі громадяни мають бути забезпечені медичними засобами [6]. Контроль якості цих медикаментів має бути ретельним. Нормативно-правові документи щодо аптечної діяльності постійно змінюються відповідно до міжнародних стандартів. Законодавство регулює не лише правовідносини, що пов'язані із реєстрацією, виробництвом і контролем якості за реалізацією медичних препаратів, а й визначає обов'язки і права підприємств, організацій, а також повноважених органів виконавчої влади щодо цих видів економічної діяльності. З усього масиву існуючої документації, яка зокрема вузько спеціалізована щодо регулювання аптечної діяльності, можна

виокремити близько 673 нормативно-правових актів та нормативних документів, які були введені протягом 1991–2021 років (чинних та тих, що втратили чинність). Найголовнішим основоположником для аптечної галузі є Закон «Про лікарські засоби» [2], він поєднує найбільший масив інформації щодо аптечної діяльності. Особливістю такого виду підприємницької діяльності з боку законодавчого врегулювання є поєднання ролі продавця та виробника лікарських засобів якщо препарати виготовляються аптекою самостійно. Аптеки можуть частково відпускати продукцію безкоштовно або на пільгових умовах відповідно до норм діючих законодавчо-нормативних актів, але в такому разі підприємець не понесе збитків, адже ці суми будуть йому компенсовані з бюджету [7].

Зазначені особливості організації та здійснення аптечної діяльності, умови її ліцензування значною мірою впливають на процес ведення бухгалтерського обліку суб'єктами підприємницької діяльності.

ПКУ дозволяє власникам аптечної діяльності реєструватися як суб'єкт спрощеної системи оподаткування, але незалежно від системи оподаткування при реалізації лікарської продукції підприємствам необхідно використовувати систему РРО незалежно від загальної суми річного доходу для контролю прозорості відображення аптеками доходів і, як наслідок, сум сплачених податків. Важливою особливістю щодо оподаткування саме для аптек, на відміну від торгівельних підприємств, є використання різних вісоткових ставок ПДВ (табл. 3). Також заслуговує на увагу той факт, що лікарські засоби та вироби медичного призначення не є підакцизними товарами. Навіть у разі придбання етилового спирту, якщо він використовується лише для виробництва ліків, підприємець не зобов'язаний сплачувати акцизний податок за умов не порушення цільового призначення продукції [8].

Облік та оподаткування аптечної діяльності знаходяться у сфері уваги значної кількості

Таблиця 2

#### Функції ліцензування в галузі аптечної діяльності

Функція	Зміст функції
Контрольна	завдяки органу ліцензування держава контролює наявність умов для надання певного рівня, допомоги, підтвердження відповідності аптечного закладу встановленим критеріям та гарантії високої якості професійної діяльності
Звітна	проведення єдиного обліку всіх суб'єктів, які отримали ліцензію
Інформаційна	збереження реєстраційної справи суб'єкта господарювання, який подав документи на отримання ліцензії
Статистична	відстеження і аналіз динаміки розвитку ринку лікарських засобів та інших, пов'язаних із ним, даних
Захисна	ліцензування є способом захисту прав та інтересів як суб'єктів господарювання (шляхом надання для них рівних умов для певного виду діяльності), так і клієнтів аптек (шляхом створення умов для відпуску якісних, безпечних і доступних ліків

Джерело: розроблено автором на основі джерела [5]

Таблиця 3

Ставки ПДВ в оподаткуванні аптечної діяльності

Ставка ПДВ	Умови її застосування
ПДВ 7%	Лікарські засоби дозволені для виробництва та застосування на території України та внесені до ДРЛЗ
ПДВ 20%	В усіх випадках коли неможливо застосувати ставку 7% або звільнення від сплати ПДВ
Без ПДВ (тобто звільнення від сплати ПДВ)	Передбачено законодавством у разі низки особливих випадків (наприклад, закупівля лікарських засобів на підставі угод зі спеціалізованими організаціями)

Джерело: розроблено автором на основі джерела [8]

науковців-економістів, практиків. До ключових пропозицій з удосконалення облікового процесу, підвищення якості облікової інформації щодо аптечної діяльності, розвитку аналітичності облікових даних відносяться:

- використання окремих субрахунків для обліку торговельних націнок для різних товарів (відкриття у робочому плані рахунків синтетичного рахунку 29 під назвою «Торгова націнка» з субрахунками 291 «Товарні націнки на товари на оптових складах», 292 «Торговельні націнки на товари в роздрібній торгівлі», 293 «Торговельні націнки на товари, які були виготовлені в межах закладу»), що сприяє розвитку аналітичності даних щодо торговельних націнок на підприємствах фармацевтичної діяльності [9];
- впровадження окремого Закону про фармацевтичну діяльність для більшої систематизації та стабілізації нормативно-правової бази для фармацевтичних підприємств, що має містити окремі розділи, де було б передбачено економічно-правові засади щодо саме виробництва лікарських препаратів і виробів медичного призначення та щодо торгівлі ними;
- розробка Порядку застосування договорів доручення в сфері обігу лікарських засобів, що є доцільним з огляду на важливість укладання договорів із сертифікованими постачальниками готових лікарських препаратів та лікарської сировини [10];
- запровадження окремих загальних систем автоматизації обліку в аптеках, адже зараз спостерігається нестача розвитку єдиних систем замовлення, надходження, розподілу товарів

із обліковими програмами [11]. В аптечному господарюванні основною умовою налаштування успішної автоматизації є саме підтримка єдиного обліку по всій фармацевтичній торговельній мережі. Тож діджиталізація роботи аптек є не тільки вимогою сучасності, а й може значно спростити ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, уникаючи помилок через людський фактор.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження питань організації аптечної діяльності та особливості її оподаткування, можна підсумувати, що цей вид бізнесу має низку особливостей, які впливають на організацію обліку певних об'єктів. Аптека це заклад охорони здоров'я, що функціонує на підставі ліцензії, в якому здійснюється виготовлення та реалізація лікарських засобів і товарів аптечного асортименту за правилами, встановленими чинним законодавством. Тому такі жорсткі вимоги щодо здійснення аптечної діяльності, поєднання виробничої та торговельної діяльності аптек вимагають формування такої облікової системи, яка забезпечує систему управління достовірною інформацією.

Аптеки підпадають під групу торговельних закладів, але головною відмінністю аптеки від інших торговельних підприємств є існуючі суворі вимоги до приміщення, розташування, персоналу та особливого оснащення, які прописано в Законі України «Про захист прав споживачів». Варто відзначити, що ця сфера діяльності постійно зазнає змін та удосконалень на шляху до впровадження міжнародних стандартів.

Література

1. Борищук В.О. Історичний генезис розвитку аптечної справи в Україні на різних етапах її суспільно-економічного та державнополітичного розвитку. Фармацевтичний журнал. 2014. Вип. № 5. С. 29–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh\\_2014\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh_2014_5_7) (дата звернення 19.04.2023).
2. Про лікарські засоби: Закон України № 124/96-ВР від 04.04.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.05.2023).
3. Гала Л.О. Аналіз ефективності виконання аптекою основних функцій за умов упровадження Належної аптечної практики в Україні. Соціальна фармація в охороні здоров'я. 2019. Вип. № 3. С. 48–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sphhc\\_2019\\_5\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sphhc_2019_5_3_9) (дата звернення 21.05.2023).

4. Руба О. П. Організаційні засади управлінського обліку виробництва продукції фармацевтичних підприємств: стратегічні аспекти. Вісник Одеського національного університету. 2016. Вип. 10. С. 134–138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_10\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_10_31) (дата звернення 23.04.2023).
5. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів): Постанова КМУ від 30 листопада 2016 р. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення 2.05.2023).
6. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України № 2802-XII від 19.11.1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення 1.05.2023).
7. Кудирко О. М. Особливості обліку та контролю товарних операцій фармацевтичної галузі в Україні. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. № 41. С. 302–306. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_41\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_41_51) (дата звернення 14.05.2023).
8. Злагода В. С. Державне регулювання діяльності суб'єктів господарювання у вітчизняній фармації: нормативно-правовий аспект. Соціальна фармація в охороні здоров'я. 2021. Вип. № 1. С. 54–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sphhc\\_2021\\_7\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sphhc_2021_7_1_9) (дата звернення 11.05.2023).
9. Саєнко О. М. Особливості бухгалтерського обліку доходів роздрібного фармацевтичного підприємства. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2015. Вип. № 2. С. 171–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddma\\_2015\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddma_2015_2_31) (дата звернення 9.05.2023).
10. Пристемський О. С., Сакун А. Ж. Вдосконалення теоретичних та методологічних аспектів функціонування системи бухгалтерського обліку. Ефективна економіка. 2021. Вип. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8769> (дата звернення: 21.05.2023).
11. Рев'яцький І. Ю. Теоретичні та прикладні аспекти створення єдиної системи обліку інформації про фармацевтичну та медичну продукцію в Україні. Фармацевтичний журнал. 2020. Вип. № 6. С. 26–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh\\_2020\\_75\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh_2020_75_6_5) (дата звернення: 25.05.2023).

#### References

1. Boryschuk V. O. Historical genesis of the development of the pharmacy business in Ukraine at various stages of its socio-economic and state-political development. Pharmaceutical journal. 2014. Issue No. 5. P. 29–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh\\_2014\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh_2014_5_7) (date of application 04/19/2023). [in Ukrainian].
2. On medicinal products: Law of Ukraine No. 124/96-VR dated 04.04.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text> (date of application 05/11/2023). [in Ukrainian].
3. Gala L. O. Analysis of the effectiveness of the pharmacy's performance of the main functions under the conditions of the implementation of the Proper Pharmacy Practice in Ukraine. Social pharmacy in health care. 2019. Issue No. 3. P. 48–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sphhc\\_2019\\_5\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sphhc_2019_5_3_9) (date of application 05/21/2023). [in Ukrainian].
4. Ruba O. P. Organizational principles of management accounting of production of pharmaceutical enterprises: strategic aspects. Bulletin of Odessa National University. 2016. Issue No. 10. P. 134–138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_10\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_10_31) (date of application 04/23/2023). [in Ukrainian].
5. On the approval of the Licensing conditions for carrying out economic activities for the production of medicinal products, wholesale and retail trade of medicinal products, import of medicinal products (except for active pharmaceutical ingredients): Resolution of the CMU dated November 30, 2016 No. 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text> (date of application 2.05.2023). [in Ukrainian].
6. Fundamentals of Ukrainian legislation on health care: Law of Ukraine No. 2802-XII of 11/19/1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (date of application 05/1/2023). [in Ukrainian].
7. Kudyрко O. M. Peculiarities of accounting and control of commodity operations of the pharmaceutical industry in Ukraine. Market infrastructure. 2020. Issue No. 41. P. 302–306. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_41\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_41_51) (date of application 05/14/2023). [in Ukrainian].
8. Zlagoda V. S. State regulation of business entities in domestic pharmacy: regulatory and legal aspect. Social pharmacy in health care. 2021. Issue No. 1. P. 54–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sphhc\\_2021\\_7\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sphhc_2021_7_1_9) (date of application 05/11/2023). [in Ukrainian].
9. Sayenko O. M. Peculiarities of accounting of revenues of a retail pharmaceutical enterprise. Bulletin of the Donbas State Machine-Building Academy. 2015. Issue No. 2. P. 171–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddma\\_2015\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddma_2015_2_31) (date of application 05/9/2023). [in Ukrainian].
10. Prystemskyi O. S., Sakun A. Zh. Improvement of theoretical and methodological aspects of the functioning of the accounting system. Efficient economy. 2021. Issue No. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8769> (date of application 05/21/2023). [in Ukrainian].
11. Revyatskyi I. Y. Theoretical and applied aspects of creating a unified accounting system for information on pharmaceutical and medical products in Ukraine. Pharmaceutical journal. 2020. Issue No. 6. P. 26–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh\\_2020\\_75\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pharmazh_2020_75_6_5) (date of application: 05/25/2023). [in Ukrainian].



УДК 657.471:339.372.7

**Прокопова Олена Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Державний торговельно-економічний університет*

**Prokopyova Olena**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation  
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0003-0823-0188

**Кузьменко Олена Петрівна**

*старший викладач кафедри обліку та оподаткування  
Державний торговельно-економічний університет*

**Kuzmenko Olena**

*Senior Lecturer of the Department of Accounting and Taxation  
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-2417-924X

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8960

## ОБЛІК РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ACCOUNTING FOR THE SALE OF GOODS AT E-COMMERCE ENTERPRISES

**Анотація.** В статті проаналізовано порядок обліку реалізації товарів, зокрема їх оплати і доставки, на етапі активного збільшення кількості підприємств електронної комерції, діяльність яких актуалізується в контексті гіджиталізації господарського простору та економіки загалом. Визначено, що електронна комерція є сучасним вектором розвитку бізнесу, побудованого на засадах активного застосування інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій; роль інноваційних інструментів у торгівлі продовжує зростати під впливом глобальних гіджитал-трансформацій, тиском з боку карантинних і воєнних обмежень. Такі тенденції зумовлюють потребу у вдосконаленні порядку здійснення бухгалтерського обліку; доведено, що пріоритетним завданням є врахування різних аспектів реалізації розрахункових операцій, оскільки саме їх облік на сьогодні залишається недостатньо доопрацьованим на законодавчому рівні, суперечливим, спричиняє проблеми у торговельних відносинах між господарюючим суб'єктом і споживачем.

Дослідження проблематики здійснювалось завдяки застосуванню методів порівняння, абстракції, аналізу (для порівняння різних аспектів реалізації обліку розрахункових операцій, що залежать від порядку організації інтернет-торгівлі та доставки товару, аналізу практики та законодавчого базису електронної комерції та її обліку в Україні), узагальнення (для отримання висновків, теоретичних і практичних узагальнень про роль і важливість досконалості обліку розрахункових операцій в структурі інтернет-торгівлі).

В ході дослідження було детерміновано сутність підприємств електронної комерції на основі Закону України «Про електронну комерцію», а також поглядів сучасних науковців, проаналізовано типи реалізації інтернет-торгівлі та підходи до взаємодії із споживачем, зокрема форми оплати замовлень і способи їх доставки. Авторами було узагальнено актуальний порядок обліку розрахункових операцій, характерний для сфери електронної комерції, особливості використання реєстраторів розрахункових операцій та важливість вдосконалення облікових процесів, що супроводжують реалізацію товарів у форматі он-лайн.

**Ключові слова:** електронна комерція, розрахункові операції, облік реалізації товарів, бухгалтерський облік, Інтернет-торгівля, споживачі, спосіб оплати, спосіб доставки.

**Summary.** The article is devoted to analyze of the procedure for accounting for the sale of goods, including their payment and delivery, at the stage of an active increase in the number of e-commerce enterprises, whose activities are being actualized

in the context of digitalization of the economic space and the economy as a whole. It is determined that e-commerce is a modern vector of business development based on the active use of information, communication and digital technologies; the role of innovative tools in trade continues to grow under the influence of global digital transformations, pressure from quarantine and military restrictions. Such trends necessitate an improvement in the accounting procedures; the author proves that the priority task is to take into account various aspects of settlement transactions, since their accounting today remains insufficiently finalized at the legislative level, is controversial, and causes problems in trade relations between a business entity and a consumer.

Comparison, methods of abstraction and analysis (to compare various aspects of the implementation of accounting for settlement transactions that depend on the procedure for organizing online commerce and delivery of goods, analysis of the practice and legal framework of e-commerce and its accounting in Ukraine), generalization (to draw conclusions, theoretical and practical generalizations about the role and importance of perfecting the accounting for settlement transactions in the structure of online commerce) are the research methods which were used in the article.

In this science paper the essence of the essence of e-commerce enterprises on the basis of the Law of Ukraine «On E-Commerce», as well as the views of modern scholars, types of e-commerce implementation and approaches to interaction with consumers, including payment and delivery methods were determined. Moreover, the authors analyzed the procedure for accounting for settlement transactions typical for the e-commerce sector, the specifics of using payment transaction recorders, and the importance of improving accounting processes in the studied area of economic activity.

**Key words:** e-commerce, settlement operations, accounting of sales of goods, accounting, Internet trade, consumers, method of payment, method of delivery.

**П**остановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток електронної комерції є характерним трендом сучасності, адже більшість споживачів в умовах загострення кризових явищ схильні до пошуку оптимальних в контексті співвідношення ціни і якості товарів. Сервіс підприємств, що торгують у мережі інтернет, дозволяє покупцеві вивчити не лише характеристики бажаного товару, а і порівняти його вартість із іншими пропозиціями на ринку, обравши оптимальний варіант саме для себе. Додатковим позитивним аспектом виступає зручність, економія часу і гнучкість он-лайн покупок, що було і залишається особливо важливим в контексті глобальної пандемії, пост-пандемічної нестабільності, а також актуальних умовах воєнного стану.

Проблемним аспектом у практиці електронної комерції залишаються процеси і порядок реалізації обліку розрахункових операцій. На сучасному етапі існують такі типи оплати при придбанні товарів: готівковий (за умови самостійного вивезення покупки із складу), розрахунок через кур'єра чи уповноваженого представника служби доставки, а також безготівковий тип розрахунку. Власне, характерним є поширення он-лайн оплати, проте через відсутність досконалої регуляторної бази та ефективного контролю за діяльністю підприємств, зокрема в контексті легалізації бізнесу, значна частка торгівельних відносин і, як наслідок, розрахунків, залишаються необлікованими або облікованими некоректно. Українська економіка потребує підтримки з боку бізнесу, що фокусує увагу на важливості досягнення високого ступеня прозорості торгівлі; власне тому вивчення, впорядкування обліку продажів та розрахунків із підприємствами електронної комерції, пошук проблемних аспектів і недопрацювань має високу практичну цінність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні аспекти практики реалізації обліку розрахункових операцій на підприємствах електронної комерції висвітлено у працях В. Белозерцева [1], Н. Борецько, Ф. Бутинця, Т. Бочулі, Р. Бали, В. Кулик [2], А. Крутова, В. Лакізи [3], С. Легенчука, О. Леги [4], В. Плескач, Н. Проскуріної [5] та ін. Так, В. Белозерцев досліджує окремі елементи обліку операцій, пов'язаних із реалізацією товарів на підприємствах електронної комерції, зокрема облік витрат на створення та функціонування господарюючої одиниці, а також власне облік реалізації товарів (розрахунку із покупцями), акцентує увагу на недостатній врегульованості процесів на законодавчому рівні [1]. Н. Проскуріна деталізує поняття електронної комерції та особливості обліку торгівельних процесів, що зумовлені специфікою зазначеної форми діяльності; вивчає особливості реалізації оплати за замовлення методами безготівкових перерахунків чи готівкових, через кур'єрські служби, законодавче і нормативне забезпечення. Науковцем визначено, що існує низка проблем, пов'язаних із он-лайн торгівлею та її обліком, що є наслідком невідповідності динаміки вдосконалення облікових процесів темпам розвитку електронної комерції та вимагає «ґрунтовних роз'яснень, більш детального відображення у державних нормативно-законодавчих актах» [4]. Р. Бала та В. Лакіза вивчають розвиток електронної комерції на міжнародному рівні та трансформації в обліку, які зумовлені даним трендом; науковці аналізують основні аспекти реалізації розрахункових операцій на основі PayPal, що виступає посередником між продавцем і покупцем, забезпечуючи надійність оплати платіжними картками (зокрема, MasterCard, VISA, American Express та ін.) [3].

Праці вище зазначених науковців детально висвітлюють особливості обліку операцій, пов'язаних

із реалізацією товарів підприємствами через мережу Інтернет. Проте, розвиток електронної комерції є стрімким та динамічним, що не завжди враховано у застарілих положеннях обліку та нормативно-правових, методичних документах. Невідповідність динаміки трансформації електронної торгівлі процесам оновлення механізмів, що її регулюють, спричиняє виникнення та загострення проблем в обліковій практиці, ріст тіньової економіки; саме цей аспект вимагає перманентного вивчення задля пошуку методів усунення характерних недоліків.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є аналіз порядку здійснення обліку реалізації товарів на підприємствах електронної комерції, діяльність яких стрімко розвивається під впливом діджиталізації, мінливості економічної системи, а також запитів споживачів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність електронної комерції визначена у законодавчому та науковому просторі. Так, Закон України «Про електронну комерцію» (далі — ЗУ № 675) пропонує наступну дефініцію — це «відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру». Суб'єктами електронної комерції є дві сторони:

- однією із них є господарюючий суб'єкт будь-якої організаційно-правової форми, який реалізує товари, виконує роботи або надає послуги на основі використання мережі Інтернет та із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій (далі — ІКТ);
- іншою є особа, що має намір придбати, замовити або використати певний товар, роботу чи послугу шляхом вчинення електронного правочину [6].

Науковці детермінують електронну комерцію з погляду на різні аспекти такого типу торгівлі. Так, О. Шалева її визначає як «комерційну взаємодію суб'єктів бізнесу з приводу купівлі та продажу товарів/послуг з використанням інформаційних мереж» [7], Ф. Бутинець трактує як «вид дистанційної торгівлі товарами з використанням комп'ютерної та телекомунікаційної техніки» [8]. Визначення А. Маєвської має наступний зміст — це «форма ділових операцій, де сторони взаємодіють через електронні технології, а не в процесі фізичного обміну чи контакту» [9]. Ю. Шкригун визначає електронну комерцію як «вид електронної комерційної діяльності, що реалізується через електронну взаємодію економічних суб'єктів» [10]. Відповідно до положень, розроблених Світовою Організацією Торгівлі (далі — WTO), досліджувана категорія являє собою «виробництво, розподіл,

маркетинг, продаж або надання товарів і послуг за допомогою електронних засобів» [11].

Узагальнюючи погляди науковців та світових організацій, положення вітчизняного законодавства можна стверджувати, що електронною є такий тип комерції, що передбачає дистанційну взаємодію між покупцями і продавцями, реалізацію товарів через мережу Інтернет, без використання стаціонарних торговельних майданчиків, проте із застосуванням різних цифрових інструментів і ІКТ, а також широким вибором можливостей оплати та методів доставки. Облік реалізації товарів/послуг є типовим, проте має певну специфіку.

Виникнення та стрімкий розвиток електронної комерції є результатом глобальної діджиталізації та цифрових трансформацій, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (далі — ІКТ) у життєдіяльність громадян та бізнес-процеси. Важливим в контексті поширення Інтернет-торгівлі став рік початку та загострення пандемії Covid-19, коли кардинальне обмеження соціальної взаємодії та жорсткі вимоги карантину змусили покупця змінити свою поведінку на ринку, купувати бажані товари чи отримувати послуги не виходячи за межі дому. Пост-пандемічна нестабільність також стала важким етапом для бізнесу; структурні зміни на світовому ринку, зниження стійкості підприємств, дестабілізація економічної ситуації на глобальному рівні, зокрема в державах із провідними економіками — це все фактори, що змушували бізнес шукати більш ефективні форми торгівлі і взаємодії із покупцем. Піком кризи стало повномасштабне вторгнення росії на території України на початку 2022 року. Не маючи належного обсягу фінансових резервів та міцного соціально-економічного базису, бізнес з перших днів війни продовжував втрачати споживачів та був змушений шукати доцільні в контексті бойових дій методи підтримки продажів; втрата ринків збуту та дефіцит ресурсів — у сукупності зазначені чинники лише сприяли загостренню кризових явищ у просторі бізнес-процесів. За даними дослідження, проведеного маркетинговою компанією Promodo про роботу української сфери електронної комерції під час повномасштабної війни, інтернет-магазини втратили в середньому 82,7% сеансів, дохід українських онлайн-ритейлерів у середньому впав на 92%. Проте вже через тиждень активність на торговельних платформах почала відновлюватись, відбувалось незначне, проте стабільне зростання трафіку; з середини березня 2022 року динаміка он-лайн торгівлі змінилася на позитивну, про що свідчило помітне збільшення сесій [12]. Саме сектор електронної комерції активно відновлював свою активність в умовах війни. На зміну шоковому стану українців прийшло усвідомлення потреби у адаптації до умов воєнного стану, що супроводжувалось



відновленням логістики та закінченням активної фази переселення. Окрім того, частка українців, яка змінила місце проживання, зіткнулась із проблемою відсутності у офлайн-магазинах своїх звичних брендів, товарів, що перевело значну кількість покупців у он-лайн простір. З початком війни найбільш затребуваними для споживача категоріями стали товари, що закривають базові потреби: продукти харчування, медикаменти, взуття та одяг, гігієнічні та господарчі товари, товари для тварин.

Отже, електронна комерція, як форма забезпечення збуту та організації комунікації із споживачем у межах цифрового середовища, здатна більш ефективно протистояти факторам, що чинять негативний вплив, характеризується високою гнучкістю процесів і адаптивністю, простотою відображення товарів, можливістю запропонувати більше інформації для споживача, а також відсутністю географічних обмежень, що особливо цінно для покупця і підприємця в умовах війни. Саме он-лайн торгівля в контексті кризових явищ та наслідків війни отримала поштовх для розвитку, адже її основною перевагою в порівнянні із іншими формами продажів є суттєво нижчі витрати, що супроводжують оформлення угоди щодо реалізації товару/послуги та подальше обслуговування такої угоди. Бізнес-процеси, організовані в електронному форматі, мають більш спрощену структуру, за рахунок чого досягається скорочення усіх елементів витрат, зокрема і собівартості товару/послуги, що в кінцевому результаті є позитивним економічним ефектом як для господарюючого суб'єкта, так і для споживача.

Враховуючи відмінності між традиційною формою реалізації товарів та електронною, існують певні особливості з боку організації бухгалтерського обліку. Так, у загальному розумінні (відповідно до Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» (далі — ЗУ № 365) розрахунковою є операція «приймання від покупця готівкових коштів, платіжних карток, чеків, жетонів за місцем реалізації товарів (послуг), видача готівкових коштів за повернутий покупцем товар (ненадану послугу), а у разі застосування банківської платіжної картки — оформлення відповідного розрахункового документа щодо оплати в безготівковій формі товару (послуги) банком покупця або, у разі повернення товару (відмови від послуги), оформлення розрахункових документів щодо перерахування коштів у банк покупця» [13]. Дане трактування відображає загальний порядок розрахунку між продавцем і покупцем, що супроводжує продаж товару. ЗУ № 675 окреслює особливості оплати товару саме у тому випадку, коли продавцем є суб'єкт електронної комерції; відповідно до ст. 13 розрахунком є операція, що здійснюється із використанням «платіжних ін-

струментів, електронних грошей, шляхом переказу коштів або оплати готівкою з дотриманням вимог законодавства щодо оформлення готівкових та безготівкових розрахунків, а також в інший спосіб, передбачений законодавством України, що регулює надання платіжних послуг» [6]. Даний процес є невід'ємним елементом торгівлі, а тому його регулювання здійснюється на основі типових для комерційної сфери законів, зокрема «Про платіжні послуги», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» тощо.

Операція розрахунку між господарюючим суб'єктом електронної комерції і покупцем може відбуватись у таких формах (різні підходи до відображення в облікових документах та відмінності у кореспонденції рахунків відображено у Табл. 1, Табл. 2 та Табл. 3 відповідно):

- готівкові розрахунки (при кур'єрській доставці продавця, сторонньої організації, користуванні послугами поштових відправлень або за умови розрахунку безпосередньо в офісі продавця) (Табл. 1);
- безготівкові розрахунки (перекази через банк, зокрема зарахування коштів на поточний рахунок продавця або через службу доставки за умови післяплати, Інтернет-еквайринг) (Табл. 2);
- розрахунки із використанням електронних грошей (Webmoney) (Табл. 3).

Більшість розрахунків між підприємствами електронної комерції і покупцями відбувається у безготівковій формі. Так, за даними, опублікованими Національним банком України (за травень-грудень 2022 року), оплата товарів і послуг в мережі Інтернеті за відповідний період становила більше чверті за кількістю від загального обсягу розрахунків громадян (а саме 27,9%, що дорівнює 1 448,7 млн операцій), та займала приблизно шосту частину за сумою (17,9%) від усіх безготівкових операцій із платіжними картками, що становить понад 614,8 млрд грн. Середній чек покупців в мережі Інтернет становив 424 грн (статистика не враховує показників переказів населення з картки на картку) [14].

Такі тенденції пов'язані не лише із зручністю даного типу розрахунків, а із відсутністю необхідності застосування господарюючими суб'єктами реєстраторів розрахункових операцій (далі — РРО). Особливості застосування РРО у діяльності підприємств електронної комерції відображено у ЗУ № 365. Досліджуючи потребу у використанні РРО, всі операції щодо отримання оплати за реалізовані товари доцільно розподілити на такі, що здійснюються опісля доставки товару та перед цим процесом (власне, торгівля з відстроченим платежем і із передплатою). В значній мірі використання РРО залежить саме від типу операції, основні вимоги до підприємств електронної комерції в контексті реєстрації розрахунків узагальнено у Табл. 4.



Таблиця 1

**Типова кореспонденція рахунків реалізації товарів на підприємствах електронної комерції  
(готівкові розрахунки)**

№	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дт	Кт
Розрахунок готівкою через кур'єрську службу продавця			
1.	Передано замовлення кур'єру підприємства	287	281
2.	Оприбуткування готівки в касу підприємства	301	702
3.	Відображення ПЗ з ПДВ	702	641
4.	Списано собівартість реалізованих товарів	902	287
5.	Відображено витрати на кур'єрську доставку	93	372
6.	Нараховано заробітну плату кур'єру та ЄСВ на заробітну плату	93	661 651
8.	Визначено фінансовий результат	702 791 791	791 902 93
Розрахунок готівкою через сторонню кур'єрську службу			
1.	Передано замовлення кур'єрській служб	287	281
2.	Нараховано витрати за користування послугами кур'єра	93	631
3.	Відображення ПК з ПДВ	641	631
4.	Отримано звіт за кур'єрську доставку товару	361	702
5.	Відображення ПЗ з ПДВ	702	641
6.	Оприбутковано оплату за товар	311	361
Розрахунок у готівковій чи безготівковій формах в офісі продавця			
1.	Перераховано оплату за товар в касу або на поточний рахунок господарюючого суб'єкта	301 311	702
2.	Відображення ПЗ з ПДВ	702	641
3.	Списано собівартість реалізованих товарів	902	281

Джерело: складено автором за даними [5; 15]

Узагальнюючі вище окреслену інформацію можна стверджувати, що найбільш безпечним для обох сторін торгівельних відносин та врегульованим на законодавчому рівні методом розрахунків між покупцем і підприємством електронної комерції є оплата на поточний рахунок за IBAN-реквізитами. На сьогодні характерним є уникнення продавцями використання РРО

Таблиця 2

**Типова кореспонденція рахунків реалізації товарів на підприємствах електронної комерції  
(оплата на рахунок, Інтернет-еквайрингова передоплата)**

№	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дт	Кт
Розрахунок за товар на рахунок продавця в банку/Інтернет-еквайрингова передоплата			
1.	Здійснено передоплату покупцем	333	681
2.	Відображення ПЗ з ПДВ	643	641
3.	Зараховано гроші на поточний рахунок (за вирахуванням комісії)	311	333
4.	Відображено комісію за еквайринг (за умови Інтернет-еквайрингу)	92	333
5.	Передано товар перевізникові	282/1	281
6.	Доставлено покупцеві товар	361	702
4.	Списано раніше відображену суму ПЗ з ПДВ	702	643
5.	Проведено залік заборгованостей	681	361
6.	Списано собівартість реалізованого товару	902	282/1
8.	Сформовано фінансовий результат	702 791	791 902

Джерело: складено автором за даними [5; 15]

Таблиця 3

Типова кореспонденція рахунків реалізації товарів на підприємствах електронної комерції  
(оплата електронними грошима)

№	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дт	Кт
Розрахунок електронними грошима			
1.	Отримано оплату за товар електронними грошима	377	702 703
2.	Списано собівартість реалізованого товару	902	281
3.	Дохід від реалізованого товару	361	702
4.	Відображення ПЗ з ПДВ	702	641
5.	Проведено залік заборгованостей	685	361
6.	Спасання собівартості отриманих електронних грошей	949	685
7.	Отримано на поточний рахунок переведені електронні гроші	311	377

Джерело: складено автором за даними [5]

незалежно від методів оплати і типу доставки товару, великою є кількість платежів на картку продавця, що у більшості випадків не лише не

обліковується, а є незаконною формою організації торгівлі. В умовах кризових явищ функціонування бізнес-сектору є особливо важливою умовою

Таблиця 4

Особливості використання РРО у діяльності підприємств електронної комерції

<i>Торгівля із передплатою</i>	
Готівковий розрахунок або оплата картою	У разі внесення покупцем передоплати готівкою та/або платіжною картою через POS-термінал в інтернет-магазині застосування РРО/ПРРО є обов'язковим, оскільки такий тип реалізації товару та його облік не відрізняються від торгівлі із стаціонарного майданчику.
Інтернет-еквайрингова передплата	Застосування РРО та надання касового чека є обов'язковим, що слідує із сутності розрахункової операції, визначеної у ЗУ № 365, а також особливості самої операції — господарюючий суб'єкт попередньо оформлює договір Інтернет-еквайрингу, чим засвідчує те, що прийматиме он-лайн платежі через власний сайт. Щодо особливостей зарахування коштів, то у разі надходження платежу від покупців після робочого дня, у вихідні, святкові дні оформлення операцій, формування фіскального чека здійснюється з урахуванням режиму роботи господарюючого суб'єкта. У разі доставкою поштовою чи кур'єрською службою, необхідним є вкладення у поштове відправлення роздрукованого фіскального чеку, а також, у передбачених законодавством випадках, гарантійних документів на товар.
Передплата за IBAN-реквізитами	Якщо підприємство електронної комерції надає покупцеві для оплати за товар реквізити поточного рахунку в форматі IBAN, то використання РРО/ПРРО є не обов'язковим.
Оплата на карту продавця	Така операція є розрахунковою, а тому застосування РРО/ПРРО є обов'язковим, що слідує із положень ЗУ № 365.
<i>Торгівля із відстроченням платежу</i>	
Передача товару перевізникові та розрахунок покупця з перевізником	На етапі передачі товару перевізникові продавцем розрахункової операції не відбувається, а тому застосування РРО/ПРРО не є обов'язковим. Продавець зобов'язаний додати до поштового відправлення документи на товар (товарний чек, накладну, а в передбачених законодавством випадках гарантійний талон, технічний паспорт або інший документ, що його замінює). На етапі отримання покупцем товару від перевізника виникає розрахункова операція і вже тепер використання РРО/ПРРО є необхідним. Проте є особливість, РРО/ПРРО має застосувати перевізник, який повинен видати фіскальний чек не на товар, а на суму післяплати, яку необхідно перерахувати продавцеві (із врахуванням комісії, за умови її існування), а також на послуги доставки товару. Отже, за умови реалізації товарів виключно на основі післяплати та доставки таких товарів посередниками (поштою або службами кур'єрської доставки) застосування РРО підприємством електронної комерції не є обов'язковим.
Перерахування коштів перевізником продавцеві	Розрахунки за товар здійснюються між перевізником та продавцем згідно з договором між ними на основі вище узагальнених основ: якщо перевізник перераховує кошти продавцеві на поточний рахунок, РРО/ПРРО не застосовується, в іншому випадку продавець зобов'язаний видати фіскальний чек на товар покупцю.

Джерело: складено автором за даними [13; 16]

врівноваження економічних процесів, мінімізації нестабільностей, підтримки державної економіки. Власне тому, легалізація діяльності підприємств електронної комерції є пріоритетною ціллю, облік розрахункових операцій дозволить спрямувати до бюджету додаткові надходження у вигляді податкових платежів та зміцнити фінансову стійкість держави.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** В ході написання наукової роботи було визначено, що електронною є такий тип комерційної діяльності, що передбачає дистанційну взаємодію між покупцями і продавцями, реалізацію товарів через мережу Інтернет, без використання стаціонарних торговельних майданчиків, проте із застосуванням різних цифрових інструментів і ІКТ, а також широким вибором можливостей оплати та різних методів доставки. Доведено, що сфера є перспективною, гнучкою і адаптивною до викликів пост-пандемічної не-

стабільності та умов воєнного стану. Важливим аспектом є облік операцій, що супроводжують реалізацію товару та відбуваються між суб'єктами торговельних відносин. Кореспонденція рахунків може різнитись в залежності від форми оплати (готівкової, безготівкової, оплати через кур'єрські служби і сервіси доставки, перевізників), а також способів доставки (кур'єрськими службами продавця, сторонніми кур'єрськими організаціями, безпосереднього вивозу із складу продавця).

Проблемним аспектом залишається недостатня впорядкованість обліку розрахунків, високий рівень оплати товарів на картку продавця або готівкою без відповідного відображення операцій в облікових і податкових документах; перспективним є проведення додаткових роз'яснень щодо введення бухгалтерського обліку підприємствами електронної комерції та використання ними РРО/ПРРО під час війни задля уникнення зростання рівня тінізації бізнесу.

#### Література

1. Белозерцев В. С., Гарькавий М. Г. Облік та аналіз реалізації товарів на підприємстві електронної комерції. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23. С. 40–43. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.23.40>
2. Кулик В. А. Розвиток бухгалтерського обліку на підприємствах електронного бізнесу: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2017. 344 с.
3. Лакіза В. В., Бала Р. Д. Особливості застосування електронної торгівлі суб'єктами господарювання в умовах міжнародної економічної діяльності. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8315> (дата звернення: 13.06.2023). doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.53>
4. Лега О. В. Інтернет-торгівля: облік та оподаткування. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 43. С. 161–166.
5. Проскуріна Н., Конєва А. Електронна комерція: особливості системи бухгалтерського обліку. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-95>
6. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 45. С. 2344. Ст. 410.
7. Шалева О. І. Електронна комерція: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2011. 216 с.
8. Бутенець Ф. Ф. Бухгалтерський облік в торгівлі: підручник. Житомир: ПП «Рута», 2002. 576 с.
9. Маєвська А. Електронна комерція і право: навчально-методичний посібник. Харків, 2010. 256 с.
10. Шкрюгун Ю. О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. Управління економікою: теорія і практика. 2020. № 12. С. 312–325. URL: <http://www.chumachenko-readings.org/download/2020/20-Shkrygun.pdf> (дата звернення: 13.06.2023)
11. Yasmin I. E-commerce in the World Trade Organization: History and latest developments in the negotiations under the Joint Statement. Geneva, Switzerland, 2020. 29 p.
12. Як змінився український eCommerce за місяць війни // Маркетингова компанія «Promodo», 2023. URL: <https://www.promodo.ua/blog/yak-zminivnya-ukrayinskiy-ecommerce-za-misyas-viyni> (дата звернення: 13.06.2023).
13. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України від 06.07.1995 № 265/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 28. Ст. 205
14. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток за травень-грудень 2022 року // Національний банк України, 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-2022-rik> (дата звернення: 13.06.2023).
15. Солошенко Л. Інтернет-еквайрингова оплата: як облікувати? Податки&Бухоблік. 2023. № 41. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/may/issue-41/article-125066.html> (дата звернення: 13.06.2023).
16. Хмелевський І. РРО/ПРРО при Інтернет-торгівлі. Податки&Бухоблік. 2023. № 41. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/may/issue-41/article-125074.html> (дата звернення: 13.06.2023).

### References

1. Belozertsev V., Garkavy M. (2018). Oblik ta analiz realizatsii tovariv na pidpriumstvi elektronnoi komertsii [Account and the analysis of realization of goods at the enterprise of electronic commerce]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 40–43. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.23.40>.
2. Kulyk V.A. (2017). Rozvytok bukhhalterskoho obliku na pidpriumstvakh elektronnoho biznesu [Development of accounting at e-business enterprises]. Poltava: PUET.
3. Lakiza V., Bala R. (2020). Osoblyvosti zastosuvannya elektronnoi torhivli subiektamy hospodariuvannya v umovakh mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti [Peculiarities of usage of electronic commerce by business entities in conditions of international economic activity]. *Efektyvna ekonomika*, [Online] vol. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8315> (Accessed 13 Jun 2023). doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.53> 40.
4. Leha O.V. (2019). Internet-torhivlia: oblik ta opodatkovannia [E-commerce: accounting and taxation]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 43, pp. 161–166.
5. Proskurina N., Konieva A. (2021). Elektronna komertsii: osoblyvosti systemy bukhhalterskoho obliku [E-commerce: features of the accounting system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 34. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-95>.
6. Law of Ukraine on electronic commerce. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2015, № 45, pp. 2344, art. 410.
7. Shaleva O.I. (2011). Elektronna komertsii [E-commerce]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury.
8. Butenets F.F. (2002). Bukhhalterskyi oblik v torhivli [Accounting in trade]. Zhytomyr: PP “Ruta”.
9. Maievska A. (2010). Elektronna komertsii i pravo [E-commerce and law]. Kharkiv.
10. Shkryhun Yu. O. (2020). “Elektronnyi biznes”, “elektronna komertsii” ta “elektronna torhivlia”: vidminnosti y osoblyvosti [“E-business”, “e-commerce” and “e-trading”: differences and features]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia i praktyka*, vol. 12, pp. 312–325. URL: <http://www.chumachenko-readings.org/download/2020/20-Shkrygun.pdf> (Accessed 13 Jun 2023).
11. Yasmin I. (2020). E-commerce in the World Trade Organization: History and latest developments in the negotiations under the Joint Statement. Geneva, Switzerland.
12. Iak zminyvsia ukrainskyi eCommerce za misiats viiny [How Ukrainian eCommerce has changed in a month of war] / Marketing company “Promodo”. URL: <https://www.promodo.ua/blog/yak-zminyvsia-ukrayinskiy-ecommerce-za-misyac-viyni> (Accessed 13 Jun 2023).
13. Law of Ukraine on the use of payment transaction registers in the field of trade, catering and services. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1995, № 28, art. 205.
14. The National Bank of Ukraine (2023). Rozpodil bezgotivkovykh operatsii z vykorystanniam platizhnykh kartok za traven-hruden 2022 roku [Distribution of non-cash transactions using payment cards for May-December 2022]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-2022-rik> (Accessed 13 Jun 2023).
15. Soloshenko L. (2023). Internet-ekvairynhova oplata: yak oblikuvaty? [Internet acquiring payment: how to account for it?] *Podatky&Bukhoblik*, vol. 41. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/may/issue-41/article-125066.html> (Accessed 13 Jun 2023).
16. Khmelevskiy I. (2023). RRO/PRRO pry Internet-torhivli [RRO/PTRRO in Internet commerce]. *Podatky&Bukhoblik*, vol. 41. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/may/issue-41/article-125074.html> (Accessed 13 Jun 2023).



**Радіонова Наталія Йосипівна**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри фінансів та бізнес-консалтингу*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Radionova Natalia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Professor of the Finance and Business Consulting Department*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

ORCID: 0000-0002-8855-2963

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8964

## ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

### FEATURES OF ACCOUNTING AND FINANCIAL REPORTING OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

**Анотація.** Характер діяльності транснаціональних корпорацій зумовив трансформацію організації фінансового обліку. Виникла потреба у більш точній оцінці ресурсів, фінансових результатів та відображення релевантної консолідованої інформації у фінансовій звітності. Стирання національних кордонів капіталу вимагало створення єдиних правил обліку, зрозумілих для всіх суб'єктів господарювання та інвесторів незалежно від географічного розміщення. В статті розглянуто поняття ефективності обліку ТНК. Серед його основних особливостей зазначено: адаптація діяльності, податкових й облікових процедур до вимог законодавства країн, в яких розташовано філії; врахування мультивалютних відносин між філіями, тощо. Розкрито основні завдання обліку транснаціональних структур. Показано послідовність бухгалтерського процесу від первинних документів до консолідованої фінансової звітності. Розглянуто поняття консолідованої фінансової звітності у національних та міжнародних стандартах та зроблено висновки щодо подібності підходів у трактуваннях. Зазначено форми консолідованої фінансової звітності, затверджені у вітчизняних законодавчих актах.

Надано угруповання проблем складання консолідованої фінансової звітності ТНК за двома категоріями: організаційного та методичного характеру. До першої категорії віднесено нестабільність та складність законодавчого регулювання, складність процесу загальної організації обліку для потреб консолідації звітності корпоративних структур, що розташовані в різних країнах, недостатню кількість висококваліфікованих фахівців. Другу категорію представляють мультивалютний чинник, складність визначення вкладу кожної дочірньої структури у загальні показники ТНК, часток участі в капіталі, висока трудомісткість і тривалість складання звітності та її трансформація.

Особливу увагу приділено рекомендаціям щодо складання консолідованої фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності 10 «Консолідована фінансова звітність» та національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність».

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, консолідована фінансова звітність, транснаціональні корпорації, дочірнє підприємство, материнське підприємство.

**Summary.** Nature of the transnational corporations' activities led to the transformation of the financial accounting's organization. A need for a more accurate assessment of resources, financial results and display of relevant consolidated information in financial statements appeared. The erasure of national capital borders required the creation of uniform accounting rules that are understandable for all business entities and investors, regardless of geographic location. The article examines the concept of accounting efficiency of TNCs. Its main features include: adaptation of activities, tax and accounting procedures to the requirements of the legislation of the countries where branches are located; consideration of multi-currency relations between branches, etc. The main tasks of accounting of transnational structures are disclosed. The sequence of the accounting process from primary documents to consolidated financial statements is shown. The concept of consolidated financial reporting in national and international standards was considered and conclusions were drawn regarding the similarity of approaches in interpretations. Forms of consolidated financial statements approved in domestic legislative acts are indicated.

A grouping of the compiling consolidated financial statements' problems of TNCs is provided in two categories: organizational and methodical. The first category includes the instability and complexity of legislative regulation, the complexity of the process of general accounting organization for the needs of consolidation of corporate structures' reporting located in different countries, insufficient number of highly qualified specialists. The second category is represented by the multi-currency factor, the difficulty of determining the contribution of each subsidiary structure to the overall indicators of the TNC, the shares in the capital, the high labor intensity and duration of reporting and its transformation.

Particular attention is paid to the recommendations for preparing consolidated financial statements according to international financial reporting standards 10 «Consolidated Financial Statements» and national accounting regulations (standard) 2 «Consolidated Financial Statements».

**Key words:** accounting, consolidated financial statements, transnational corporations, subsidiary, parent company.

**Постановка проблеми.** Діяльність транснаціональних корпорацій пов'язана з процесами світової економічної глобалізації, що впливає на особливості облікових процедур, які, з одного боку, мають бути узгоджені з внутрішніми нормативними документами корпорації, а з іншого — враховувати законодавчу базу різних країн. Гармонізація підходів до ефективного ведення облікових процедур та складання консолідованої фінансової звітності транснаціональними корпораціями є предметом постійних дискусій серед науковців й потребує дослідження.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Дослідженням питань обліку та консолідованої звітності за П(С) БО та МСФЗ у різні часи займалися вітчизняні вчені-економісти, зокрема Д. Серебрянський, О. І. Малишкін, К. В. Безверхий, І. С. Ковова, С. М. Семенова, С. М. Шуляренко, В. П. Карев, А. Максименко, В. Козак. Не зважаючи на значні напрацювання, теоретичні й практичні питання удосконалення методики ведення обліку ТНК та побудови консолідованої звітності, потребують подальших досліджень.

**Метою дослідження** є розкриття особливостей обліку та фінансової звітності транснаціональних корпорацій.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне ведення обліку — це складний системний процес, який в ТНК має свої особливості: адаптація діяльності, податкових й облікових процедур до вимог законодавства країн, в яких розташовано філії; врахування мультивалютних відносин між філіями, тощо. Отже, займатись веденням обліку в корпоративних транснаціональних структурах мають високопрофесійні фахівці, які мають достатній рівень практичного досвіду та навичок для успішного вирішення прикладних завдань, що пов'язані з компетенціями менеджерів різного рівня. Зазначене є запорукою ефективного та довготривалого функціонування ТНК [12, с. 80].

Бухгалтерський облік на ТНК має вестися безперервно з дня реєстрації підприємства до його ліквідації. Згідно р. 3, п. 4 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» підприємство, що становить суспільний інтерес, зобов'язане утворити бухгалтерську служ-

бу на чолі з головним бухгалтером, до складу якої входять не менше двох осіб [3].

Підставою для бухгалтерського обліку господарських операцій є первинні документи. Для контролю та впорядкування оброблення даних на підставі первинних документів мають складатися зведені облікові документи (реєстри бухгалтерського обліку) за даними яких ТНК формує консолідовану фінансову звітність.

В класичному розумінні консолідована фінансова звітність — це звітність, яка відображає фінансовий стан і результати діяльності юридичної особи та її дочірніх підприємств як єдиної економічної одиниці.

Згідно з Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку 1 під консолідованою фінансовою звітністю розуміється фінансова звітність, яка відображає фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів юридичної особи та її дочірніх підприємств як єдиної економічної одиниці [5]. На міжнародному рівні трактування поняття «консолідована звітність» закріплено в Міжнародному стандарті фінансової звітності (МСФЗ) 10 «Консолідована фінансова звітність» і звучить так: консолідована фінансова звітність є фінансовою звітністю групи, в якій активи, зобов'язання, власний капітал, дохід, витрати і потоки грошових коштів материнського підприємства та його дочірніх підприємств подаються як такі, що належать одному економічному суб'єкту господарювання [9]. Таким чином, і в Н(С)БО 1 і в МСФЗ 10 встановлені в цілому подібні підходи до розкриття сутності консолідованої фінансової звітності. Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Загальні вимоги до фінансової звітності» [5], затверджені норми і форми консолідованої фінансової звітності юридичних осіб усіх форм власності (крім банків і бюджетних установ).

До зазначених форм відносяться: консолідований баланс (звіт про фінансовий стан), консолідований звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) та консолідований звіт про власний капітал.

Проблема складання консолідованої фінансової звітності тісно пов'язується з необхідністю елімінування статей, тобто наслідки щодо реалізації угод між членами корпоративної групи не включаються в консолідовану звітність, показуються тільки активи і зобов'язання, доходи і витрати від операцій з третіми особами.

Дослідження особливостей формування показників та складання консолідованої фінансової звітності дозволило виділити дві основні групи проблем: організаційного та методичного характеру (рис. 1).

В цілому проблема організації складання консолідованої фінансової звітності визначає методику, технологію та суб'єктів складання консолідованої звітності. Консолідація не зводиться до простого додавання відповідних статей активів, зобов'язань, капіталу, доходів та витрат, а передбачає цілий ряд спеціальних розрахунків і може бути представлена у вигляді багатоетапної процедури консолідації. Шляхи вдосконалення організаційних питань складання консолідованої фінансової звітності полягають в ретельному дотриманні правил обліку та звітності відповідно до бухгалтерських стандартів (табл. 1).

В цілому методика складання консолідованої фінансової звітності є досить складною, тому що при наступній консолідації звітності необхідно здійснювати елімінування (виключення) статей з метою запобігання повторного рахунку і штучного завищення величини капіталу і фінансових результатів. Таким чином, консолідована фінансова

звітність представляє собою систему показників, які сформовані за допомогою спеціальних процедур (а не простого додавання) звітності.

Для відображення фінансового стану та результатів діяльності групи підприємств загалом слід звернути увагу на те, чи враховано особливості створення цієї господарської одиниці та чи правильно зроблено окремі коригування об'єднаних показників. Суть коригування така:

1. З активів материнського підприємства необхідно вилучити балансову вартість інвестицій у дочірні підприємства, а з пасиву дочірніх підприємств — відповідну частку капіталу материнського підприємства (для виключення подвійного врахування активів та зобов'язань).

2. З усіх показників розрахункових операцій материнського та дочірніх підприємств слід вилучити суму внутрішньогрупових операцій та внутрішньогрупового сальдо.

3. Із вартості придбаних активів покупця необхідно вилучити суму нереалізованих прибутків та збитків від внутрішньогрупових операцій.

Цей підхід пов'язано з тим, що господарські операції в межах групи сприяють виникненню доходів та витрат тільки в Звітах про фінансові результати окремих підприємств. При реалізації товарів між підприємствами групи у продавця виникає прибуток (збиток), а в Балансі у покупця вартість придбаних запасів включає націнку (знижку).

**Висновки.** Ведення обліку й складання звітності в ТНК мають свої особливості й складнощі організаційного та методичного характеру.



Рис. 1. Проблеми складання консолідованої фінансової звітності ТНК  
Джерело: складено автором за даними [1, с. 24; 2, с. 17; 4, с. 109]

Таблиця 1

Рекомендації щодо складання консолідованої фінансової звітності за МСФЗ 10 та НП(С) БО 2

МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність»	НП(С)БО 2 «Консолідована фінансова звітність»
<p>Консолідована фінансова звітність:</p> <p>а) об'єднуються подібні статті активів, зобов'язань, капіталу, доходу, витрат та грошових потоків материнського підприємства з аналогічними статтями його дочірніх підприємств;</p> <p>б) згортається балансова вартість інвестицій материнського підприємства в кожному дочірньому підприємстві та частки материнського підприємства в капіталі кожного дочірнього підприємства (МСФЗ 3 «Об'єднання бізнесу» пояснює порядок обліку будь-якого відповідного гудвілу);</p> <p>в) повністю виключаються внутрішньогрупові активи та зобов'язання, капітал, дохід, витрати та грошові потоки, пов'язані з операціями між суб'єктами групи.</p>	<p>Фінансова звітність материнського підприємства та його дочірніх підприємств, складається за той самий звітний період і на ту саму дату балансу</p> <p>Консолідовану фінансову звітність складають з фінансової звітності групи підприємств з використанням єдиної облікової політики для подібних операцій та інших подій за схожих обставин. Якщо неможливо застосувати єдину облікову політику, то про це повідомляється у примітках.</p>
Єдина облікова політика. Якщо використовується облікова політика, що відрізняється від загальної, то мають бути здійсненні відповідні коригування для забезпечення узгодженості з обліковою політикою групи	Консолідована фінансова звітність складається шляхом впорядкованого додавання показників фінансової звітності дочірніх підприємств до аналогічних показників фінансової звітності материнського підприємства.
Суб'єкт господарювання включає дохід та витрати дочірнього підприємства у консолідовану фінансову звітність з дати, коли він отримав контроль над дочірнім підприємством, до дати, коли суб'єкт господарювання втратив контроль над дочірнім підприємством.	<p>При складанні консолідованої фінансової звітності підлягають виключенню:</p> <p>а) балансова вартість фінансових інвестицій материнського підприємства в кожне дочірнє підприємство і частка материнського підприємства в капіталі кожного дочірнього підприємства;</p> <p>б) сума внутрішньогрупових операцій та внутрішньогрупового сальдо;</p> <p>в) сума операцій та внутрішньогрупового сальдо;</p> <p>г) сума нереалізованих прибутків та збитків від внутрішньогрупових операцій (крім збитків, які не можуть бути відшкодовані).</p>
Фінансова звітність материнського підприємства та його дочірніх підприємств, що використовується при складанні консолідованої фінансової звітності, повинна мати однакову звітну дату.	Материнське підприємство для складання консолідованої фінансової звітності визначає неконтрольовану частку у власному капіталі, чистому прибутку (збитку) та сукупному доході дочірніх підприємств.

Джерело: складено автором за даними [6; 9]

Стейкхолдерів цікавить, як в дійсності функціонує майно, чи відбулися певні зміни капіталу та реальний фінансовий стан транснаціональної компанії. Таку інформацію не надає ні первинна фінансова звітність, ні звичайна зведена фінансова звітність.

При складанні зведеної фінансової звітності відбувається просте додавання статей первинної звітності,

що, в свою чергу, призводить до необ'єктивного відображення показників діяльності групи в цілому із-за наявності в такій звітності результатів внутрішньогрупових операцій. Консолідація звітності передбачає, що всі структурні підрозділи підприємства і материнська компанія подають облікову інформацію в єдиному форматі, для чого впроваджується спільна облікова політика групи компаній.

#### Література

1. Гармонізація податкового та бухгалтерського обліку в контексті оподаткування прибутку підприємств: Монографія / Д. Серебрянський // Видавництво Літера. 2020. 366 с.
2. Гармонізація бухгалтерського обліку та оподаткування на підприємствах України в контексті нормативів ЄС: Монографія / [О.І. Малишкін, К.В. Безверхий, І.С. Ковова, С.М. Семенова, С.М. Шуляренко, В.П. Карев]; за наук. ред. О.І. Малишкіна; Державний університет інфраструктури та технологій. Київ: ВД «АртЕк», ДУІТ, 2018. 418 с.
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р.



4. Максименко А. Асиметрії оподаткування діяльності ТНК в умовах нерівномірності економічного розвитку / А. Максименко, В. Козак // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Том 2, № 37. С. 105–115.
5. Національний (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 15.06.2023).
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність» від 27.06.2013 № 628. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13#Text> (дата звернення: 15.06.2023).
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 28 «Інвестиції в асоційовані підприємства» від 01.01.2012 № 929\_046. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_046#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_046#Text) (дата звернення: 15.06.2023).
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» від 01.01.2013 № 929\_015. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_015#Text)
9. Міжнародний стандарт фінансової звітності 10 «Консолідовані фінансові звіти» від 01.01.2013 № 929\_065. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_065#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_065#Text) (дата звернення: 13.06.2023).
10. Міжнародний стандарт фінансової звітності 11 «Спільна діяльність» від 01.01.2013 № 929\_066. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_066#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_066#Text) (дата звернення: 15.06.2023).
11. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 р. № 419. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.06.2023).
12. Радіонова Н. Й. Прикладне значення бухгалтерських знань для керівників різного рівня управління підприємством // *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах інтеграції: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 8 жовтня 2021 року*. Київ: КНУТД, 2021. С. 79–80.

#### References

1. *Harmonizatsiia podatkovooho ta bukhgalterskoho obliku v konteksti opodatkuvannia prybutku pidpriemstv: Monohrafiia* / D. Serebrianskyi // *Vydavnytstvo Litera*. 2020. 366 s.
2. *Harmonizatsiia bukhgalterskoho obliku ta opodatkuvannia na pidpriemstvakh Ukrainy v konteksti normatyviv* YeS: *Monohrafiia* / [O.I. Malyshkin, K.V. Bezverkhyy, I.S. Kovova, S.M. Semenova, S.M. Shuliarenko, V.P. Kariev]; za nauk. red. O.I. Malyskina; *Derzhavnyi universytet infrastruktury ta tekhnolohii*. Kyiv: VD «ArtEk», DUIT, 2018. 418 s.
3. *Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy № 996-XIV vid 16.07.1999 r.*
4. Maksymenko A. Asymetrii opodatkuvannia diialnosti TNK v umovakh nerivnomirnosti ekonomichnoho rozvytku / A. Maksymenko, V. Kozak // *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*. 2021. Том 2, № 37. С. 105–115.
5. *Natsionalnyi (standart) bukhgalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti» vid 07.02.2013 № 73*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (data zvernennia: 15.06.2023).
6. *Natsionalne polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 2 «Konsolidovana finansova zvitnist» vid 27.06.2013 № 628*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13#Text> (data zvernennia: 15.06.2023).
7. *Mizhnarodnyi standart bukhgalterskoho obliku 28 «Investytsii v asotsiiiovani pidpriemstva» vid 01.01.2012 № 929\_046*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_046#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_046#Text) (data zvernennia: 15.06.2023).
8. *Mizhnarodnyi standart bukhgalterskoho obliku 39 «Finansovi instrumenty: vyznannia ta otsinka» vid 01.01.2013 № 929\_015*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_015#Text)
9. *Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 10 «Konsolidovani finansovi zvity» vid 01.01.2013 № 929\_065*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_065#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_065#Text) (data zvernennia: 13.06.2023).
10. *Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 11 «Spilna diialnist» vid 01.01.2013 № 929\_066*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_066#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_066#Text) (data zvernennia: 15.06.2023).
11. *Pro zatverdzhennia Poriadku podannia finansovoi zvitnosti: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.02.2000 r. № 419*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text> (data zvernennia: 14.06.2023).
12. Radionova N. Y. *Prykladne znachennia bukhgalterskykh znan dlia kerivnykiv riznogo rivnia upravlinnia pidpriemstvom // Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh intehratsii: tezy dopovidei III Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii, m. Kyiv, 8 zhovtnia 2021 roku*. Kyiv: KNUVD, 2021. S. 79–80.

УДК 339.543

**Ачкасова Світлана Анатоліївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри митної справи і фінансових послуг*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Achkasova Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Customs and Financial Services*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**Абрамов Володимир Сергійович**

*студент*

*Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Abramov Volodymyr**

*Student of the*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8880

## РЕАЛІЗАЦІЯ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

### IMPLEMENTATION OF CUSTOMS POLICY IN THE CONTEXT OF INTEGRATION TRANSFORMATIONS

**Анотація.** Стаття присвячена розгляду важливості митної політики в контексті інтеграційних трансформацій. Митна політика має значний вплив на зовнішню торгівлю, експорт та імпорт товарів, а також на бюджетні надходження країни. Дослідження розглядає вплив процесів інтеграції на митну політику країни та роль митних органів у забезпеченні виконання митних норм та вимог, пов'язаних з інтеграційними угодами. У контексті інтеграційних трансформацій, таких як приєднання до регіональних блоків та укладання міжнародних угод про вільну торгівлю, митна політика є ще більш важливою. Стаття описує різні аспекти митної політики, що важливі в контексті інтеграційних трансформацій, зокрема забезпечення ефективного митного контролю на кордоні, спрощення митного оформлення товарів, зниження митних бар'єрів та зменшення митних ставок на товари, що імпортуються з країн-членів регіонального блоку або з країн, з якими укладено угоди про вільну торгівлю. Такі заходи зменшують витрати підприємств на митні платежі та збільшують обсяги торгівлі між країнами. У статті також зазначено, що здійснення митної політики в контексті інтеграційних трансформацій вимагає відповідності стандартам та вимогам, що ставляться до митного контролю на кордоні в регіональних блоках. Особлива увага приділяється реалізації митної політики в контексті укладення та виконання міжнародних торговельних угод, зокрема угод про вільну торгівлю. Дослідження аналізує роль митних органів у виконанні зобов'язань, встановлених угодами, та проблеми, з якими вони зіштовхуються при реалізації митної політики. Окрім того, митна політика повинна бути спрямована на захист національних інтересів та забезпечення безпеки товарів та послуг, що імпортуються до країни. Метою дослідження є виявлення основних аспектів реалізації митної політики в контексті інтеграційних трансформацій.

**Ключові слова:** митна політика, інтеграційні трансформації, митний контроль, митні бар'єри, митні платежі, вільна торгівля, регіональні блоки, митне оформлення, експорт, імпорт, зовнішня торгівля.

**Summary.** The article is devoted to consideration of the importance of customs policy in the context of integration transformations. Customs policy has a significant impact on foreign trade, export and import of goods, as well as on the country's budget revenues. The study examines the impact of integration processes on the country's customs policy and the role of customs authorities in enforcing customs regulations and requirements related to integration agreements. In the context of integration transformations, such as joining regional blocs and concluding international free trade agreements, customs policy is even more important. The article describes various aspects of customs policy that are important in the context of integration transformations, in particular, ensuring effective customs control at the border, simplifying customs clearance of goods, reducing customs barriers and reducing customs rates on goods imported from member countries of the regional bloc or from countries,

with which free trade agreements have been concluded. Such measures reduce the costs of enterprises for customs payments and increase the volume of trade between countries. The article also states that the implementation of customs policy in the context of integration transformations requires compliance with standards and requirements related to customs control at the border in regional blocs. Special attention is paid to the implementation of customs policy in the context of the conclusion and implementation of international trade agreements, in particular free trade agreements. The study analyzes the role of customs authorities in fulfilling the obligations established by the agreements and the problems they face in the implementation of customs policy. In addition, customs policy should be aimed at protecting national interests and ensuring the safety of goods and services imported into the country. The purpose of the study is to identify the main aspects of the implementation of customs policy in the context of integration transformations.

**Key words:** customs policy, integration transformations, customs control, customs barriers, customs payments, free trade, regional blocs, customs clearance, export, import, foreign trade.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Митна політика є важливим елементом економічної політики будь-якої країни, оскільки вона впливає на експорт і імпорт товарів, обсяги зовнішньої торгівлі, бюджетні надходження тощо. В контексті інтеграційних трансформацій, таких як приєднання до регіональних блоків, укладання міжнародних угод про вільну торгівлю та інші форми економічної інтеграції, митна політика стає ще більш важливою.

Одним із головних завдань митної політики в контексті інтеграційних трансформацій є забезпечення зручності та ефективності митного контролю на кордоні. Зокрема, можуть бути введені спільні стандарти та процедури митного контролю, які спрощують процес митного оформлення товарів та зменшують витрати підприємств на митні послуги з контрабандою та незаконним переміщенням товарів через кордон.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Великий внесок у формування наукової бази системи держави та її фіскальних інтересів зробили такі вчені як Бережнюк І.Г. [3], Волинський Ю.О. [1], Гуменюк О.Г. [2], Сторожук О.В. [5] та ін. Встановлено, що митна політика є важливим інструментом для забезпечення успішної інтеграції країни до регіональних блоків та забезпечення ефективної зовнішньої торгівлі. Вона повинна бути спрямована на забезпечення ефективності та зручності митного контролю на кордоні, зниження митних бар'єрів та спрощення митного оформлення товарів, захист інтелектуальної власності тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виявлення основних аспектів реалізації митної політики в контексті інтеграційних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реалізація митної політики у контексті інтеграційних трансформацій є важливим аспектом розвитку економічних відносин між країнами, які здійснюють інтеграцію. Цей процес включає в себе широкий спектр заходів та стратегій, спрямованих на поліпшення митного регулювання, забезпечення ефективного контролю та сприяння міжнародній торгівлі. У зв'язку з інтеграційними трансформаціями, реалізація митної політики по-

требує оновлення процесів та взаємодії між різними державними органами та іншими учасниками зовнішньоекономічних відносин. Процес реалізації митної політики можна представити за допомогою діаграми IDEFO.

На основі загальних вимог методології функціонального моделювання IDEFO побудовано контекстну діаграму моделі «Реалізація митної політики у контексті інтеграційних трансформацій» (рис. 1).

На рис. 1 зображена контекстна діаграма моделі реалізації митної політики у контексті інтеграційних трансформацій — це графічне зображення, яке ілюструє взаємодію системи (реалізація митної політики) з іншими зовнішніми системами та акторами в контексті інтеграційних трансформацій. Ця контекстна діаграма відображає взаємодію різних акторів та компонентів, що беруть участь у процесі реалізації митної політики. Основні елементи цієї діаграми включають: Головна система — Державна митна служба, яка виконує митні процедури та контролює переміщення товарів через митний кордон. Зовнішні суб'єкти, з якими взаємодіє митна служба, такі як державні органи, підприємства, громадяни. Потoki даних, які відображають взаємодію між головною системою та зовнішніми суб'єктами. Це можуть бути інформація про переміщення товарів, документація, що супроводжує вантажі, декларації, повідомлення тощо. Обмеження, що належать до зовнішніх суб'єктів і можуть обмежувати функціональні можливості митної служби (наприклад, обмеження щодо переміщення товарів з певних країн або у відношенні певних товарів). Взаємодія між зовнішніми суб'єктами, які можуть мати вплив на діяльність митної служби. Наприклад, взаємодія між державними органами, які відповідають за митну політику та законодавство щодо імпорту та експорту товарів.

Ця контекстна діаграма надає змогу зрозуміти, які фактори можуть вплинути на діяльність митної служби та як вона взаємодіє з іншими системами та суб'єктами в контексті інтеграційних процесів.

На наступному етапі зображено модель процесу реалізації митної політики у контексті інтегра-

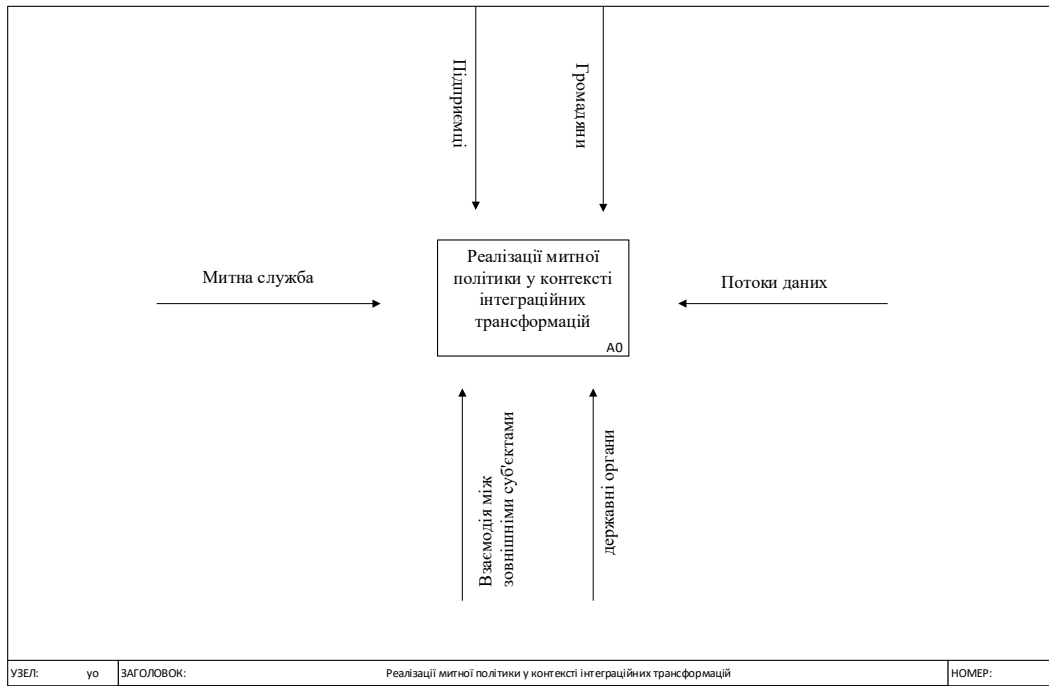


Рис. 1. Контекстна діаграма моделі «Реалізація митної політики у контексті інтеграційних трансформацій» у стандарті IDEF0

Джерело: сформовано авторами за джерелами [4; 5; 6]

ційних трансформацій з графічним зображенням процесу реалізації митної політики, розбитого на окремі етапи та процедури (рис. 2).

На рис. 2 зображено декомпозиційну модель процесу реалізації митної політики у контексті інтеграційних трансформацій — кожен з етапів детальніше розкритий та розбитий на окремі процедури, які включають у себе різні види документів, процесів та інформаційних обмінів між учасниками процесу реалізації митної політики.

Митне оформлення може бути поділене на процедури, пов'язані з підготовкою митного декларування, проведенням митного огляду, визначенням митної вартості та класифікацією товарів, та здійсненням митного контролю на митному кордоні.

Митний контроль після звільнення товарів може включати процедури, пов'язані з моніторингом виконання умов транзиту та транспортування товарів, проведенням додаткових митних перевірок та аудитів підприємств, що займаються переміщенням товарів, та інші процедури. Моніторинг дотримання митних правил може включати процедури, пов'язані з аналізом статистичних даних про переміщення товарів, виявленням порушень митних правил та проведенням розслідувань, та здійсненням митних перевірок підприємств, що займаються переміщенням товарів. Декомпозиційна модель процесу реалізації митної політики допомагає краще розуміти процес переміщення товарів через митний кордон та виявляти можливі проблеми та недоліки у системі, що дозволяє ефективніше вдосконалювати її та забезпечити більш точний та швидкий митний

контроль. Крім того, декомпозиція процесу дозволяє зосередитися на окремих етапах процесу, що сприяє ефективності роботи митних органів.

Останнім етапом моделювання побудовано чотирирівневе дерево вузлів процесу реалізації митної політики (рис. 3).

На рис. 3 наведено чотирирівневе дерево вузлів, що дозволяє системно розглянути основні аспекти, які впливають на реалізацію митної політики. На першому рівні розглядається загальна концепція митної політики в умовах інтеграції, на другому — міжнародні митні угоди та законодавча база, на третьому — узгодження митних процедур та взаємодія між митними органами та іншими контролюючими органами, а також суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. На четвертому рівні розглядається взаємодія міжнародних організацій та держав.

**Висновки та перспективи.** Ефективна реалізація митної політики потребує координації дій різних відомств та органів влади, забезпечення відповідного рівня законодавчої бази та відповідних міжнародних домовленостей, а також здійснення митного контролю на високому рівні. При цьому необхідно враховувати захист інтересів внутрішнього ринку, сприяти розвитку зовнішньоекономічної діяльності та забезпечувати контроль за дотриманням митних процедур. Крім того, ефективна реалізація митної політики також потребує використання сучасних інформаційних технологій та забезпечення відповідної інфраструктури для митного контролю, в тому числі обладнанням



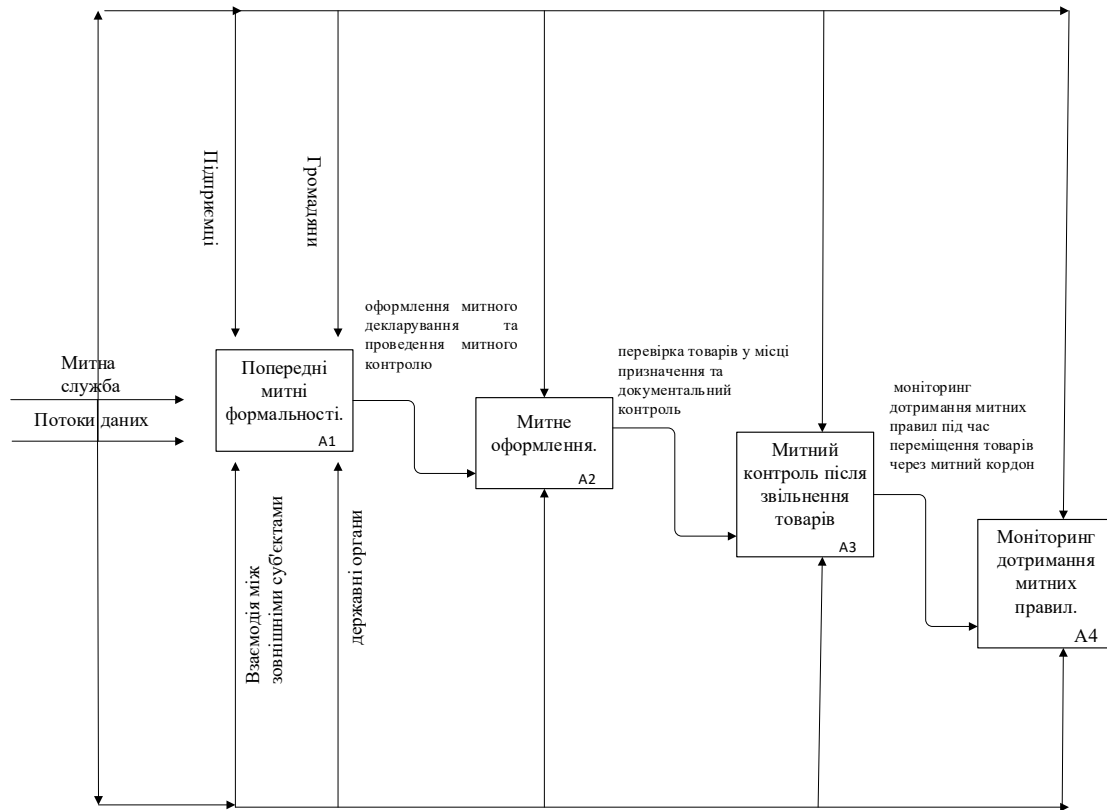


Рис. 2. Декомпозиційна модель процесу реалізації митної політики у контексті інтеграційних трансформацій

Джерело: сформовано авторами за джерелами [4; 5; 6]

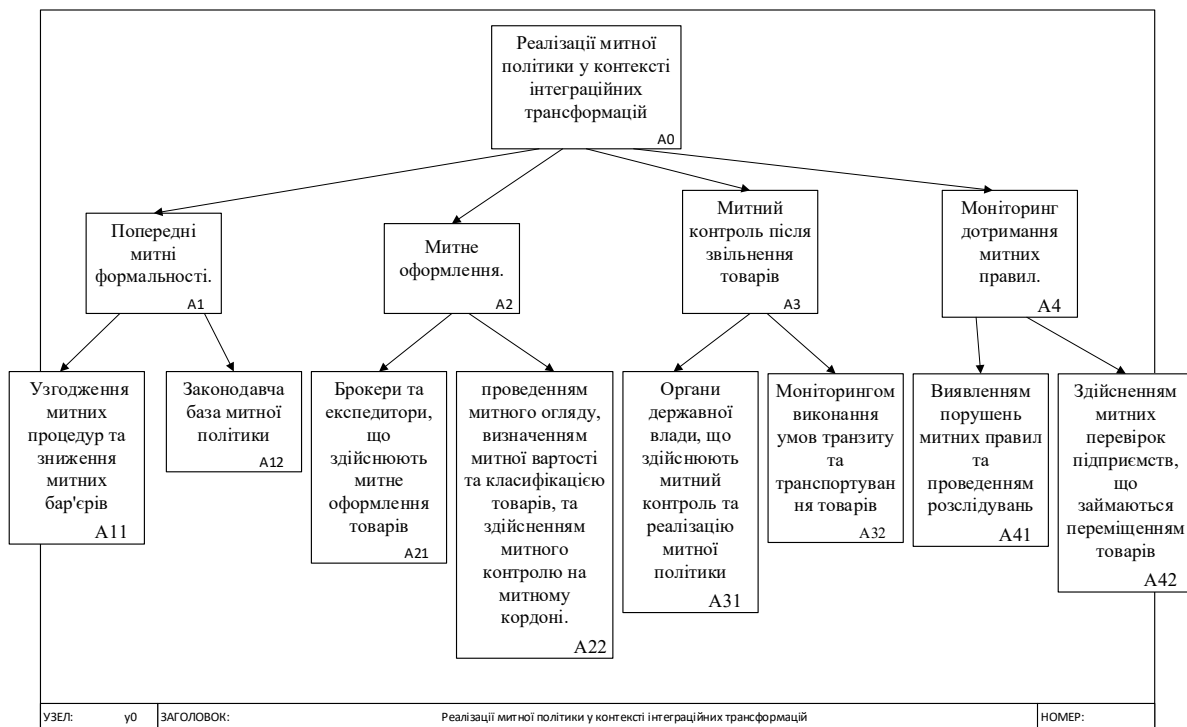


Рис. 3. Чотирирівневе дерево вузлів процесу реалізації митної політики у контексті інтеграційних трансформацій

Джерело: сформовано авторами за джерелами [4; 5; 6]

митних постів технікою та програмним забезпеченням для автоматизації митних процедур.

Важливим аспектом є співпраця з міжнародними організаціями та державами з метою забезпечення відповідності митної політики світовим

стандартам та виконання міжнародних домовленостей. Взагалі, ефективна реалізація митної політики є важливим елементом забезпечення стабільного економічного розвитку країни та зміцнення її позицій на світовому ринку.

#### Література

1. Волинський Ю.О. Митна політика та її вплив на менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Молодий вчений. 2018. Вип. 10 (62). С. 745–748.
2. Гуменюк О.Г. До питання про основні принципи митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 16 (4). С. 113–116.
3. Митна політика та митна безпека України: монографія; за заг. ред. П.В. Пашка, І.Г. Бережнюка. Хмельницький: ПП. Мельник А.А., 2013. 338 с.
4. Митний кодекс України станом на 7 листоп. 2019 р. № 4495–6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/ed20190922> (дата звернення: 15.05.2023).
5. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 959–12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 15.05.2023).
6. Сторожук О.В., Свириденко Г.М. Митно-тарифне регулювання як фактор забезпечення зовнішньоекономічної безпеки держави в умовах інтеграції. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 94–98.

#### References

1. Volynskiy Yu.O. (2018). Customs Policy and Its Influence on the Management of Foreign Economic Activity. *Molodyi Vchenyi*, 10(62), 745–748.
2. Humeniuk O.G. (2016). On the Principles of Customs Regulation of Foreign Economic Activity. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, 16(4), 113–116.
3. Customs policy and customs security of Ukraine: monograph; in general ed. P.V. Pashka, I.H. Berezhnyuk. *Khmelnytskyi: PP. Melnyk A.A.*, 2013. 338 p.
4. Customs Code of Ukraine as of November 7, 2019, No. 4495–6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/ed20190922> (Accessed on May 15, 2023).
5. Law of Ukraine on Foreign Economic Activity, April 16, 1991, No. 959–12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (Accessed on May 15, 2023).
6. Storozhuk O.V., & Sviridenko G.M. (2017). Customs-Tariff Regulation as a Factor of Ensuring the Foreign Economic Security of the State in the Conditions of Integration. *Global and National Economic Problems*, 17, 94–98.

**Варналій Захарій Степанович**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри фінансів*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Varnalii Zakharii**

*Doctor of Economics Sciences, Professor,*

*Professor of the Department of Finance*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0002-6654-8760

**Щенявська Владислава Олегівна**

*студентка кафедри фінансів*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Shcheniavska Vladyslava**

*Student of the of the Department of Finance*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8959

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

### STRATEGIC ASPECTS OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню актуальності значення фінансової безпеки для підприємств у сучасних умовах викликів та невизначеностей. Виокремлено основні теоретико-методологічні положення, що допомагають зрозуміти сутність та складність фінансової безпеки на підприємствах. Проаналізовані основні стратегічні аспекти фінансової безпеки підприємств, серед яких вивчення конкурентної позиції підприємства на ринку, його технологічного потенціалу та аналіз кадрової безпеки, що впливає на конкурентоспроможність підприємства. Висвітлено суб'єктивні та об'єктивні чинники, що є важливим фактором змін в фінансовій безпеці підприємств. Серед суб'єктивних чинників детально розглядаються ефективність управління, стратегічне планування та конкурентоспроможність підприємства. Вони мають вирішальне значення для забезпечення стійкості та розвитку підприємств у динамічному економічному середовищі. Об'єктивні чинники, такі як наявність фінансових ресурсів, оптимальна структура власного капіталу, вплив економічного середовища та зовнішні економічні фактори, також враховуються при аналізі фінансової безпеки. Крім того, детально розглянуто ризики, які також можуть порушити фінансову безпеку підприємства. Такі помилки включають неправильний вибір сфери діяльності, недостатню оцінку ринкових умов, неправильну стратегію розвитку та проблеми в фінансовому плануванні. З огляду на сучасні реалії для функціонування підприємств України, акцентовано увагу на важливості здійснення моніторингу та аналізу чинників, що впливають на фінансову безпеку. Цей підхід допоможе зрозуміти особливості економічного середовища та розробити ефективну антикризову стратегію управління на підприємстві. Також наголошується на необхідності системного підходу до забезпечення фінансової безпеки та врахуванні різноманітних факторів, що можуть впливати на неї.

**Ключові слова:** фінансова безпека, показники, підприємство, фінансовий стан, фінансова стійкість, ризики, загрози.

**Summary.** The article is devoted to the study of the relevance of financial security for enterprises in the current conditions of challenges and uncertainties. The main theoretical and methodological provisions that help to understand the essence and complexity of financial security at enterprises are highlighted. The main strategic aspects of financial security of enterprises are analyzed, including the study of the competitive position of the enterprise in the market, its technological potential and

the analysis of personnel security, which affects the competitiveness of the enterprise. The author highlights subjective and objective factors that are an important factor in changes in the financial security of enterprises. Among the subjective factors, the author analyzes in detail the efficiency of management, strategic planning and competitiveness of an enterprise. They are crucial for ensuring the sustainability and development of enterprises in a dynamic economic environment. Objective factors, such as the availability of financial resources, the optimal structure of equity capital, the impact of the economic environment and external economic factors, are also taken into account in the analysis of financial security. In addition, the risks that can also undermine the financial security of an enterprise are considered in detail. Such mistakes include the wrong choice of business area, insufficient assessment of market conditions, incorrect development strategy, and problems in financial planning. Given the current realities for the functioning of Ukrainian enterprises, the author emphasizes the importance of monitoring and analyzing the factors affecting financial security. This approach will help to understand the peculiarities of the economic environment and develop an effective anti-crisis management strategy at the enterprise. The author also emphasizes the need for a systematic approach to ensuring financial security and taking into account various factors that may affect it.

**Key words:** financial security, indicators, enterprise, financial condition, financial stability, risks, threats.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах, враховуючи наявність війни, проблеми загальної економічної стійкості і, зокрема, фінансової безпеки набули великої актуальності. Зростання нестабільності та поширення загроз у світовій економічній системі, такі як фінансові ринки, ціни на енергоносії та інші фактори, спричинили появу постійних викликів. Забезпечення фінансової безпеки стає особливо актуальним у період фінансово-економічних криз, так як фінансова безпека підприємств є важливою складовою фінансової безпеки країни. На державному рівні забезпечення фінансової безпеки підприємств повинно розглядатися як один з головних національних пріоритетів. Проте, недостатня увага до проблем самими підприємствами може призвести до того, що навіть при високій прибутковості бізнесу, компанії можуть стати об'єктом ворожих захоплень та поглинань. У зв'язку зі зниженням прибутковості, підприємства потребують негайного підвищення рівня фінансової безпеки, оскільки це впливає на формування доходів державного та місцевих бюджетів, а також на надходження до спеціальних фондів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо фінансової безпеки вивчалось багатьма українськими науковими діячами та економістами, зокрема О. І. Барановським [1], І. О. Бланком [2], А. О. Єпіфановим [3], З. В. Живко [8], А. Г. Загороднім [4], І. П. Мойсеєнко [7], Н. Й. Реверчуком [5] та іншими науковцями. Варто також виокремити й зарубіжних вчених, що внесли вагомий внесок в дослідження, серед них К. Жюгляр, Дж. Найт, Г. Фостер, Й. Шумпетер та інші.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження та розкриття ключових стратегічних аспектів, які сприяють забезпеченню фінансової безпеки підприємства в умовах сучасних викликів та допомагають досягти стабільності, стійкості та успіху в непередбачуваному бізнес-середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансова безпека є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. У сучасних умовах конкурентного ринкового середовища, глобаліза-

ційних викликів та загроз, де зустрічаються економічна нестабільність, змінність ринкових умов та непередбачувані фінансові ризики, забезпечення фінансової безпеки стає важливим завданням для підприємств у всіх галузях.

Фінансова безпека підприємства передбачає його здатність ефективно використовувати фінансові ресурси, забезпечувати стабільність фінансових показників та відповідати змінним умовам ринку, уникати фінансових криз, зберігати ліквідність та здійснювати управлінські рішення з підвищеною впевненістю. Тому набирає актуальності питання щодо підтримки на належному рівні фінансової безпеки.

Однак, для досягнення фінансової безпеки підприємства необхідно враховувати стратегічні аспекти, які сприяють його забезпеченню. Ці аспекти охоплюють широкий спектр фінансових практик, політик та стратегій, які підприємство повинне уважно розглядати та впроваджувати для досягнення своїх фінансових цілей.

Розвиток зовнішніх та внутрішніх економічних зв'язків держави призводить до збільшення зацікавленості у дослідженні проблеми фінансової безпеки підприємств, яка є важливим складовим елементом системи економічної безпеки [6, с. 27]. Значна кількість досліджень присвячена вивченню проблем економічної та фінансової безпеки підприємств.

Наукова література містить багато визначень фінансової безпеки, і серед них можна виділити декілька найбільш повних. Згідно з І. А. Бланком, фінансова безпека підприємства представляє собою кількісно та якісно детермінований рівень фінансового стану, який забезпечує стабільний захист його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз зовнішнього і внутрішнього характеру. Параметри цього рівня визначаються на основі фінансової філософії підприємства і створюють необхідні передумови для забезпечення фінансової підтримки його стійкого росту як в поточному, так і в перспективному періоді [2, с. 126].



Фінансова безпека підприємства, відповідно до трактування доктора економічних наук Єпіфанова А. О., визначається як стан, що забезпечує фінансову рівновагу, стабільність, платоспроможність, ліквідність та достатню фінансову незалежність підприємства. Крім того, фінансова безпека підприємства охоплює здатність протистояти різного роду небезпекам, спрямованим на завдання фінансової шкоди, зміну структури власного капіталу або примусову ліквідацію підприємства. Вона також передбачає забезпечення гнучкості при прийнятті фінансових рішень та захист фінансових інтересів власників підприємства [3, с. 113].

Реверчук Н. Й. інакше трактує поняття фінансова безпека підприємства, розглядаючи його як захист від потенційних фінансових втрат і запобігання банкрутства підприємства, а також як досягнення найбільш ефективного використання його корпоративних ресурсів [5, с. 13].

Узагальнюючи, вчені трактують сутність поняття «фінансової безпеки підприємства» у двох аспектах. По-перше, це визначається як стан захищеності інтересів підприємства, що включає захист від фінансових втрат і запобігання банкрутству. По-друге, це розглядається як стан ефективного використання ресурсів підприємства, де основний акцент робиться на оптимальному використанні фінансових ресурсів, забезпеченні фінансової стійкості та уникненні ризиків.

Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства повинна бути тісно пов'язана з загальною стратегією його розвитку і формуватися в межах загальної фінансової стратегії. Стратегія, спрямована на забезпечення фінансової безпеки, є основним джерелом розробки стратегічних планів і програм, що відображають системні напрямки розвитку підприємства. Головна мета фінансово-економічної безпеки полягає в забезпеченні фінансової стійкості і максимально ефективного функціонування підприємства у поточному періоді, а також у створенні потенціалу для його майбутнього розвитку. Основною умовою досягнення цієї мети є здатність підприємства протистояти негативним зовнішнім і внутрішнім факторам, виявляти небезпеки та загрози, які можуть завдати фінансової шкоди підприємству у вигляді збитків.

Основними стратегічними цілями, які необхідно встановлювати підприємству послідовно задля забезпечення фінансової безпеки є [7, с. 328]:

- формування фінансових ресурсів підприємства шляхом визначення пріоритетних фінансових інтересів, які вимагають захисту протягом фінансово-господарської діяльності та їх оптимізація;
- забезпечення зростання прибутковості власного капіталу;
- забезпечення фінансово стабільності;
- нейтралізація фінансово-економічних ризиків шляхом ідентифікації та прогнозування зовніш-

ніх та внутрішніх загроз фінансово-економічним інтересам;

- захист конкурентної позиції завдяки розширенню частки ринку та забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності;
- створення безпеки в інвестиційній діяльності завдяки задоволення інвестиційних потреб;
- безпека інноваційної діяльності, що досягається через впровадження науково-технічних досягнень, розширення асортименту та якості продукції;
- здійснення антикризового фінансового управління підприємством у випадку настання кризових явищ з метою забезпечення стійкості підприємства та успішного подолання їх наслідків.

Враховуючи визначені стратегічні цілі, варто відзначити, що процес забезпечення фінансової безпеки підприємства складається з декількох етапів. Перший етап спрямований на досягнення стратегічної цілі щодо формування фінансових ресурсів і включає визначення видів і причин негативних впливів на підприємство. Негативні впливи, що загрожують фінансовій безпеці підприємства, можуть мати суб'єктивний і об'єктивний характер. Серед суб'єктивних негативних впливів варто відзначити внутрішні і зовнішні чинники, що ґрунтуються на свідомих діях, а часом і бездіяльності людей і інших суб'єктів ринку з метою завдання шкоди підприємству, крім того це можуть бути неякісна робота співробітників або партнерів у справі. Щодо об'єктивних обставин, мається на увазі негативні впливи, що виникають не з волі конкретного підприємства або його окремих працівників. Це означає, що такі фактори можуть включати стан фінансової кон'юнктури на ринках, наукові відкриття і технологічні розробки, форс-мажорні обставини та інші [8, с. 11].

Окрім суб'єктивних і об'єктивних чинників впливу, причинами, що породжують фінансову нестабільність та порушують безпеку на підприємстві можуть бути [9, с. 7]:

- стратегічні помилки в організації ділової активності, що можуть призводити до неконкурентоспроможності компанії на ринку, незалежно від наявних ресурсів та якості управління. Такі помилки включають неправильний вибір сфери діяльності, недостатню оцінку стану ринку та неправильну стратегію розвитку;
- управлінські помилки в контексті функціонування підприємства, такі як неправильно визначена структура капіталу, неоптимальна стратегія розподілу ресурсів та невдачі в фінансовому плануванні.

Розглядаючи реалії функціонування підприємств України, варто зазначити, що значну увагу необхідно приділяти моніторингу та аналізу чинників, що впливають на діяльність та фінансову безпеку і відповідно забезпечення на підприємстві антикризового управління. В даному випадку на рис. 1 виокремлено важливі етапи необхідні для продовження діяльності на підприємствах.

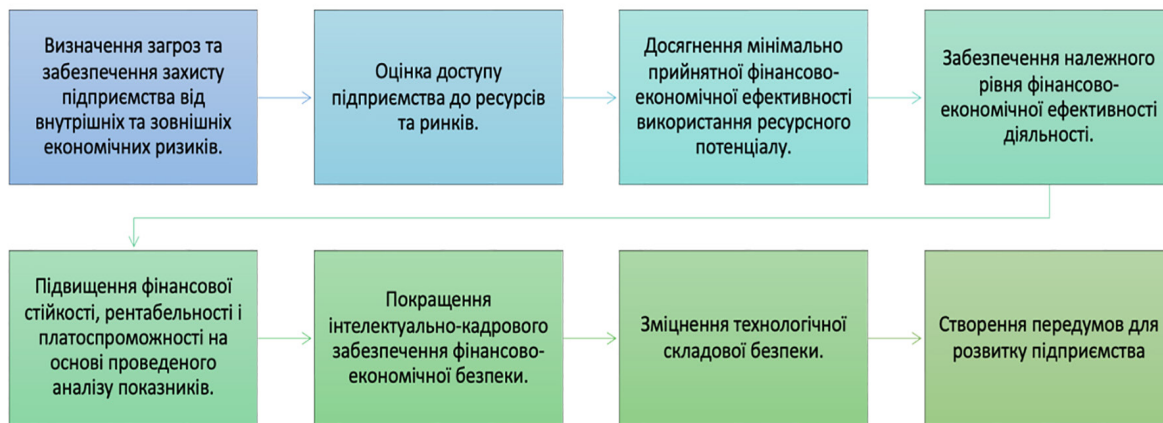


Рис. 1. Стратегічна послідовність виконання завдань  
Джерело: розроблено авторами на основі [10]

Наступний етап, який є найбільш об'ємним, спрямований на оцінку фінансового стану та поточного рівня фінансової безпеки підприємства. Під час цього етапу детально аналізується наявна загроза негативних чинників впливу на безпеку підприємства та можливі збитки, що можуть виникнути внаслідок цього. Для досягнення найкращого ефекту у запобіганні таким загрозам, кожне підприємство повинно мати комплексний механізм систематичного збору, аналізу та оцінки інформації про стан його економічної безпеки. У табл. 1 наведені чотири групи та відповідні показники, що до них належать, за допомогою яких можна здійснити оцінку фінансового стану підприємства.

Зазначені показники фінансової безпеки призначені для кількісної оцінки реальної картини діяльності підприємства з метою аналізу показників, що відображають його стан та негативне відображення яких може перетворити потенційні загрози на реальні ризики.

Завершальним етапом оцінки поточного рівня забезпечення фінансової безпеки підприємства, який має велике значення для досягнення стра-

тегічної цілі, є вивчення конкурентної позиції підприємства на відповідному ринку за показниками, що відображають його основні конкурентні переваги, необхідними значеннями в даному випадку є обсяг продажів, розподіл ринку, асортимент товарів та їх характеристики тощо. Крім того, корисним є отримання уявлення про технологічний потенціал, організаційну структуру та рівень управління головних конкурентів. Важливим аспектом в даному випадку є аналіз кадрової безпеки як складової фінансової безпеки підприємства, оскільки для отримання повної картини кадрової безпеки і запобігання загрозам, пов'язаним з персоналом, потрібно аналізувати як внутрішні показники ефективності підприємства, так і зовнішні — конкурентну здатність продукції та репутацію компанії. Зовнішні показники є ринковими індикаторами кадрової безпеки підприємства та формують його конкурентоспроможність в стратегічній перспективі [11, с. 184].

Під час аналізу статистики банкрутств підприємств можна зробити висновок про недостатній рівень ефективності управління фінансовою безпе-

Таблиця 1

**Показники для оцінки фінансового стану підприємства**

Група	Назва показника
Прибутковість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• валовий прибуток;</li> <li>• чистий прибуток</li> <li>• рентабельність активів, власного та акціонерного капіталу, продукції.</li> </ul>
Ділова активність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оборотність активів та товарно-матеріальних запасів;</li> <li>• середній термін оплати дебіторської та кредиторської заборгованостей.</li> </ul>
Фінансова стійкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт автономії;</li> <li>• коефіцієнт забезпеченості боргів;</li> <li>• фінансовий леверидж.</li> </ul>
Платоспроможність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт загальної ліквідності;</li> <li>• коефіцієнт термінової ліквідності;</li> <li>• коефіцієнт абсолютної ліквідності.</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами на основі [8, с. 25]

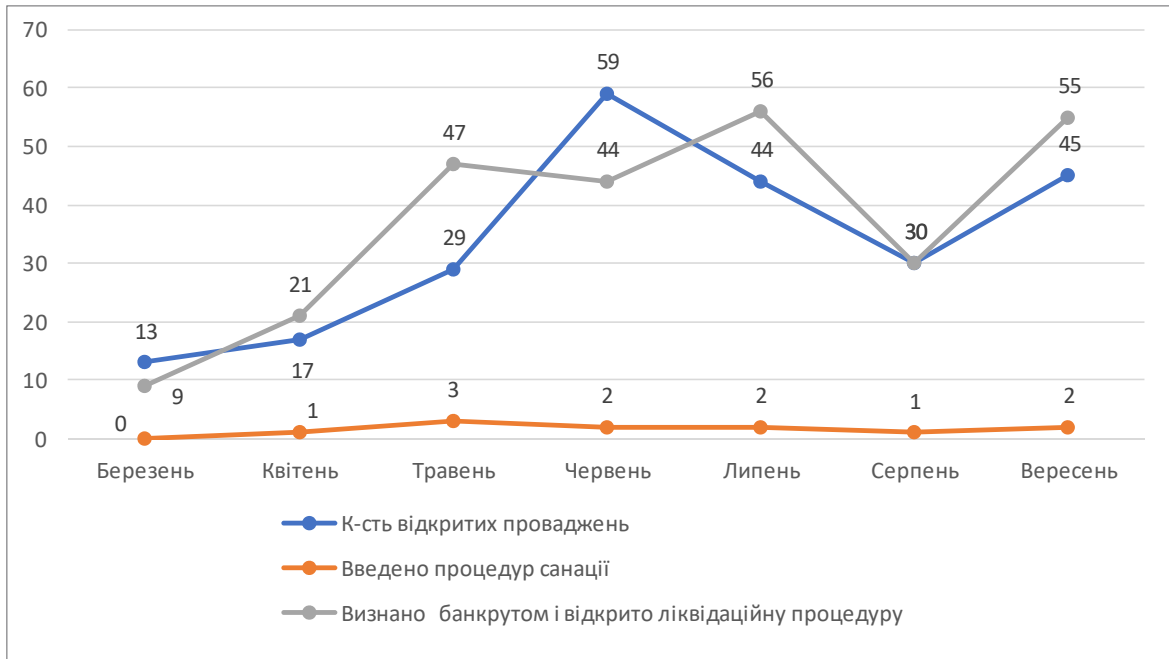


Рис. 2. Динаміка банкрутств протягом березня — вересня 2022 року  
Джерело: розроблено авторами на основі [13]

кою, а також про недостатню передбачуваність та своєчасну реакцію на негативні впливи. З рис. 2 можемо побачити динаміку банкрутств в перші місяці війни, проте важливим моментом є те, що статистика банкрутств підприємств у довоєнні часи не була меншою за даними Державної служби статистики України [12].

Відповідно з початку російсько-української війни було відкрито 237 проваджень у справі про банкрутство підприємств, у порівнянні з попередніми роками, в першому півріччі 2021 року було відкрито 469 проваджень, тоді як за той самий період у 2020 році було зареєстровано 297 проваджень. Ці дані свідчать про нестабільну зовнішню ситуацію та недостатню ефективність управлінських рішень у підприємств, пов'язаних із забезпеченням фінансової безпеки.

**Висновки.** Сучасна світова економічна ситуація відзначається конфліктними взаємовідносинами між країнами та поширенням дестабілізуючих економічних процесів. Втрати, як кількісні, так і якісні, зазнають діючі підприємства в результаті прямого або опосередкованого впливу таких негативних процесів зовнішнього і внутрішнього

характеру. Наявність війни вже вплинула на стабільне функціонування національних підприємств і їх подальший розвиток. Дослідження показало, що фінансова безпека відіграє важливу роль у керуванні підприємством, сприяє захисту його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх чинників, контролює фінансові ресурси підприємства, здатна протистояти наявним і виникаючим загрозам, які приносять фінансову шкоду або впливають на структуру власного капіталу. Для досягнення фінансової безпеки мають важливе значення як самі показники, так і їхні межові значення, порушення яких може перешкоджати нормальному функціонуванню підприємства і призводити до негативних руйнівних тенденцій. Тому досягнення відповідного рівня фінансової безпеки є необхідним для підприємств у ворожому економічному середовищі, як умова для забезпечення їхнього економічного зростання і подальшого існування. Результати дослідження у даному напрямку будуть використані для розробки ефективних стратегій управління ризиками та підвищення фінансової стійкості підприємств.

#### Література

1. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2004. 759 с.
2. Бланк І.О. Управління фінансовою безпекою підприємства. К.: Ельга, Ніка-Центр. 2004. 784 с.
3. Єпіфанов А.О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ». 2009. 295 с.
4. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. К.: Знання. 2007. 1072 с.

5. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ. 2004. 195 с.
6. Плескач В.Л., Кулик А.В. Методологічні засади державного регулювання фінансово-економічного розвитку // Фінанси України. 2009. № 10. 27 с.
7. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: [навч. посібник] / І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко. Львів. 2011. 380 с.
8. Економічна безпека підприємств: Підручник / Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін.; К.: Алерта. 2011. 704 с.
9. Варналій З.С., Андреев О.О. Фінансова безпека підприємства: сутність та формування системи забезпечення // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 6. 16 с. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-6-7361>.
10. Стратегія та механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах війни, індустрії 4.0 та світу Bani. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3819> (дата звернення: 09.06.2023)
11. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія / Г.В. Ситник, Г.В. Блакита, Н.М. Гуляєва та ін. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2020. 284 с.
12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.06.2023)
13. Відомості про банкрутство. URL: [https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro\\_sud/og\\_pov/](https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/og_pov/) (дата звернення: 10.06.2023)

#### References

1. Baranovskyĭ O.I. Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia): Monohrafiia. K.: Kупv. nats. torh.-ekon. un-t. 2004. 759 s.
2. Blank I.O. Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidprijemstva. K.: Elha, Nika-Tsentr. 2004. 784 s.
3. Iepifanov A.O. Finansova bezpeka pidprijemstv i bankivskykh ustanov: monohrafiia / A.O. Yepifanov, O.L. Plastun, V.S. Dombrovkyi. Sumy: DVNZ «UABS NBU». 2009. 295 s.
4. Zahorodnii A.H. Finansovo-ekonomichni slovnky / A.H. Zahorodnii, H.L. Vozniuk. K.: Znannia. 2007. 1072 s.
5. Reverchuk N.I. Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidprijemnytskykh struktur: monohrafiia. Lviv: LBI NBU. 2004. 195 s.
6. Pleskach V.L., Kulyk A.V. Metodolohichni zasady derzhavnoho rehuliuвання finansovo-ekonomichnoho rozvytku // Finansy Ukrainy. 2009. № 10. 27 s.
7. Moÿseienko I.P. Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidprijemstva: [navch. posibnyk] / I.P. Moÿseienko, O.M. Marchenko. Lviv. 2011. 380 s.
8. Ekonomichna bezpeka pidprijemstv: Pidruchnyk / Ortynskyĭ V.L., Kernytskyĭ I.S., Zhyvko Z.B. ta in.; K.: Alerta. 2011. 704 s.
9. Varnalii Z.S., Andrieiev O.O. Finansova bezpeka pidprijemstva: sutnist ta formuvannia systemy zabezpechennia // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia: «Ekonomichni nauky». 2021. № 6. 16 s. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-6-7361>.
10. Stratehiia ta mekhanizm upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidprijemstv v umovakh viiny, industrii 4.0 ta svitu Bani. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3819> (date of access: 09.06.2023)
11. Ekonomichna bezpeka pidprijemnytstva v Ukraini: monohrafiia / H.V. Sytnyk, H.V. Blakyta, N.M. Huliiava ta in. Kупv: Kупv. nats. torh.-ekon. un-t. 2020. 284 s.
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (date of access: 10.06.2023)
13. Vidomosti pro bankrutstvo. URL: [https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro\\_sud/og\\_pov/](https://supreme.court.gov.ua/supreme/pro_sud/og_pov/) (date of access: 10.06.2023)



**Рудаченко Ольга Олександрівна**

*доктор економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування*

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

**Rudachenko Olha**

*Dr.Sc. Ec, Associate Professor, Assistant Professor of the*

*Department of Entrepreneurship and Business Administration*

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Фурса Вікторія Анатоліївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри правового забезпечення підприємницької діяльності та фінансової безпеки*

*факультету 6*

*Харківський національний університет внутрішніх справ*

**Fursa Viktoriia**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Head of the Department of Legal Support of*

*Entrepreneurial Activity and Financial Security*

*Kharkiv National University of Internal Affairs*

**Коробцова Дар'я Вікторівна**

*кандидат юридичних наук, доцент,*

*доцент кафедри правового забезпечення підприємницької діяльності та фінансової безпеки*

*факультету 6*

*Харківський національний університет внутрішніх справ*

**Korobtsova Daria**

*Candidate of Legal Sciences, Associate Professor,*

*Head of the Department of Legal Support of*

*Entrepreneurial Activity and Financial Security*

*Kharkiv National University of Internal Affairs*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-8991

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

## FEATURES OF FINANCIAL MANAGEMENT OF ENTREPRENEURSHIP ENTITIES

**Анотація.** В статті доведено, що фінансова система відіграє важливу роль в забезпеченні соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Досліджена структура фінансової системи України, що включає в себе централізовані, децентралізовані фінанси та фінансова інфраструктура, яка забезпечує управління, контроль та розпорядження фінансами. Сформовані основні функції фінансової системи, до яких відносяться: формування та розвиток фінансового ринку; ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між територіями, що розвиваються нерівномірно; стимулювання зовнішньоекономічної діяльності держави та суб'єктів підприємництва, що її представляють; активізації процесів виробництва та формування ВВП в державі тощо.

Обґрунтовано, що основним джерелом, що формує основу фінансових ресурсів є валовий внутрішній продукт країни, який вважається найкориснішим показником для економістів та інвесторів. Аналіз ВВП в дослідження показав, що вже в 2022 році в порівнянні з 2021 роком спостерігається значне падіння ВВП на 268 546 млн грн, що призвело до формування нової кризової ситуації, яка викликана внаслідок вторгнення РФ.

Виокремлено децентралізовані фінанси, основу яких становлять фінанси суб'єктів підприємництва та фінанси населення. Доведено, що управлінню децентралізованими фінансами в воєнний період, де більшість суб'єктів підприємництва працює в кризових умовах, приділено недостатньої уваги. На основі системного аналізу досліджена діяльність суб'єктів підприємництва та визначено основні перешкоди для ведення бізнесу в Україні саме в воєнний період. Саме суб'єкти підприємництва, в тому числі малий та мікро-бізнес, наразі постраждав найбільше.

Наголошено, що враховуючи кризові умови в яких працює бізнес, суб'єкти підприємництва мають колосальні збитки, як і в період вторгнення РФ (2014 р.) на територію Донецького, Луганського регіонів та АР Крим. Такі тенденції в цілому негативно впливають на фінансову систему України. Доведено, що керівництву уряду необхідно заздалегідь розробляти та впроваджувати заходи, направлені на зміцнення стійкості фінансової системи України, підтримувати та розвивати малий та мікро-бізнес, що забезпечить стабільний соціально-економічний розвиток країни в повоєнний та поствоєнний періоди.

**Ключові слова:** фінанси, управління, ВВП, суб'єкти підприємництва, кризові ситуації.

**Summary.** The article proves that the financial system plays an important role in ensuring the socio-economic development of any country. The structure of the financial system of Ukraine, which includes centralized, decentralized finance and financial infrastructure that provides management, control and disposal of finance, is studied. The main functions of the financial system are formed and include: formation and development of the financial market; effective redistribution of financial resources between unevenly developing territories; stimulation of foreign economic activity of the State and entrepreneurship entities representing it; activation of production processes and GDP formation in the State, etc.

It is substantiated that the main source forming the basis of financial resources is the gross domestic product of a country, which is considered to be the most useful indicator for economists and investors. The analysis of GDP in the study showed that already in 2022, compared to 2021, there was a significant drop in GDP by UAH 268,546 million, which led to the formation of a new crisis situation caused by the invasion of Russia.

Decentralized finances, which are based on the finances of entrepreneurship entities and the finances of the population, are distinguished. It is proved that insufficient attention has been paid to the management of decentralized finances in wartime, where most entrepreneurship entities operate in crisis conditions. Based on a systematic analysis, the author examines the activities of entrepreneurship entities and identifies the main obstacles to doing business in Ukraine during wartime. It is the entrepreneurship entities, including small and micro businesses, which have suffered the most.

It is emphasized that, given the crisis conditions in which business operates, entrepreneurship entities suffer enormous losses, as they did during the Russian invasion of Donetsk, Luhansk regions and the Autonomous Republic of Crimea in 2014. Such trends have a negative impact on the financial system of Ukraine in general. It is proved that the government leadership should develop and implement measures in advance to strengthen the stability of the financial system of Ukraine, support and develop small and micro-business, which will ensure stable socio-economic development of the country in the post-war and post-war periods.

**Key words:** finance, management, GDP, entrepreneurship entities, crisis situations.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день фінанси відіграють важливу роль в діяльності державних та приватних підприємств, організацій та установ. Однак, варто враховувати особливості управління як централізованими, так і децентралізованими фінансами, враховуючи воєнні дії, що відбуваються на території України зі сторони Росії. Особливий інтерес представляють саме децентралізовані фінанси, що включають фінанси суб'єктів підприємництва та фінанси населення. Саме суб'єкти підприємництва, в тому числі малий та мікро-бізнес, наразі постраждав найбільше — складності з логістичною системою, брак спеціалістів, подорожчання сировини та матеріалів, інфляційні процеси, окупація, банкрутство та значні руйнування — реалії бізнесу сьогодення. Тому, необхідно вчасно розробляти та запроваджувати превентивні заходи, направлені на ефективне управління фінансами, що і пропонується в дослідженні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Фінансова система завжди знаходиться в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, адже фінанси відіграють важливу роль в економіці

будь-якої країни. В роботі [1] доведено, що фінансове планування дозволяє людям краще розуміти, керувати та приймати рішення щодо управління фінансами. Правову характеристику на законодавчому рівні щодо управління фінансовою системою проаналізовано в роботі [2], де виділено сутність, функції та значущість фінансів в системі сучасного розвитку країни. Також фінансову систему та особливості її функціонування в умовах інституційної економіки розглянуто в роботі [3], де окремо виділено проблеми, що впливають на недосконалість фінансової системи та визначено напрямки удосконалення її подальшої побудови. Дослідженням структури публічних фінансів, до яких віднесено державні та місцеві фінанси, фінанси комунальних підприємств і державних корпорацій, фінанси підприємств та організацій комунальної форми власності, кошти позабюджетних цільових і суспільних фондів займалися автори [4–5]. Окремої уваги заслуговують праці [6–8], в яких науковці досліджують децентралізовані фінанси. Однак, управлінню децентралізованими фінансами в воєнний період, де більшість суб'єктів

підприємства працює в кризових умовах, приділено недостатньої уваги, що і робить дослідження особливо актуальним.

**Мета статті.** Метою статті є вивчення особливостей формування та управління децентралізованими фінансами, в тому числі фінансами суб'єктів підприємництва.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективно функціонуюча фінансова система забезпечує економічний та сталий розвиток будь-якої країни. Роль фінансової системи проявляється через функції та зобов'язання, які вона виконує. Наразі в світі існує більше, ніж 20 видів та моделей побудови національної фінансової системи, які суттєво відрізняються в залежності від адміністративного та право-

вого устрою, моделі економіки, структури органів державної, регіональної та місцевої влади та ін.

На рисунку 1 представлена структура фінансової системи України, яка складається з [9–10]:

- централізованих фінансів, основу яких становлять державні фінанси;
- децентралізованих фінансів, основу яких становлять фінанси суб'єктів підприємництва та фінанси населення;
- фінансової інфраструктури, яка забезпечує управління, контроль та розпорядження фінансами.

Отже, фінансова система є сукупністю різноманітних видів фінансових ресурсів, які є у розпорядження країни, міста, регіону, територіальної громади (в залежності від рівня управління).

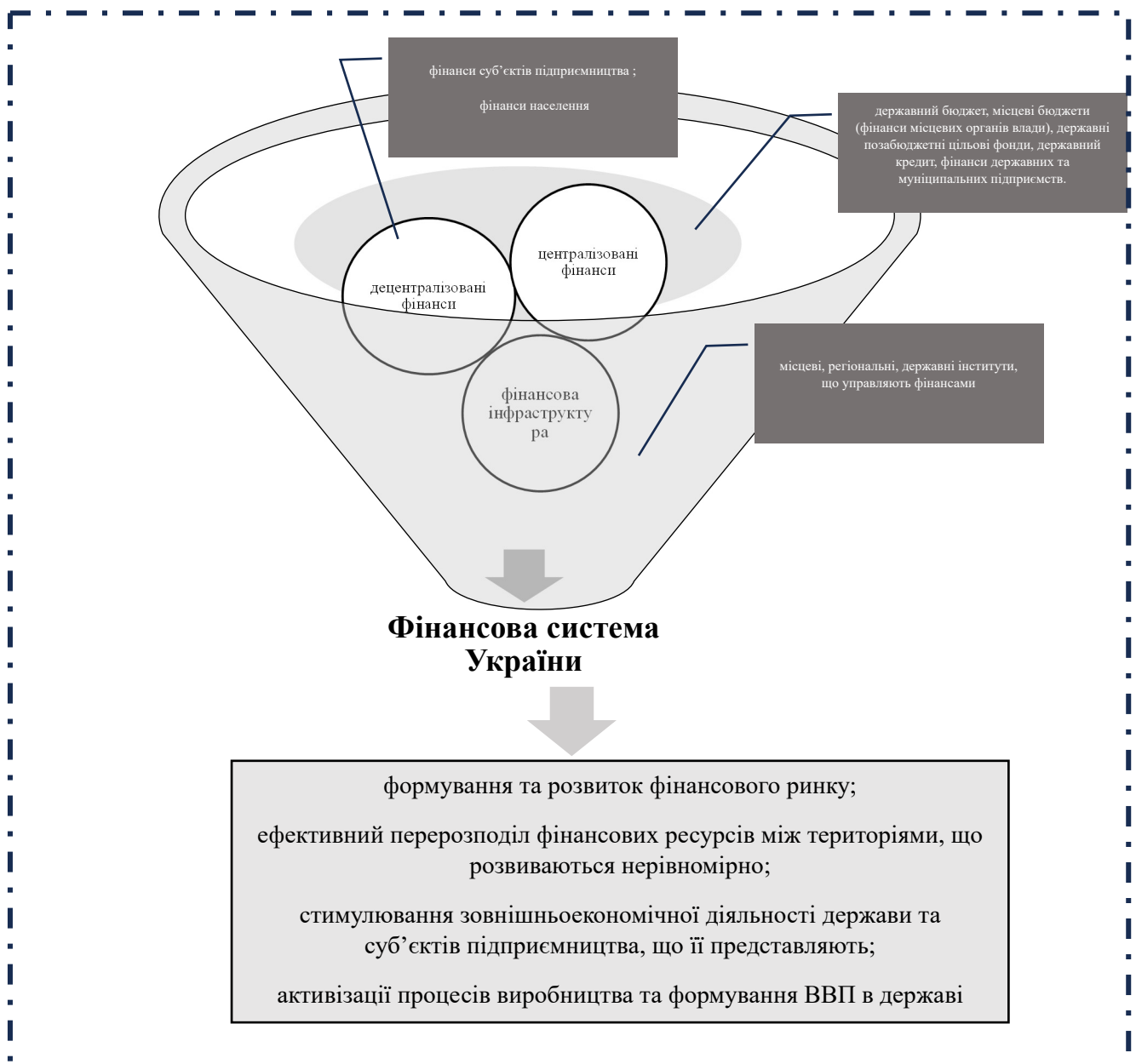


Рис. 1. Структура фінансової системи України  
Джерело: власна розробка

Основним джерелом, що формує основу фінансових ресурсів є валовий внутрішній продукт країни, який вважається найкориснішими показником при дослідженні соціально-економічного розвитку країни для економістів та інвесторів. Економісти проводять аналіз динаміки ВВП, задля оцінки процвітання економіки. Зростання ВВП вказує, що економіка «здорова» та розвивається, падіння вказує на те, що економіка перебуває на стадії рецесії чи економічного спаду. Найбільшу питому вагу при формуванні ВВП займають саме централізовані фінансові ресурси.

Рівень централізації частини ВВП державою, з одного боку, має бути достатнім для забезпечення її певним обсягом фінансових ресурсів, а з іншого — достатнім для формування потужної фінансової бази підприємств для ефективного господарювання. На рисунку 2 за даними Міністерства фінансів України [11] наведена динаміка зміни ВВП з 2012 по 2022 роки [12].

Аналіз динаміки ВВП вказує на незначне зростання щороку. Позитивним моментом є збільшення ВВП в 2021 році на 1 265 472 млн грн в порівнянні з 2020 роком (рік, на який припадає

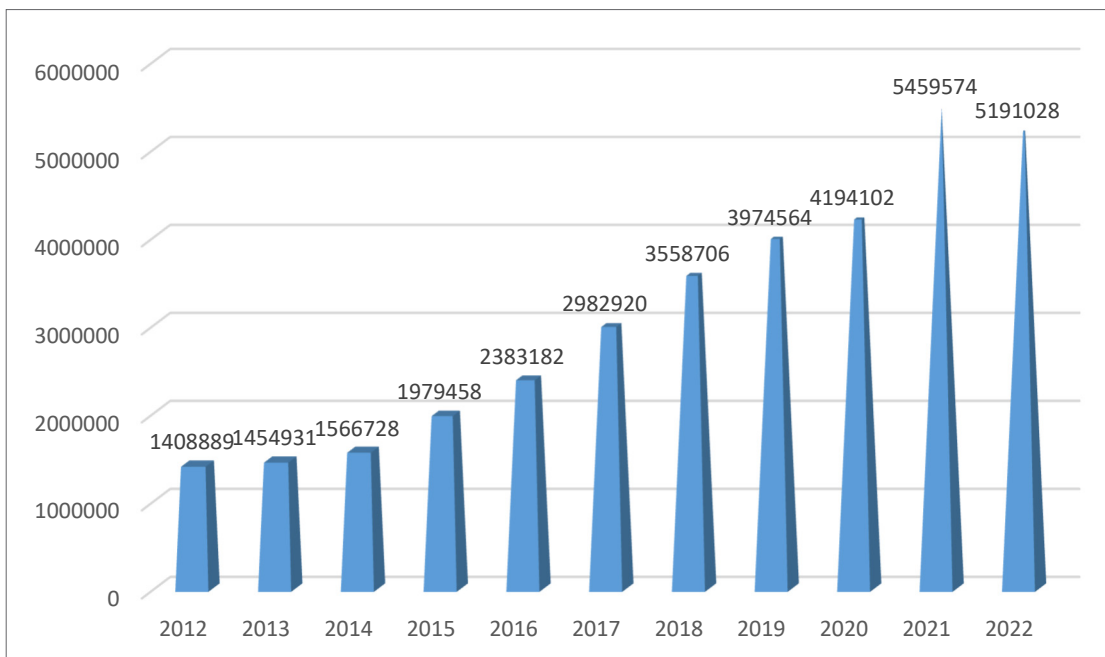


Рис. 2. Динаміка зміни ВВП, млн грн.

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

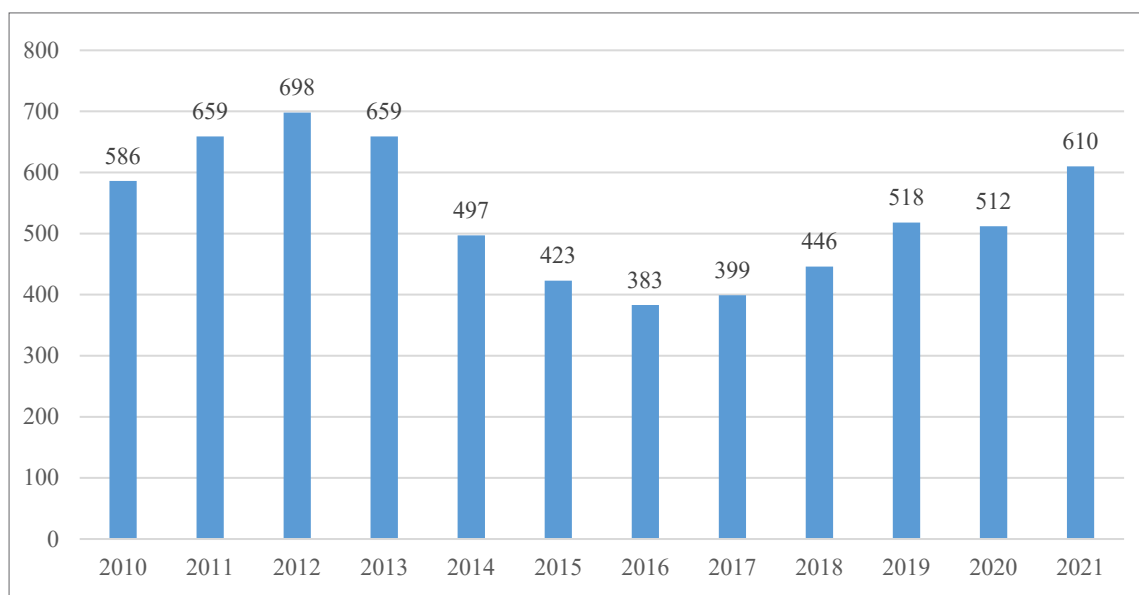


Рис. 3. Кількість суб'єктів підприємництва з 2010 по 2021 роки, одиниць

Джерело: побудовано авторами на основі [13]



під кризи, що викликана пандемією COVID-19 та повним локдауном). Однак, вже в 2022 році в порівнянні з 2021 роком спостерігається значне падіння ВВП на 268 546 млн грн, що призвело до формування нової кризової ситуації, яка викликана внаслідок вторгнення РФ.

Задля збільшення частки фінансових ресурсів, враховуючи воєнні дії, що наразі відбуваються на території України, внаслідок вторгнення країни-агресора Росії, необхідно значної уваги приділяти саме діяльності суб'єктам підприємництва, які формують основу децентралізованих фінансів. На рисунку 3 представлена кількість суб'єктів підприємництва за даними Державної служби статистики України [13].

З рис. 3 видно, що за останні роки спостерігається зростання кількості суб'єктів підприємництва, однак на офіційних джерелах й досі відсутня інформація щодо їх діяльності на сьогоднішній день. Так, за результатами досліджень Європейської Бізнес Асоціації [14] суб'єкти підприємництва:

- 13% — повноцінно ведуть бізнес;
- 42% — «заморожені»;
- 13% — працюють онлайн;
- 28% — «на паузі», але планують відновити роботу;
- 4% — ліквідовані.

Варто також зазначити, що значна частина бізнесу постраждала внаслідок ракетних ударів, окупації, переїзду до інших регіонів, банкрутства та ліквідації, а також інших зовнішніх та внутрішніх факторів, які негативно вплинули на їх діяльність. Фактично 17,7% підприємств зупинили роботу та мають суттєві втрати через проблеми з енергетикою [15–16]. На рисунку 4 представлені основні перешкоди для ведення бізнесу в Україні в воєнний період.

Основні перешкоди для ведення бізнесу у воєнний час — це зростання цін на сировину, складнощі з її перевезенням, зменшення попиту на товари і брак робочої сили [18].

Навесні 2023 року економічна ситуація в країні поліпшилась, очікування бізнесу позитивні, але менш оптимістичні, ніж були в 2021 році, де кількість суб'єктів підприємництва по Україні складала 610 одиниць.

Далі проаналізуємо фінансові результати діяльності суб'єктів підприємництва — прибуток (збиток) до оподаткування (рис. 5).

Вторгнення та окупація Росією Донецького, Луганського регіонів та Автономної республіки Крим в 2014 році негативно відобразилася на фінансових результатах суб'єктів підприємництва (рис. 5) та



Рис. 4. Основні перешкоди для ведення бізнесу в Україні  
Джерело: [17]

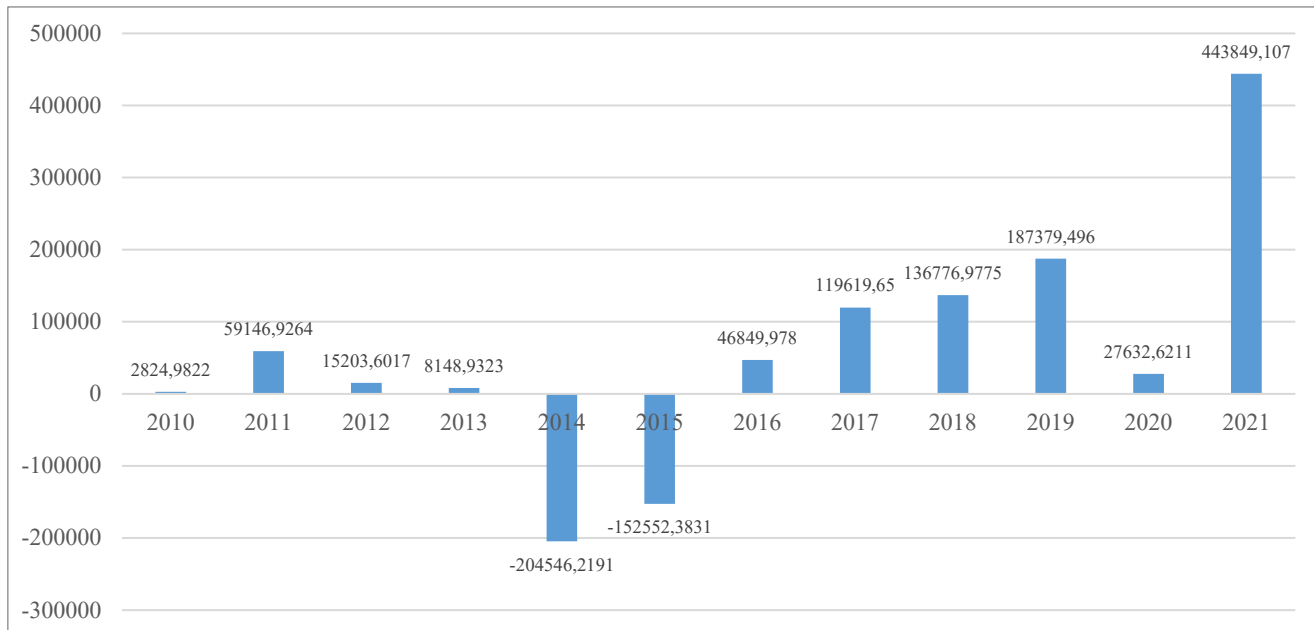


Рис. 5. Чистий прибуток (збиток) з 2010 по 2021 роки, млн грн,

Джерело: побудовано авторами на основі [13]

економіці країни в цілому (рис. 2). Так, в 2014 році суб'єкти підприємництва отримали збитки в розмірі 204546 млн грн та в 2015–152552 млн грн. За прогнозними даними [11] аналогічна ситуація спостерігається й в 2022–2023 роки (воєнний час), де більшість підприємств або взагалі ліквідовані, або на стадії банкрутства, оскільки працюють в кризових умовах та мають колосальні збитки. Такі тенденції негативно впливають на фінансову систему України. Тому, керівництву уряду необхідно заздалегідь розробляти та впроваджувати заходи, направлені на зміцнення стійкості фінансової системи, на підтримку та розвиток малого та мікро-бізнесу.

**Висновки.** Забезпечення фінансової стійкості країни є пріоритетною задачею уряду та органів регіонального й місцевого управління. Централізовані, децентралізовані фінанси та фінансові інфраструктури складають основу фінансової системи України, де важливу роль відіграють саме фінанси суб'єктів підприємництва. Так, на діяльність, суб'єктів підприємництва значно вплинули воєнні дії РФ, що відбуваються на території незалежної України. Доведено, що такі воєнні дії спричинили виклики для бізнесу, які змушені працювати в кризових умовах. У результаті аналізу визначено основні перешкоди для ведення бізнесу в Україні. Проаналізовано суб'єкти підприємництва та досліджено їх фінансові результати.

#### Література

1. Dewi L. Comparison of Android-Based Personal Financial Management Applications With Variative Financial Conditions. *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*. 2023. 7(1). P. 102–114.
2. Крутько М.А. Фінансова система України: законодавче регулювання та правова характеристика. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33(72), № 1. С. 60–64.
3. Селіверстова Л.С., Адаменко І.П. Фінансова система України: особливості функціонування та напрями удосконалення. *Економіка та держава*. 2018. № 6. С. 17–20.
4. Voznyak H., Savchuk N., Zherybylo I., Skasko O. Публічні фінанси в умовах сучасних трансформацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 2(33). P. 424–433.
5. Хмельков А.В. Публічні фінанси: обсяг та зміст. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. 4(27). P. 428–434.
6. Акімова Л., Акімов О. Фінанси як суб'єкт господарювання. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 2. С. 32–40.
7. Герман М. Управління фінансовими ресурсами підприємства та їх вплив на його фінансовий стан. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5, Том 1. С. 175–181.
8. Мейш А.В., Лисак О.М. Перспективи розвитку фінансової системи України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 70–74.

9. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації: Розпорядження КМУ № 1805-р від 29.12.2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-reformuvannya-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-na-20222025-roki-ta-planu-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi-i291221-1805> (дата звернення: 28.06.2023)
10. Бюджетний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2010. № 50–51. Ст. 572. Редакція від 01.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 28.06.2023)
11. Міністерство фінансів України: офіційний веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/> (дата звернення: 28.06.2023)
12. Рудаченко О. О., Клебанова Т. С. Розвиток регіональних соціально-економічних систем в умовах кризи: аналіз, оцінка, прогнозування: монографія. Харків: ФОП Рубашкін Д. Ю., 2023. 282 с.
13. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.06.2023)
14. Європейської Бізнес Асоціації: офіційний веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 28.06.2023)
15. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ier.com.ua/ua> (дата звернення: 28.06.2023)
16. Димченко О. В., Смачило В. В., Рудаченко О. О., Хайло Я. М. Проблеми та перспективи повоєнного розвитку підприємств сфери життєзабезпечення міст з урахуванням підприємницької складової. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 108–115.
17. Найголовніші перешкоди для бізнесу у воєнний час (дослідження, інфографіка). Finance.ua. 2023. URL: <https://news.finance.ua/ua/nayholovnish-pereshkody-dlya-biznesu-u-voyennyu-chas-doslidzhennya-infohrafika> (дата звернення: 28.06.2023)
18. Немцева Ю. Майже третина підприємств потерпає через нестачу працівників. Kurkul.com. 2023. URL: <https://kurkul.com/news/33160-mayje-tretina-pidpriemstv-poterpaye-cherez-nestachu-pratsivnikiv> (дата звернення: 28.06.2023)

#### References

1. Dewi L. (2023). Comparison Of Android-Based Personal Financial Management Applications With Variable Financial Conditions. *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*, 7(1). P. 102–114.
2. Krutko M. A. (2022). Financial system of Ukraine: legislative regulation and legal characteristics. *Academic notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Volume 33 (72) No. 1.* P. 60–64.
3. Seliverstova L., Adamenko I. (2018). The financial system of Ukraine: features of functioning and directions of improvement. *Ekonomika ta derzhava, Vol. 6.* P. 17–20.
4. Voznyak H., Savchuk N., Zherybylo I., Skasko O. (2021). Public finance in the conditions of modern transformations. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(33). P. 424–433.
5. Khmelkov A. V. (2018). Public finance: scope and content. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(27). P. 428–434.
6. Akimova L., Akimov O. (2016). Finance as a business entity. *Efficiency of public administration. Vol. 1/2 (46/47). Part 2.* P. 32–40.
7. Herman M. (2022). Management of financial resources of the enterprise and their influence on its financial condition. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. No. 5, Volume 1.* P. 175–181.
8. Meish A. V., Lysak O. M. (2019). Prospects for the development of the financial system of Ukraine. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. No. 1.* P. 70–74.
9. 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 CMU, No. 1805, dated 29.12. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-reformuvannya-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-na-20222025-roki-ta-planu-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi-i291221-1805>
10. Budget Code of Ukraine: official website. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
11. Ministry of Finance of Ukraine (2023). URL: <https://index.minfin.com.ua/>
12. Rudachenko O. O., Klebanova T. S. (2023). Development of regional socio-economic systems in crisis conditions: analysis, assessment, forecasting: monograph. Kharkiv: FOP Rubashkin D. Yu., 282 p.
13. State Statistics Service of Ukraine: official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. European Business Association: official website. URL: <https://eba.com.ua/>
15. Institute of Economic Research and Political Consultations: official website. URL: <http://www.ier.com.ua/ua>
16. Dymchenko O. V., Smachilo V. V., Rudachenko O. O., Khailo Y. M. (2023). Problems and prospects of the post-war development of enterprises in the field of urban life support, taking into account the entrepreneurial component. *Business Inform. No. 1.* P. 108–115.
17. The most important obstacles for business in wartime (research, infographic). (2023). Finance.ua. URL: <https://news.finance.ua/ua/nayholovnish-pereshkody-dlya-biznesu-u-voyennyu-chas-doslidzhennya-infohrafika>
18. Nemtseva Yu. (2023). Almost a third of enterprises suffer due to a lack of workers. Kurkul.com. URL: <https://kurkul.com/news/33160-mayje-tretina-pidpriemstv-poterpaye-cherez-nestachu-pratsivnikiv>

УДК 338.24.021.8

**Жукова Юлія Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Київський університет імені Бориса Грінченка*

**Zhukova Yuliia**

*PhD in Economics, Assistant Professor,  
Associate Professor of the Department of International Economics  
Borys Grinchenko Kyiv University  
ORCID: 0000-0001-6312-9600*

**Шлапак Алла Василівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри міжнародної економіки  
Київський університет імені Бориса Грінченка*

**Shlapak Alla**

*Doctor of Science in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of International Economics  
Borys Grinchenko Kyiv University  
ORCID: 0000-0001-8697-7039*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-6-9066

ІНШЕ

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

## FEATURES OF THE FUNCTIONING OF THE ECONOMIC MECHANISM OF THE DEVELOPMENT OF THE SECONDARY GENERAL EDUCATION SYSTEM IN UKRAINE

**Анотація.** У статті досліджено сутність таких термінів, як «механізм», «розвиток», «економічний механізм». Наведене авторське трактування поняття «економічний механізм розвитку системи загальної середньої освіти», під яким запропоновано розуміти сукупність економічних засобів, інструментів та процесів впливу на зміну стану та структури цієї системи з метою формування фундаменту економіки знань.

Розроблено структурну схему функціонування економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти, його основним завданням визнано забезпечення права учнів на доступність та безоплатність здобуття повної загальної середньої освіти, що визначено Законом України «Про повну загальну середню освіту».

Охарактеризовано суб'єктів, які реалізують економічний механізм розвитку системи загальної середньої освіти – державних органів, органів місцевого самоврядування, піклувальних рад, приватних партнерів. З'ясовано повноваження Кабінету Міністрів України та міністерства освіти і науки України у сфері управління загальною середньою освітою. Виділено наступні функції економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти – планування, прогнозування, регулювання, нормування, аналіз, контроль, моніторинг.

До основних важелів та інструментів економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти віднесено фінансування освітніх закладів (бюджетне та позабюджетне), ресурсне забезпечення (матеріально-технічне та інформаційне), матеріальне стимулювання педагогічних працівників, державно-приватне партнерство у сфері освіти.

Виявлено існуючі проблеми використання інструментів економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти, зокрема: недостатність бюджетного фінансування, відсутність порядку розподілу коштів освітньої субвенції у громадах, недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення закладів загальної середньої освіти, проблеми матеріального стимулювання педагогічних працівників. Зроблено висновок про необхідність постійного удосконалення економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти.



**Ключові слова:** економічний механізм, розвиток, система загальної середньої освіти, фінансування, ресурсне забезпечення, доступність освіти, безоплатність загальної середньої освіти.

**Summary.** The essence of such terms as «mechanism», «development», «economic mechanism» were explored in the article. The author's interpretation of the concept of «economic mechanism of the development of the secondary general education system» was given, under which it is proposed to understand a set of economic means, tools and processes of influence on the change in the state and structure of this system in order to form the foundation of the knowledge economy.

A structural diagram of the functioning of the economic mechanism for the development of the secondary general education system has been developed. Its main task was determined as ensuring the right of students to the availability and gratuitousness of obtaining secondary education, which is defined by the Law of Ukraine «About complete secondary general education».

Subjects that implement the economic mechanism of development of the system of secondary general education such as state bodies, local self-government bodies, boards of trustees, private partners were characterized. The powers of the Cabinet of Ministers of Ukraine and the Ministry of Education and Science of Ukraine in the field of secondary general education management have been clarified. The following functions (planning, forecasting, regulation, rationing, analysis, control, monitoring) of the economic mechanism of the development of the secondary general education system were determined.

Financing of educational institutions (budgetary and non-budgetary), resource support (material and technical and information), material incentives for teachers, public-private partnership in the field of education – all these were referred to the main levers and tools of the economic mechanism for the development of the secondary general education system.

The existing problems of using the tools of the economic mechanism for the development of the secondary general education system have been identified, in particular: insufficient budgetary funding, lack of an order for the distribution of educational subvention funds in communities, insufficient level of material and technical support of secondary general education institutions, problems of material stimulation of pedagogical workers. A conclusion was made about the necessity of constant improvement of the economic mechanism of the development of the secondary general education system.

**Key words:** economic mechanism, development, secondary general education system, financing, resource provision, accessibility of education, free secondary general education.

**Постановка проблеми.** В Україні триває реформа загальної середньої освіти, спрямована на забезпечення рівного доступу учнів до якісної шкільної освіти в безпечному, комфортному, інклюзивному та сучасному освітньому середовищі. Успішність реформи залежить від ефективності дії економічного механізму її розвитку. Виходячи із цього, актуальним завданням є дослідження сутності та змісту цього механізму, його важелів та інструментів, проблем та напрямів удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При написанні статті для формування понятійного апарату автором досліджувались публікації, що стосуються трактування змісту понять «механізм» та «економічний механізм». Серед них слід виділити статті таких авторів, як О. Літвінов та С. Капталан [4]; О. Хринюк та М. Дергалюк [5]. Питанням формування та удосконалення економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти в Україні присвячені напрацювання таких вчених і дослідників, як В. Лойко, К. Поздєєва, С. Маляр [9], М. Набок [11], Л. Чимбай та Л. Попкова [12].

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних аспектів формування та функціонування економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Досягнення мети дослідження вимагає розуміння сутності таких понять, як «механізм», «розвиток», «економічний механізм розвитку».

Економічною наукою термін «механізм» запозичено з механіки та техніки, де він означає систему тіл, призначених для перетворення руху одного або декількох тіл у потрібний рух інших тіл.

Сутність цього поняття наведено в довідковій літературі різного призначення. Наприклад, у Словнику іншомовних слів зазначено, що «механізм — це «внутрішня будова, система чогось; сукупність станів і процесів, з яких складається певне явище» [1]. Велика Українська енциклопедія визначає механізм (господарський) як «сукупність організаційних структур і конкретних форм та методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення» [2]. У Словнику синонімів української мови наводиться декілька значень цього терміну: система, устрій, процес, перебіг [3].

О. С. Літвінов та С. М. Капталан під поняттям «механізм» розуміють «систему, простір, спосіб, що визначає порядок будь-якої діяльності, системи взаємодії певних ланок та елементів або внутрішню будову, систему, сукупність станів та процесів, з яких складається певне явище» [4, с. 146].

О. С. Хринюк та М. О. Дергалюк наголошують на відмінності використання цього терміну в різних науках: «у технічних науках при цьому використовують ресурсний підхід, а в економічних — системний або процесний» [5]. Характеризуючи складові економічного механізму розвитку системи

загальної середньої освіти, ми спираємось на ці трактування дослідників.

Категорія «розвиток» у найзагальнішому вигляді визначається як необоротна, спрямована, якісна, закономірна зміна об'єктів будь-якої природи. Розвиток — це рух, який призводить не лише до кількісних змін, а й породжує нову якість.

Отже, під економічним механізмом розвитку системи загальної середньої освіти пропонуємо розуміти сукупність *економічних* засобів, інструментів та процесів впливу на зміну стану та структури цієї системи з метою формування фундаменту економіки знань.

Законодавством визначено, що «система загальної середньої освіти складається із змісту повної загальної середньої освіти на кожному її рівні, мережі закладів освіти, учасників освітнього процесу, кадрового, фінансового, науково-методичного, ресурсного та нормативно-правового забезпечення освітньої та управлінської діяльності у сфері загальної середньої освіти» [6]. Загальною метою розвитку цієї системи ми вважаємо формування фундаменту економіки знань, як «постіндустріальної економіки, в якій рушійною силою подальшого розвитку є нагромадження, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі» [7, с. 40]. Беззаперечним, на нашу думку, є той факт, що фундамент економіки знань закладається, формується саме в системі загальної середньої освіти.

Структурна схема економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти наведена на рис. 1.

Основним завданням економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти є забезпечення права учнів на доступність та безоплатність здобуття повної загальної середньої освіти, що визначено Законом України «Про повну загальну середню освіту».

Доступність здобуття освіти трактується в Законі як «сукупність умов, що сприяють задоволенню освітніх потреб осіб та забезпечують кожній особі можливість здобуття повної загальної середньої освіти відповідно до державних стандартів, у тому числі наявність достатньої кількості закладів освіти, що забезпечують безоплатне здобуття повної загальної середньої освіти, відсутність дискримінації за будь-якою ознакою чи обставиною, надання учням підтримки в освітньому процесі» [6].

До суб'єктів економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти належать: державні органи управління освітою — Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки (Міністерство освіти і науки України), центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти (Державна служба якості освіти України); органи місцевого самоврядування; піклувальні ради; приватні партнери.

Основні повноваження Кабінету Міністрів України полягають у забезпеченні проведення державної політики у сфері освіти; затвердженні стратегії розвитку освіти України; розробленні, затвердженні та виконанні державних цільових програм у сфері освіти; забезпеченні рівних умов розвитку закладів освіти всіх форм власності; визначенні органів ліцензування закладів загальної середньої освіти [8].

Центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки є Міністерство освіти і науки України (МОН України). Повноваження МОН у сфері загальної середньої освіти полягають у наступному:

- формуванні стратегічних напрямів її розвитку;
- розробленні формули розподілу освітніх субвенцій, порядку та умов розподілу інших трансфертів з державного бюджету на загальну середню освіту місцевим бюджетам;
- затвердженні типових освітніх програм;
- організації забезпечення учнів та педагогічних працівників підручниками, посібниками для здобуття повної загальної середньої освіти за кошти державного бюджету;
- забезпеченні створення та функціонування (адміністрування) державних інформаційних систем у сфері освіти;
- координуванні діяльності структурних підрозділів з питань освіти місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування [6].

Із 2017 року в Україні функціонує Державна служба якості освіти України, яка виконує повноваження щодо забезпечення якості освітньої діяльності. У системі загальної середньої освіти цей орган опікується питаннями розроблення та дотримання освітніх стандартів, здійснює контроль за веденням обліку дітей шкільного віку, бере участь у сертифікації педагогічних працівників відповідно до законодавства.

Статтю 41 Закону України «Про повну загальну середню освіту» передбачено функціонування піклувальних рад закладів загальної середньої освіти як колегіальних органів, до складу яких можуть входити представники органів місцевого самоврядування, підприємств, окремих громадян. Сприяючи виконанню перспективних завдань розвитку закладів загальної середньої освіти, піклувальна рада:

- аналізує та оцінює діяльність закладу загальної середньої освіти і його керівника;
- розробляє пропозиції до стратегії та перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти та аналізує стан їх виконання;
- сприяє залученню додаткових джерел фінансування, що не заборонені законом;
- проводить моніторинг виконання кошторису закладу освіти і вносить відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу загальної середньої освіти [6].



Рис. 1. Структурна схема функціонування економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти  
Джерело: авторська розробка

Безоплатність здобуття загальної середньої освіти забезпечується достатнім фінансуванням освіти та ефективним витрачанням коштів. Фінансування державних і комунальних закладів загальної середньої освіти здійснюється за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством, наприклад, благодійної допомоги, грантів тощо.

З державного бюджету для закладів загальної середньої освіти виділяються освітні субвенції на оплату праці педагогічним працівникам, субвенції на підтримку Нової української школи, організацію інклюзивної освіти, субвенції «Спроможна школа для кращих результатів» для підтримки опорних

шкіл. Фінансування закладів за іншими напрямками (комунальні платежі, ремонти, оснащення закладів комп'ютерною технікою, оплата праці технічних працівників) здійснюється об'єднаними територіальними громадами (ОТГ) із власних надходжень.

Загальними проблемами у сфері фінансування загальної середньої освіти в Україні науковці називають наступні:

- недостатність рівня державного фінансування;
- відсутність чітко сформульованої філософії фінансової політики, стратегічне планування у цій сфері;
- недостатнє використання методів гнучкого фінансового регулювання;

- відсутність форм фінансового стимулювання інноваційної діяльності;
- незначна свобода дій керівників навчальних закладів у питаннях розпорядження бюджетними та позабюджетними коштами [9, с. 72].

Важливим інструментом економічного механізму розвитку загальної середньої освіти є ресурсне забезпечення навчальних закладів (матеріально-технічне та інформаційне), виконання якого, в основному, покладено на місцеві органи самоврядування.

Законодавством визначено, що районні, міські ради та ради ОТГ відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, планують та забезпечують розвиток мережі закладів освіти, гарантують доступність загальної середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території, забезпечують та фінансують підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів освіти, створюють рівні умови розвитку закладів освіти всіх форм власності [8].

Перед територіальними громадами на сучасному етапі їх розвитку постали питання формування спроможної освітньої мережі, вирішення таких проблем економічного характеру:

- застарілої й енергозатратної архітектури шкільних будівель;
- технічного зношення інфраструктури;
- великих витрат на утримання громіздкої інфраструктури шкіл із малою наповнюваністю учнів;
- недостатності фінансових ресурсів для оплати комунальних послуг та утримання освітньої мережі, здійснення капітальних видатків для її модернізації та удосконалення;
- відсутності чіткого порядку розподілу коштів освітньої субвенції у громадах [10].

В Україні існує проблема доступу до конкурентної освіти сільських школярів, на що звертає увагу М. Набок, характеризуючи механізм реорганізації системи освіти в сільській місцевості. Метою реорганізації визначено «консолідацію мережі шкіл шляхом точкового покращення матеріального стану опорної школи, пониження ступеня або закриття наближених шкіл та організації підвезення учнів шкіл-філій до опорної школи» [11, с. 249]. Автор зазначає, що саме формування

органів управління освітою в об'єднаних територіальних громадах є для них найбільш складним викликом.

Л. Л. Чимбай та Л. В. Попкова звертають увагу на проблеми матеріально-технічної бази закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні, серед яких основними є необхідність забезпеченості закладів освіти захисними спорудами й бомбосховищами; недостатність сучасних цифрових пристроїв, інформаційно-комунікаційних технологій для проведення дистанційного навчання; необхідність пошуку джерел фінансування робіт з відновлення матеріально-технічної бази закладів освіти [12].

Одним із сучасних інструментів економічного механізму розвитку загальної середньої освіти ми вважаємо державно-приватне партнерство — співробітництво між державою та приватними партнерами, при реалізації якого відбувається об'єднання ресурсів, відповідальності та винагород між ними. Здійснення державно-приватного партнерства у сфері освіти і науки передбачено статтю 81 Закону України «Про освіту». На сьогоднішній день застосування цього інструменту у сфері загальної середньої освіти дуже мало, однак, на нашу думку, він може стати ефективним у питаннях управління приватними школами, при створенні інклюзивно-ресурсних центрів на базі опорних шкіл, при післявоєнному відновленні матеріально-технічної бази закладів освіти.

**Висновки.** Таким чином, під поняттям «економічний механізм розвитку системи загальної середньої освіти» пропонується розуміти сукупність економічних засобів, інструментів та процесів впливу на зміну стану та структури цієї системи з метою формування фундаменту економіки знань. До основних важелів та інструментів економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти віднесено фінансування освітніх закладів (бюджетне та позабюджетне), ресурсне забезпечення (матеріально-технічне та інформаційне), матеріальне стимулювання педагогічних працівників, державно-приватне партнерство у сфері освіти. Наявність низки проблем у використанні інструментів економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти потребує його постійного удосконалення.



### Література

1. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl> (дата звернення: 11.06.2023)
2. Механізм господарський. Велика українська енциклопедія. URL: [https://vue.gov.ua/Mekhanizm\\_hospodarskyi](https://vue.gov.ua/Mekhanizm_hospodarskyi) (дата звернення: 11.06.2023)
3. Словник синонімів української мови. URL: <https://synonimy.info/m/mekhanizm> (дата звернення: 11.06.2023)
4. Літвінов О. С., Капталан С. М. Сутність та види механізмів в економіці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 6(11). С. 146–149.
5. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108769> (дата звернення: 11.06.2023)
6. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 11.06.2023)
7. Мельник Л. Ю. Еволюція наукових уявлень про економіку знань. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 26(1). С. 37–42.
8. Про освіту: Закон України від 5.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 11.06.2023)
9. Лойко В. В., Поздєєва К. В., Маляр С. А. Теоретико-методичні засади та проблеми функціонування механізму фінансування закладів загальної середньої освіти. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2020. № 1(5). С. 68–78.
10. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ. Методично-інформаційний посібник. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf> (дата звернення: 11.06.2023)
11. Набок М. Сучасні тенденції розвитку загальної середньої освіти України. Витоки педагогічної майстерності. 2017. Вип. 19. С. 244–253.
12. Чимбай Л. Л., Попкова Л. В. Проблеми матеріально-технічної бази закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні. Освітня аналітика України. 2022. № 3(19). С. 75–93.

### References

1. Slovnyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words]. Available at: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl> [in Ukrainian].
2. Velyka ukrainska entsyklopediia [Great Ukrainian encyclopedia]. Available at: [https://vue.gov.ua/Mekhanizm\\_hospodarskyi](https://vue.gov.ua/Mekhanizm_hospodarskyi) [in Ukrainian].
3. Slovnyk synonimiv ukrainskoi movy [Dictionary of synonyms of the Ukrainian language]. Available at: <https://synonimy.info/m/mekhanizm> [in Ukrainian].
4. Litvinov O. S., Kaptalan S. M. (2017). Sutnist ta vydy mekhanizmiv v ekonomitsi [Essence and types of mechanisms in the economy]. Eastern Europe: Economy, Business and Management, no. 6(11), pp. 146–149 [in Ukrainian].
5. Khryniuk O. S., Derhaliuk M. O. (2017). Henezys naukovoi dumky shchodo poniattia «orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm» [Genesis of scientific opinion regarding the concept of «organizational and economic mechanism»]. Ekonomichni visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut», no. 14. Available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108769> [in Ukrainian].
6. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 № 463-IX [On comprehensive general secondary education: Law of Ukraine dated January 16, 2020 No. 463-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> [in Ukrainian].
7. Melnyk L. Yu. (2015). Evoliutsiia naukovykh uiaвлен pro ekonomiku znan [Evolution of scientific ideas about the economy of knowledge]. Ekonomichni visnyk universytetu, no. 26(1), pp. 37–42 [in Ukrainian].
8. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 5.09.2017 № 2145-VIII [On education: Law of Ukraine dated September 5, 2017 No. 2145-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
9. Loiko V. V., Pozdieieva K. V., Maliar S. A. (2020). Teoretyko-metodychni zasady ta problemy funktsionuvannia mekhanizmu finansuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Theoretical and methodological principles and problems of functioning of the financing mechanism of general secondary education institutions]. European scientific journal of Economic and Financial innovation, no. 1(5), pp. 68–78 [in Ukrainian].
10. Kryterii formuvannia spromozhnoi osvitnoi merezhi v OTH. Metodychno-informatsiyni posibnyk [Criteria for the formation of a capable educational network in OTG. Methodological and informative manual]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf> [in Ukrainian].
11. Nabok M. (2017). Suchasni tendentsii rozvytku zahalnoi serednoi osvity Ukrainy [Modern trends in the development of general secondary education in Ukraine]. Vytoky pedahohichnoi maisternosti, no. 19, pp. 244–253 [in Ukrainian].
12. Chymbai L. L., Popkova L. V. (2022). Problemy materialno-tekhnichnoi bazy zakladiv zahalnoi serednoi osvity v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Problems of the material and technical base of general secondary education institutions under martial law in Ukraine]. Osvitnia analityka Ukrainy, no. 3(19), pp. 75–93 [in Ukrainian].



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

**№ 6 (74)**

**Головний редактор — *Камінська Т. Г.***

**Київ 2023**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18  
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89  
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35  
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.06.2023. Формат 60×84/8  
Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.  
Умовно-друкованих аркушів 16,97. Тираж 100. Заказ № 217.  
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві  
ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20, м. Київ  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.