

МІЖНАРОДНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ФІНАНСІВ



# ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ

Випуск 17, 2021



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

## Підприємництво та інновації Науковий журнал з питань економіки та бізнесу

Науковий журнал «Підприємництво та інновації» призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та практичними питаннями щодо дослідження бізнес-процесів та майбутніх тенденцій підприємництва, інновацій та управління бізнесом.

**Головний редактор:**  
**Бояринова К.О.**

доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

### Члени редакційної колегії:

**Баюра Д.О.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки підприємства  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Войтко С.В.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Гавриш О.А.**, д.т.н., професор, декан факультету менеджменту та маркетингу  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Гринкевич С.С.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародних  
економічних відносин та маркетингу Львівського національного аграрного  
університету

**Данько Ю.І.**, д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Сумського  
національного аграрного університету

**Дергачова В.В.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Дорошкевич Д.В.**, д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та  
підприємництва Міжнародного університету фінансів

**Дунська А.Р.**, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту Національного  
технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Зозульов О.В.**, к.е.н., професор, заступник декана з наукової роботи  
Факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного  
університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Ляш О.І.**, д.е.н., професор, проректор з наукової та міжнародної діяльності  
Міжнародного університету фінансів

**Кравченко М.О.**, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Крейдич І.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри теоретичної та  
прикладної економіки Національного технічного університету України  
«КПІ ім. І. Сікорського»

**Круш П.В.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва  
Національного технічного університету України «КПІ ім. І. Сікорського»

**Лапко О.О.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та кредиту  
Міжнародного університету фінансів

**Лепейко Т.І.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, організації  
та планування діяльності підприємства Харківського національного  
економічного університету імені Семена Кузнеця

**Лупак Р.Л.**, д.е.н., доцент, професор кафедри економіки Львівського  
торговельно-економічного університету

**Смоляр Л.Г.**, к.е.н., професор, ректор Міжнародного університету фінансів

**Трофименко О.О.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та  
підприємництва Міжнародного університету фінансів

**Ястремська О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, організації  
та планування діяльності підприємства Харківського національного  
економічного університету імені Семена Кузнеця

**Magdalena Osinska, Dr.hab.**, Professor, Nicolaus Copernicus University in  
Toruń (Poland)

**Osman Yildirim, Ph.D** in Electrical Engineering, Ph.D in Human resources  
Management, Professor, Istanbul Arel University (Turkey)

**Випуск 17, 2021**

ISSN (Print): 2415-3583  
ISSN (Online): 2707-6237

### Засновник:

ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»

**Журнал включено до переліку  
наукових фахових видань України  
в галузі економічних наук (категорія «Б»)**  
Наказ Міністерства освіти і науки  
України від 17 березня 2020 року № 409  
(Додаток 1)

**Галузь науки:** економічні.

### Спеціальності:

051 – Економіка; 072 – Фінанси, банківська  
справа та страхування; 073 – Менеджмент;  
075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність;  
292 – Міжнародні економічні відносини

Свідectво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 21478-11278 Р, видане  
Міністерством юстиції України 04.08.2015 р.

Затверджено до друку  
та поширення через мережу Інтернет  
відповідно до рішення Вченої ради  
Міжнародного університету фінансів  
(від 30 квітня 2021 року  
протокол №9 - 20/21)

*Відповідно до Закону про авторські  
права, при використанні наукових ідей  
та матеріалів цього випуску посилання  
на авторів і видання є обов'язковим.  
Передрук і переклади дозволяються  
лише зі згоди автора та редакції.*

Матеріали друкуються мовою  
оригіналу. Відповідальність за добір  
і викладення фактів несуть автори.  
Редакція не завжди поділяє точку зору  
авторів публікацій.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату  
за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com  
від польської компанії Plagiat.pl.

### Адреса редакції:

м. Київ, пр. Перемоги, 37  
КПІ ім. Ігоря Сікорського, корп. 1  
(ліве крило)  
**Телефон:** +38 (098) 051 45 40  
**E-mail:** editor@ei-journal.in.ua  
**Сайт:** www.ei-journal.in.ua

## ЗМІСТ

### **ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ**

#### **ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ**

**Єрешко Ю.О.**

АКТУАЛІЗАЦІЯ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
З ПОЗИЦІЇ ЇЇ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОСТІ.....7

### **СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО**

#### **І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

**Ковальова М.Л.**

ПРИНЦИПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МИТНОГО КОНТРОЛЮ В ЄС.....13

### **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ**

#### **НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**Бережницька У.Б.**

МАЛЕ І СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО –  
ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....18

**Галайко Н.В.**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ  
УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ЗАПОЗИЧЕННЯМИ .....25

### **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Беляєва Н.С.**

ПРОБЛЕМАТИКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ТА ОБЛІКОВОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....30

**Горященко Ю.Г.**

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....34

**Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Філатова К.Є.**

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СТІЙКОГО  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....39

**Plyaskina Alona**

THE CONSTRUCTIVE NATURE OF THE STRUCTURAL FEATURES  
OF THE BUSINESS STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT  
IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION.....43

**Савченко С.О., Аблязова Н.Р., Сукач О.М.**

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ  
У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....46

**Шалений В.А.**

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ.....50

### **РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ**

#### **І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

**Жовтяк Г.А., Волохова І.В., Волохов В.А.**

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ  
ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНУ.....56

**ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА****Косович Б.І.**

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	60
--	----

**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ****Гавриш О.М., Пильнова В.П., Ващенко О.О.**

ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ЯК СПОСІБ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВ.....	66
---	----

**Filon Mykhailo, Borsuk Yevheniia**

CRYPTOCURRENCY AS A VIRTUAL SOLUTION OF THE PROBLEM OF DOUBLE COSTS. CRYPTOCURRENCY IN UKRAINE.....	72
--	----

**Яструбецька Л.С.**

КОМПЛЕКСНА МЕТОДИКА ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ.....	75
---	----

**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ****Лихін Д.А., Крамаренко І.В., Романюк А.С.**

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ, ПРОПОЗИЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЩОДО ПРАКТИЧНОЇ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ .....	83
--	----

---

**CONTENTS**
***ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT******Yereshko Julia***

SUSTAINABLE DEVELOPMENT PARADIGM ACTUALIZATION FROM A POSITION OF ITS HUMAN-CENTRISM.....	7
---	---

***WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS******Kovalova Mariia***

PRINCIPLES AND FEATURES OF THE CUSTOMS CONTROL SYSTEM IN THE EU.....	13
---	----

***ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY******Berezhnytska Uliana***

SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTREPRENEURSHIP – THE INSTITUTE OF DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMY.....	18
--	----

***Halaiko Nataliia***

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF GOVERNMENT BORROWING MANAGEMENT.....	25
---	----

***ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT******Bieliaieva Nataliia***

PROBLEMS OF THE CONTROLLING INFORMATION AND ACCOUNTING SUPPORT AT THE ENTERPRISE.....	30
--	----

***Horiashchenko Yuliia***

MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION.....	34
---	----

***Markina Iryna, Voronina Viktoriia, Filatova Kateryna***

PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE.....	39
--	----

***Plyaskina Alona***

THE CONSTRUCTIVE NATURE OF THE STRUCTURAL FEATURES OF THE BUSINESS STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION.....	43
--	----

***Savchenko Sergii, Abliazova Nataliia, Sukach Olena***

INNOVATIVE MARKETING IN THE COMPANY MANAGEMENT SYSTEM.....	46
---	----

***Shaleny Volodymyr***

DIAGNOSTICS OF ECONOMIC EFFICIENCY OF DOMESTIC BUSINESS STRUCTURES: MACROECONOMIC ASPECT.....	50
---	----

***DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL  
AND REGIONAL ECONOMY******Zhovtyak Hanna, Volokhova Inna, Volokhov Volodymyr***

STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT HOUSING AND COMMUNAL ECONOMY OF THE REGION.....	56
--	----

---

---

***ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT  
AND ENVIRONMENT PROTECTION******Kosovych Bohdanna***ECOLOGIZATION AS A DIRECTION  
OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT.....60***MONEY, FINANCES AND CREDIT******Havrysh Oksana, Pylnova Valentyna, Vashchenko Olha***FINANCIAL SANITATION AS A WAY  
OF PREVENTION BANKRUPTCY OF ENTERPRISES.....66***Filon Mykhailo, Borsuk Yevheniia***CRYPTOCURRENCY AS A VIRTUAL SOLUTION OF THE PROBLEM  
OF DOUBLE COSTS. CRYPTOCURRENCY IN UKRAINE.....72***Yastrubetska Lesya***COMPLEX METHODOLOGY OF ASSESSING THE LEVEL  
OF FINANCIAL SECURITY OF ENTREPRENEURSHIP ENTITIES  
IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF HYBRID THREATS.....75***ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT******Lykhin Dmytro, Kramarenko Ihor, Romaniuk Andriy***DEVELOPMENT OF THE INTERNAL AUDIT SYSTEM,  
PROPOSALS AND PROSPECTS OF ITS IMPLEMENTATION.....83

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 338.1:330.1

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.1>**Єрешко Ю.О.**

кандидат економічних наук, доцент

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9161-8820>

## АКТУАЛІЗАЦІЯ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ З ПОЗИЦІЇ ЇЇ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОСТІ

*Досліджено генезу наукової думки в розрізі підходів до формування парадигми сталого розвитку і визначено, що теорія ноосфери В. Вернадського задовольняє визначеним потребам і параметрам дослідження і дозволяє обґрунтувати людиноцентричну теоретико-методологічну модель сталого розвитку, оскільки, людська свідомість стає рушійною силою і головним фактором суспільного розвитку, що досягається підкоренням людиною природи і перетворенням її у своїх інтересах. Наголошено на нераціональності соціоцентричного трактування концепту сталого розвитку з точки зору неможливості його досягнення – світовий досвід господарювання неодноразово доводив неможливість і непрактичність «рівності» від соціальної до економічної. У дослідженні обґрунтовано аберації трактування і реалізації концепції сталого розвитку, а саме: політизація; гіпертрофування; гіперболізація; імітація; редукованість; реверсивна ефективність виявлення і систематизація яких, дозволить раціоналізувати формулювання теоретико-методологічної моделі сталого розвитку. Обґрунтована у дослідженні людиноцентрична актуалізована не лише з позиції додавання центрального системоутворюючого елемента, а і в розрізі агентної ретроспекції: окремих цілісних систем іншого порядку, що нададуть системі властивостей завершеності і комплексності.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, ноосфера, людиноцентрична парадигма сталого розвитку, економічне зростання, економічні агенти.

**Постановка проблеми.** Інформаційна технологічна парадигма та нове соціальне упорядкування як складові описаної нами у [1] уніфікованої метатеорії постіндустріального суспільства розвиваються сьогодні на тлі поглиблення гострих соціальних, техногенних, екологічних та безпекових ризиків, опосередкованих почасти безжальністю розвитку, почасти неуклібною жагою максимізації прибутку різними господарюючими суб'єктами, провокуючи активне, подекуди бездумне, використання наявних ресурсів в умовах задоволення потреб виробничого споживання сьогодні, без огляду на майбутнє.

Щороку День екологічного боргу починає відлік перевитрати ресурсів – з цієї календарної точки людство починає нарощувати дефіцит, який зростає неухильно, і, за розрахунками GFN, скорочення економічних процесів і операцій в Глобальному масштабі, викликане пандемією COVID-19 з обмеженням пересування, закриттям кордонів і значним скороченням виробництва, більше, ніж річним простоем (або повним простоем) деяких галузей економіки тощо не мало кардинального позитивного впливу і не призвело до переривання даної тенденції [2]. Таким чином, потрібна стабілізація, що балансуватиме оптимально можливе задоволення потреб виробничого і особистого споживання з раціональним не «хижацьким» використанням ресурсів, і одночасно задовольнятиме умовам розвитку економіч-

ної системи. Така політика має бути всеохоплюючою і комплексною, а також, містити директиви для кожного економічного суб'єкта, але не з позиції розгляду їх як окремого завершеного цілого, а з точки зору їх сприйняття як системоутворюючого елемента, частини системи, з обов'язковим врахуванням його впливу на цю систему і впливу системи на нього. І формування її нам видається можливим саме на засадах сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема сталого розвитку дістала широко відображення у працях таких вчених, як: М. Згуровський, Г. Яловий, У. Гробер, Дж. Блюїт, Д. Евелін, Т. О'Рієрдан, С. Боемер-Крістіансен, Н. Жиоржеску-Роген, Р. Тернер, М. О'Коннор та ін.

**Мета статті.** Доволі звична вже, особливо вітчизняній науці з її лексичною неоднозначністю запозичених термінологічних конструктів і схильністю до вузьконаправленого їх тлумачення, провокування редуccionізму, гіпертрофування або, взагалі спотвореній інтерпретації сутності категорій, неоднозначність обумовлює необхідність формулювання адекватної логічнообґрунтованої концепції сталого розвитку, що враховуватиме специфічні особливості і риси нашої економічної системи на підставі, детермінованих нами вище вимог до її ефективності, а саме: вчасності інновацій, їх специфічної доцільності та можливості їх сприйняття системою.

**Виклад основного матеріалу.** Прийнято вважати, що генеза парадигми сталого розвитку в сучасному розумінні бере свій початок зі Звіту Брунтдландської комісії 1987 року в якому було сформульовано визначення нового «раціонального необхідного» типу розвитку як: «...розвитку, що відповідає потребам сучасного покоління без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти свої» [3]. При цьому, у даному Звіті сформульовані дві базові ідеї: 1) новий підхід до тлумачення категорії «потреби», а саме: переважний пріоритет у задоволенні мають отримати найбідніші у Світі; 2) ідея обмежень, накладених станом технологій та соціальної організації на здатність довкілля задовольняти поточні та майбутні потреби. Разом з тим, частина дослідників [4; 5, с. 6–16] називають початком відліку концепту сталого розвитку ідеї сталого управління в лісництві, започатковані на зламі 17–18 ст. Дж. Евеліном, що наполягає на раціоналізації управління ресурсами, стверджуючи, що «Посів та посадка дерев повинні розглядатися як національний обов'язок кожного власника землі, щоб зупинити руйнівну надмірну експлуатацію природних ресурсів» [6] та Г. фон Карловіцем, який спираючись на нариси Евеліна та ідеї Ж.Б. Кольбера розробив концепцію «сталого управління лісами», а його трактат «*Sylvicultura economica*», опублікований 1713 року призвів, власне, до формування і розвитку лісництва як науки [4]. Вплив ідей останнього на А. Леопольда, реалізований у праці «Земельна етика», вважається початком активного розвитку Екологічного Руху 1960-х років, одним з наслідків якого і стала, зокрема, ідея нового «раціонального» розвитку сформульована у Звіті Брунтдландської комісії [5, с. 6–16].

Водночас, аналітична записка Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку стверджує, що «концепція «сталого розвитку» ... є розвитком вчення В. Вернадського про ноосферу» [7]. Він писав: «Людство, як жива речовина, нерозривно зв'язане з матеріально-енергетичними процесами певної геологічної оболонки землі – з її біосферою. Воно не може фізично бути від неї незалежним ні на одну хвилину. Поняття «біосфери», тобто «сфери життя», введено було в біологію Ламарком (1744–1829) в Парижі на початку XIX ст. У нашому столітті біосфера отримує зовсім нове розуміння. Історичний процес на наших очах докорінно змінюється. Вперше в історії людства інтереси народних мас – усіх і кожного – і вільна думка особистості визначають життя людства, є мірилом його уявлень про справедливість. Людство, взяте в цілому, стає потужною геологічною силою. І перед ним, перед його думкою і працею, стає питання про перебудову біосфери в інтересах вільно мислячого людства як єдиного цілого. Це новий стан біосфери, до якого ми, не помічаючи цього, наближаємося, і є «ноосфера» [8]. Таким чином, ноосфера трактується геніальним українським вченим як сфера життєдіяльності людства, альтернована ним самим, розумом, знаннями і потребами, тобто звідси можна зробити висновок про «інтелектуалоцентричність або людиноцентричність» розвитку нового типу і суспільства нового порядку. Саме людська свідомість стає рушійною силою і головним фактором суспільного розвитку, що досягається підкоренням людиною природи і перетворенням її у своїх інтересах.

У [9] пропонується вважати початком ноосфери набуття розумовими діями людства трансформуючої сили, що «досягла потужності геологічної сили»: побудови Суецького і Панамського каналів, перетворення ландшафтів і створення нових акваторій з розбудовою мереж гідроелектростанцій, ядерних випробувань тощо. Хоча, на наш погляд дана теза є цілком справедливою, дані події пропонуємо асоціювати все ж, радше, з розвитком ноосфери, а її початком вважати перетворюючу геосферу і біосферу людську діяльність з: землеробства, вирубки лісів, видобування корисних копалин, зміни русла річок і їх акваторій, селекції, тваринництва, мисливства і рибальства – альтернативі популяцій диких тварин, риб, птахів, переселення їх на інші (неприродні їм) континенти тощо, тобто, по суті, перший суспільний поділ праці можна вважати фундаментом ноосфери в сучасному її вигляді.

Протягом всього свого існування, концепція сталого розвитку піддавалась і продовжує піддаватись критиці: як з позиції реальності такого розвитку, що є сталим, так і в розрізі питання про те, що саме належить підтримувати в цьому сталому розвитку. Зокрема, у [10] заперечується сама можливість сталого використання невідновлюваних ресурсів, «оскільки будь-яка позитивна швидкість експлуатації в кінцевому підсумку призведе до вичерпання обмежених запасів планети»; у [11] наголошується, що дана концепція нівелює значимість Промислової революції, оскільки «визнає її не сталою»; у [12, с. 48–54] наголошується, що «зміст концепції є надто розтягнутим і стосується всього від управління природоохоронною діяльністю до економічного розвитку, а Звіт Брунтдланда пропагує ніщо інше як давно вже відому стратегію світового розвитку з неоднозначною і необґрунтованою концепцією, доданою по суті в якості слогану публічної реклами для громадськості».

На наш погляд, основою даних висловів, заперечень концепції та її критики є неоднозначність формулювання і недостатність обґрунтування парадигми сталого розвитку, вдало підкреслена останнім вищенаведеним твердженням. Саме відсутність уніфікованої теоретико-методологічної моделі дає можливість заперечувати саме існування концепту, адже з точки зору формальної логіки, – розмірковування за аналогією і висування гіпотез не є доказами, що опосередковує потребу у виробленні однозначної адекватної парадигми сталого розвитку і трансформації механізму його реалізації.

Парадигма сталого розвитку сталого розвитку на основі концепції ноосфери В. Вернадського, описана у [7] являє собою трикомпонентну систему, побудовану на засадах балансування і узгодженості, що об'єднує всі трансформаційні процеси у такі складові: економічну, екологічну і соціальну.

Поштовхом до проліферації сьогодні наукового та публіцистичного доробку зі сталого розвитку стала «Хартія Землі», представлена конференції ООН з Навколишнього середовища та розвитку у 1992 році, яка окреслює напрями розвитку глобального суспільства у 21 ст. на засадах справедливості, стійкості і миру. Документом визначено 4 основні «стовпи побудови нового кращого суспільства»: повага та турбота про спільноту; 2) екологічна гідність; 3) соціальна та економічна справедливість; 4) демократія, ненасилля та мир [13].

Деякою мірою, однією з моделей сталого розвитку можна вважати програму «17 Цілей сталого розвитку» що є частиною 2030 Agenda for Sustainable Development, започатковану 2015 року Організацією об'єднаних націй на базі програми Agenda 21, представленої на Саміті Землі в Ріо де Жанейро 1992 року та підписаної 178 урядами країн-членів ООН, яка трактується самою організацією як: «план досягнення кращого та більш стійкого майбутнього для всіх» [14]. Дана «модель», по суті є інтерпретацією трикомпонентної системи, описаної нами вище, шляхом поглиблення фокусу в розрізі формулювання вужчих напрямків діяльності в рамках економічної, екологічної і соціальної складових (рис. 1).

Водночас, можемо спостерігати деяку хаотичність в методиці встановлення пріоритетності цілей розвитку ООН, а також, деяку спірність важливості досягнення окремих цілей з переліку, саме з позиції формулювання їх в контексті задоволення умов сталого розвитку. Існуючі на сьогодні моделі сталого розвитку значною мірою не відрізняються від описаних нами вище, водночас, вони не задовольняють умовам вирішення сформульованої вище проблеми. Разом з тим, основною причиною відсутності до сьогодні адекватної уніфікованої моделі є відсутність обґрунтованого трактування концепту «сталий розвиток», на якій наголошено, зокрема, у [12].

Соціоцентричне трактування концепту сталого розвитку, на наш погляд, не є раціональним з точки зору неможливості його досягнення – світовий досвід господарювання неодноразово доводив неможливість і непрактичність «рівності» від соціальної до економічної. Зазвичай обіцянки тотальної рівності обертаються доволі гірким досвідом: Радянський союз з колективізацією, репресіями, Голодоморами є жахливим доведенням даної тези. Разом з тим, забезпечення абсолютної, до прикладу, економічної рівності не несе у собі раціоналізму: саме нерівність, конкуренція за ресурси і необхідність задоволення потреб є мотиватором для індивіда, стимулом до дії, рушієм індивідуально а, з рештою, і суспільного розвитку – економічного, інтелектуального соціального. До того ж, Дж. Ронном вдало описана рекурсія економічної нерівності суспільства: «якщо скласти разом всі гроші світу і розділити їх порівну, з часом вони опиняться в тих самих кишеч-

нях, де і були до того» [15]. Таке трактування є одним з видів аберацій іманентних концепту сталого розвитку як будь-якій багатоаспектній системі, що унеможливають формулювання уніфікованого загальноприйнятого уявлення про нього і його імплементацію, на наш погляд можна систематизувати як:

– політизація. У [16, с. 352] автором зазначено, що «стійкість – це це дуже привабливе поняття для політиків... <ця> ідея пропонує можливість розширити свою сферу впливу та укласти нові союзи зі стейкхолдерами, зацікавленими у захисті навколишнього середовища... Проте цей інтерес призвів до політизації сталого розвитку, зведення цього поняття до приводу втручатися в розширений спектр діяльності ... замість того, щоб надавати чітке керівництво формуванням державної політики, воно натомість надає повноваження бюрократіям посилювати свій вплив і ствержуватись у своїх старих ролях»;

– гіпертрофування. Контроверсійність «сталого розвитку» пояснюється не тільки неоднозначним тлумаченням концепту, а і наданням цій системі неспецифічних їх сутнісних характеристик. Згадані вище економічна і соціальна рівність можуть бути прикладом такого гіпертрофування. Безумовно, соціальна компонента сталого розвитку, особливо з точки зору обґрунтованої нами позиції людиноцентричності, є не просто важливою, а, без перебільшення, – ключовою. Водночас, інтерпретація соціальної складової сталого розвитку з позиції «зрівнялівки», на наш погляд, є спірною, оскільки, з одного боку, абсолютна рівність не може бути реалізована, а з іншого, як згадано вище, – вона нівелює компоненту розвитку в системі «сталий розвиток»;

– гіперболізація в контексті даного дослідження уявляється нами у зв'язці з політизацією. Так, перебільшення, з одного боку, ролі гендерної і національної рівності, з іншого – перебільшення масштабів дискримінації, можуть стати причиною не тільки порушення стійкості, як економічної, так і соціальної та екологічної, а і деструкції всієї системи, провокуючи конфлікти від локальних до міжнародних;

– імітація. Окрім політизованості і контроверсійності, «сталий розвиток» сьогодні отримав ще одну характеристику – статус бренду. Так, після Брунтландського Звіту, концепція сталого розвитку не тільки була



Рисунок 1 – Компоненти сталого розвитку в співставленні з 17-ма цілями сталого розвитку ООН

Джерело: розроблено автором на основі [7; 14]

інституціолізована в різних організаціях, але виступила, також, каталізатором для заснування багатьох соціально і екологічно спрямованих підприємств [16]. Активна проліферація ідей сталого розвитку породила безліч наукових і публіцистичних творів, які, в свою чергу, перетворили стійкість на «соціальну свідомість», «екологічність», «гідність», тобто сформулювали суспільне уявлення про необхідність вчинення заходів для захисту майбутнього і прийдешніх поколінь. Що, беззаперечно, мало позитивний вплив: значний пласт споживачів починає дедалі частіше обирати товари з позиції соціально-екологічної свідомості, спонукаючи виробників до створення «сталого екологічного товару». Екологічність сьогодні в моді, от тільки неперебірна конкуренція стає причиною імітації цієї «екологічності» – дедалі більше брендів і простих компаній заявляють про перехід до моделі сталого розвитку, проте, аналіз доводить, що ці декларації не завжди відповідають дійсності. Даний процес отримав назву «Greenwashing».

– редукованість. Уряди і бізнес «продовжують вибирати між економічними, соціальними та екологічними стовпами, будучи переконаними, що вони є субститутами один одного, радше, ніж доповнюючими компонентами» [17].

– реверсивна ефективність. Аберация такого типу характеризується зворотною ефективністю інновації/дії/процесу, що мала на меті реалізацію сталого розвитку, яскравою ілюстрацією якої може слугувати «парадокс пластикового пакету». Широко обговорювана сьогодні криза пластику, яка призвела за деякими оцінками [18] до наймасштабнішої екологічної катастрофи в історії людства, виникла внаслідок намагання шведського інженера С.Г. Туліна «врятувати» планету на тлі поширеної у 50-60 рр ХХ ст. ідеї про необхідність збереження лісів Європи і Амазонії [19]. Створені Туліном 1959 року полі-

етиленові пакети були розроблені як альтернатива паперовим, які вважалися шкідливими для навколишнього середовища, оскільки в результаті вирубували ліси. Вони були значно міцнішими за паперовий аналог, оскільки інженер планував їх тривале повторне використання.

Можна припустити, що виявлення і систематизація описаних абераций, дозволить уникнути раціоналізувати формулювання теоретико-методологічної моделі сталого розвитку. Надбудовою запропонованої людиноцентричної моделі сталого розвитку пропонуємо використовувати ключових агентів формування і реалізації інтелектуального капіталу – базового фактору трансформації продуктивних сил в умовах адаптування економічних систем до Індустрії 4.0, а саме: державу, університети, підприємства і ринки. Причому, ці ключові агенти знаходяться у дотичності, конфлікті і розвитку як компліментарні елементи багатокомпонентної системи вищого порядку. Кожен з них має свій інтерес, свою мотивацію і свої протиріччя, водночас стимулюючи і гармонізуючи всю систему (рис. 2).

Так, на нашу думку, держава сама по собі не зацікавлена у переході до розвитку нового типу, якщо у неї не має стимулу отримання більшого економічного ефекту у вигляді, скажімо, податкових надходжень, внаслідок зростання продуктивної частини економіки, кількості підприємств, рівня життя населення тощо; підприємства змушені рекурсивним модернізаційним мотивом до постійного пошуку нових засобів, методів і форм господарювання з метою досягнення рівноваги нового поступу; університети як фундаментальні агенти формування інтелектуального капіталу, зацікавлені в його розвитку в намаганні створити умови власного експоненційного зростання і збільшення обсягів фінансового забезпечення, одночасно з позиції створення бренду і формування гудвілу в якості основних конкурентних

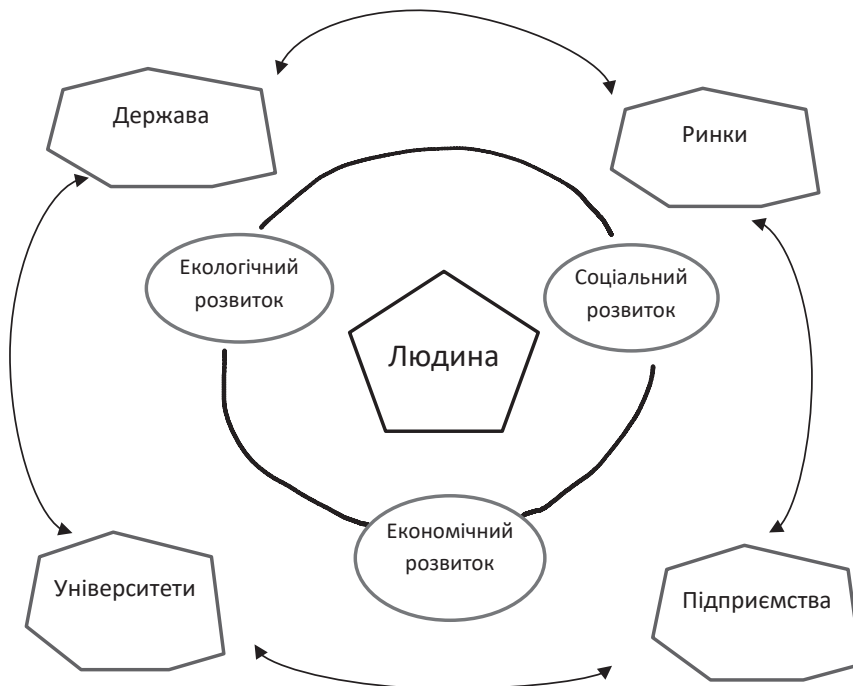


Рисунок 2 – Людиноцентрична парадигма сталого розвитку

Джерело: розроблено автором

преваг в залученні здобувачів вищої освіти, а також, шляхом використання накопичених знань для пошуку додаткових джерел фінансування; ринки ж визначають об'єктивну потребу у тих, чи інших інноваціях, навичках, професіях тощо, одночасно з двох сторін: розподіляючи ресурси і формуючи ціну інтелектуального капіталу.

**Висновки.** Обґрунтована у дослідженні людиноцентрична парадигма сталого розвитку видається такою, що задовольняє описаним у дослідженні проблемам і параметрам. Водночас, пропонуємо актуалізацію існуючої моделі не лише з позиції додавання центрального системоутворюючого елемента, а і в розрізі

агентної ретроспекції: окремих цілісних систем іншого порядку, що нададуть системі властивостей завершеності і комплексності.

Таким чином, агентна ретроспекція дозволить в подальших дослідженнях обґрунтувати актуалізований механізм забезпечення сталого розвитку на основі людиноцентричної парадигми, уникаючи аберацій, що відповідатиме умовам інтелектуальної трансформації продуктивних сил суспільства на підставі, детермінованих нами вимог до її ефективності, а саме: вчасності інновацій, їх специфічної доцільності та можливості їх сприйняття системою.

#### Список використаних джерел:

1. Яловий Г. К., Єрешко Ю.О. Методологія науково-технологічного розвитку в концепції постіндустріального суспільства. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2015. № 12. С. 71–82.
2. Earth Overshoot Day 1970–2020. URL: <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/>
3. WCED, S. W. S. World commission on environment and development. Our common future, 1987, 17(1), 1–91.
4. Grober, U. (2007). Deep roots-a conceptual history of 'sustainable development' (Nachhaltigkeit).
5. Blewitt, J. (2018). *Understanding sustainable development*. Routledge. ISBN 9780415707824
6. Evelyn, J. (1972). Sylvania, or a discourse of forest-trees, and the propagation of timber in his majesties dominions.
7. Світовий центр даних. Концепція сталого розвитку. URL: <http://wdc.org.ua/uk/node/356>
8. Вернадский В. Несколько слов о Ноосфере. "Успехи современной биологии". 1944. № 18(2). С. 113–120. URL: <http://vernadsky.lib.ru/e-texts/archive/noos.html>
9. BI DSS Group (06.12.19). Концепція Ноосфери та мережеві ергатичні організми, мережево-центричні системи і війни, Інтернет речей. URL: [https://dss-bi.blogspot.com/2019/05/blog-post\\_17.html](https://dss-bi.blogspot.com/2019/05/blog-post_17.html)
10. Turner, R. Kerry. Sustainability, Resource Conservation and Pollution Control: An Overview. *Sustainable Environmental Management*. London: Belhaven Press, 1988.
11. Georgescu-Ruegen, N. (1971). *The entropy law and the economic process* (No. 04; HB171, G4.).
12. O'Riordan, T. (1988). The politics of sustainability.
13. Earth Charter Initiative. What is the Earth Charter? URL: <https://earthcharter.org/about-the-earth-charter/>
14. UN.org Sustainable Development Goals. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
15. Stosec (16.08.2020) Фрази дня. Джим Рон. URL: <https://stosec.com/jim-rohn-2/>
16. Boehmer-Christiansen, S. (2002). The geo-politics of sustainable development: bureaucracies and politicians in search of the holy grail. *Geoforum*, 33(3), 351–365.
17. O'Connor, M. (2006). The 'four spheres' framework for sustainability. *Ecological Complexity*, 3: 285–292.
18. Petruzzello, M. Plastic Disaster: you're your bags and bottles pollute the oceans. URL: <https://www.britannica.com/story/plastic-disaster-how-your-bags-bottles-and-body-wash-pollute-the-oceans>
19. The Independent. Plastic bags were created to save the planet. URL: <https://www.independent.co.uk/climate-change/news/plastic-bags-pollution-paper-cotton-tote-bags-environment-a9159731.html>

#### References:

1. Yalovyj, G. & Yereshko, J. (2015). Methodology of scientific and technological development in the concept of post-industrial society. *Ekonomicznyj visnyk Natsionalnogo tehnicnogo universytetu Ukrainy*, (12), 71–82.
2. Earth Overshoot Day 1970–2020. URL: <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/>
3. WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. Our common future, 17(1), 1–91.
4. Grober, U. (2007). Deep roots-a conceptual history of 'sustainable development' (Nachhaltigkeit).
5. Blewitt, J. (2018). *Understanding sustainable development*. Routledge. ISBN 9780415707824
6. Evelyn, J. (1972). Sylvania, or a discourse of forest-trees, and the propagation of timber in his majesties dominions.
7. Svitovyj tsentr danyh. The concept of sustainable development. URL: <http://wdc.org.ua/uk/node/356>
8. Vernadskyj, V. (1944). A few words about Noosphere. *Uspichi sovremennoj biologii*, 18(2), 113–120. URL: <http://vernadsky.lib.ru/e-texts/archive/noos.html>
9. BI DSS Group (06.12.19). The concept of the Noosphere and the hemispheric organisms, the hemispheric systems and the Internet of things. URL: [https://dss-bi.blogspot.com/2019/05/blog-post\\_17.html](https://dss-bi.blogspot.com/2019/05/blog-post_17.html)
10. Turner, R. Kerry (1988). Sustainability, Resource Conservation and Pollution Control: An Overview. *Sustainable Environmental Management*. London: Belhaven Press.
11. Georgescu-Ruegen, N. (1971). *The entropy law and the economic process* (No. 04; HB171, G4.).
12. O'Riordan, T. (1988). The politics of sustainability.
13. Earth Charter Initiative. What is the Earth Charter? URL: <https://earthcharter.org/about-the-earth-charter/>
14. UN.org Sustainable Development Goals. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
15. Stosec (16.08.2020) Фрази дня. Джим Рон. URL: <https://stosec.com/jim-rohn-2/>
16. Boehmer-Christiansen, S. (2002). The geo-politics of sustainable development: bureaucracies and politicians in search of the holy grail. *Geoforum*, 33(3), 351–365.
17. O'Connor, M. 2006. The 'four spheres' framework for sustainability. *Ecological Complexity*, 3: 285–292.
18. Petruzzello, M. Plastic Disaster: you're your bags and bottles pollute the oceans. URL: <https://www.britannica.com/story/plastic-disaster-how-your-bags-bottles-and-body-wash-pollute-the-oceans>
19. The Independent. Plastic bags were created to save the planet. URL: <https://www.independent.co.uk/climate-change/news/plastic-bags-pollution-paper-cotton-tote-bags-environment-a9159731.html>

**Yereshko Julia**National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT PARADIGM ACTUALIZATION FROM A POSITION OF ITS HUMAN-CENTRISM

*It is determined that the active acceleration of economic processes due to the development of production infrastructure: technology, communications, transport, etc., orients economic agents to accelerate all operational processes, encourages to act quickly, aggressively, often not focusing on the future, especially given sufficient experience in generation of synthetic alternatives to endangered resources. On the one hand, the trend has a positive impact in terms of impetus to innovation, modernization, development, progress, etc., on the other – it can deepen the problem of limited resources, creating and/or exacerbating existing threats to economic, social and environmental security. The need for stabilization is substantiated, which will balance the optimal possible satisfaction of the needs of industrial and personal consumption with the rational non-predatory use of resources, and at the same time will satisfy the conditions of development on the basis of sustainability. Quite familiar, especially to domestic science with its lexical ambiguity of borrowed terminological constructs and the tendency to narrowly interpret them, provoke reductionism, hypertrophy or, in general, distorted interpretation of the essence of categories, ambiguity necessitates the formulation of adequate logical and substantiated concept of sustainable development, which will take into account the specific features and characteristics of our economic system on the basis of the requirements for its efficiency determined by us above, namely: timeliness of innovations, their specific feasibility and the possibility of their perception by the system. The study of genesis of approaches to the sustainable development paradigm allows to substantiate human-centric theoretical model of sustainable development, as human consciousness becomes a driving force of nature transformation in their interests. The irrationality of the sociocentric interpretation of the sustainable development concept from the point of view of the impossibility of its achievement. The study substantiates the aberrations of interpretation and implementation of the sustainable development concept, namely: politicization; hypertrophy; hyperbolization; imitation; reduction; reversible efficiency, the identification and systematization of such rationalizes the formulation of the theoretical sustainable development model. The human-centric paradigm of sustainable development substantiated in the research is actualized not only from the position of adding a central system-forming element, but also in terms of agent retrospection: separate integral systems of another order, which give the system properties of completeness and complexity.*

**Key words:** sustainability, noosphere, human-centric paradigm of sustainable development, economic growth, economic agents.

**JEL classification:** O1, O3

# СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.2>**Ковальова М.Л.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6890-4853>

## ПРИНЦИПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МИТНОГО КОНТРОЛЮ В ЄС

*У статті проаналізовано систему митного контролю в ЄС, принципи та особливості митного оформлення та визначення рівня ризиків. Визначено основні тенденції розвитку та вдосконалення системи митного контролю в країнах ЄС, становлення загальної митної системи. Виокремлено основні цілі застосування системи управління митними ризиками. Митний контроль здійснюється в рамках загальної системи управління ризиками, що ґрунтується на обміні інформацією про ризики та результатах аналізу ризиків між митними органами і встановлює спільні критерії та стандарти ризиків. Наголошено, що одним з елементів системи митного контролю в ЄС є загальна декларація прибуття, яка була запроваджена і в Україні, що є важливим кроком до впровадження в Україні міжнародних стандартів митного контролю та майбутнього приєднання до процедури спільного транзиту.*

**Ключові слова:** система митного контролю, митні ризики, митне оформлення, загальна декларація прибуття, спільний транзит.

**Постановка проблеми.** Сучасні соціально-економічні умови розвитку світової та національної економіки, активні інтеграційні процеси зумовлюють необхідність постійного оновлення та вдосконалення системи митного контролю, яка, з одного боку, має забезпечити високий рівень реагування на виникнення ймовірних ризиків під час митного оформлення, а з іншого – сприяти розв'язку торгових взаємовідносин між країнами. Яскравим та наочним прикладом є система митного контролю в країнах ЄС, яка постійно оновлюється з урахуванням розвитку новітніх технологій та ситуації у світовій економіці у цілому. Активна співпраця митних органів України з митними організаціями ЄС сприяє вдосконаленню системи митного контролю нашої країни та розширенню ринків збуту продукції для української підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями питань системи митного контролю займаються такі українські науковці, як Б. Кузняк, В. Свічкарь [1], Н. Щербатюк [3], Г. Разумей, О. Фрадинський, П. Пашко та ін. Проте євроінтеграційний вектор України, активна співпраця українських підприємців з європейськими колегами вимагають подальшого дослідження цієї проблематики.

**Мета статті** полягає в аналізі та узагальненні особливостей та принципів системи митного контролю в Європейському Союзі, які необхідно врахувати в процесі реформування митного законодавства в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Історія створення Європейського Союзу бере свій початок із 50-х років ХХ ст., коли у 1951 р. була підписана Паризька угода про створення Європейського об'єднання вугілля та сталі між шістьма країнами Європи: Францією, Німеччи-

ною, Італією, Бельгією, Нідерландами та Люксембургом, що стало першим кроком до створення Європейського Союзу. Одним із каменів, що стали підґрунтям для подальшої інтеграції європейських країн, є Митний союз, що здійснив потужний поштовх до розвитку митної системи країн Європи. Таким чином, з 1951 р. митна система країн майбутнього тоді ЄС розвивалася паралельно з подальшим поглибленням інтеграційних процесів між європейськими країнами. Безумовно, процес формування єдиного європейського митного простору був поступовим та виваженим. Першими суттєвими змінами в митній галузі стало системне та обґрунтоване зниження митних тарифів у взаємній торгівлі: спочатку відбулося зниження на 10% з 1 січня 1959 р., з 1 січня 1960 р. – уже на 20%, потім щорічне зниження на 10% (за винятком 1965 р.). Таке поступове зниження митних тарифів дало змогу виробникам та урядам країн підготуватися до наступного важливого етапу в історії ЄС – уведення Єдиного митного тарифу з 1 липня 1968 р. та скасування між країнами-учасниками внутрішніх митних меж. Проте остаточно процес становлення митної системи ЄС завершився тільки у 1993 р. прийняттям Митного кодексу ЄС. Після 1993 р. для збору статистичної інформації була створена програма INTRASTAT як інформаційна система для аналізу статистичних даних про рух товарів у межах Європейського Союзу [1].

Необхідно наголосити, що саме Єдиний митний тариф є підґрунтям ефективного функціонування незалежної митної та загальної торгової політики Європейського Союзу. Доходи від застосування загального митного тарифу надходять напряму до бюджету ЄС, а не державам-членам, і саме він є найважливішим дже-

релом бюджету Європейського Союзу. Структура митного тарифу ЄС включає у себе:

- 1) номенклатуру гармонізованої системи опису та кодування товарів;
- 2) субпозиції до цієї номенклатури;
- 3) додаткові положення (додаткові секції, примітки тощо).

Саме впровадження єдиного митного тарифу фактично створило умови для реалізації єдиної митної та тарифної політики, що має своєю метою, передусім, забезпечення захисту економічних інтересів країн Європейського Союзу. Митний кодекс ЄС, своєю чергою, являє собою систему норм, що пов'язані безпосередньо з проходженням товарів через митний кордон, спрямовані на загальну організацію митного контролю та митних процедур та регулюють відповідальність за можливі правопорушення у митній сфері.

Згідно з Митним кодексом ЄС, «митний контроль означає конкретні дії, які виконують митні органи для того, щоб забезпечити дотримання митного законодавства та іншого законодавства, що регулює прибуття, вибуття, транзит, переміщення, зберігання та кінцеве використання товарів, переміщуваних між митною територією Союзу та країнами або територіями, які не є частиною такої території, та перебування і переміщення на митній території Союзу товарів із третіх країн і товарів, поміщених під процедуру кінцевого використання» [2].

При цьому зазначається, що митні органи можуть здійснювати будь-який митний контроль, який вони вважають необхідним. Митний контроль може включати: огляд товарів, відбір зразків на предмет їх відповідності заявленому коду згідно з товарною номенклатурою або вмістом заборонених речовин, перевірку правильності і повноти наданої в митній декларації чи загальній декларації прибуття інформації про товар, достовірності наданих документів, перевірку записів в обліку авторизованих економічних операторів та іншої документації, інспектування транспортних засобів, також багажу й інших товарів, переміщуваних фізичними особами, тощо.

Безумовно, митний контроль має, передусім, базуватися на аналізі ризиків із використанням інформаційних технологій, зокрема засобів електронного опрацювання даних із метою виявлення та попередньої оцінки ризиків і розроблення необхідних заходів протидії на основі критеріїв, розроблених на національному рівні, на рівні Союзу та, у відповідних випадках, на міжнародному рівні. Як наслідок, митний контроль здійснюється в рамках загальної системи управління ризиками, що ґрунтується на обміні інформацією про ризики та результатах аналізу ризиків між митними адміністраціями й установлює спільні критерії та стандарти ризиків, контрольні заходи і пріоритетні сфери контролю [2].

Управління ризиками здійснюється представниками митних органів із метою виокремлення рівнів ризику, пов'язаного з товарами, які підлягають митному контролю або нагляду, та подальшого визначення, чи підлягає конкретний вантаж особливому митному контролю. Фактично управління ризиками включає у себе декілька видів діяльності:

1. Збір даних та інформації.
2. Аналіз та оцінка потенційних ризиків.
3. Установлення приписів та вжиття заходів.

4. Регулярний контроль та перевірка зазначеного процесу і його наслідків на основі міжнародних та національних джерел і стратегій, а також джерел та стратегій Союзу.

Одним із важливих моментів, що й забезпечує ефективну роботу системи митного контролю в Європейському Союзі, є обмін між митними органами інформацією про ризики та результатами аналізу ризиків у такому разі:

– митний орган оцінює ризики як значні і такі, що потребують митного контролю, і результати контролю підтверджують, що відбулася подія, внаслідок якої виникають ризики;

– результати контролю не підтверджують, що відбулася подія, внаслідок якої виникають ризики, але відповідний митний орган вважає, що загроза становить високий ризик у будь-якому іншому місці Союзу.

Таким чином, виникає необхідність установлення спільних критеріїв і стандартів ризику, контрольних заходів та пріоритетних сфер контролю, що враховуватимуть відповідність ризику, невідкладність здійснення потрібного контролю та можливий вплив на торговельний потік між окремими країнами-членами і на ресурси контролю. Отже, спільні критерії та стандарти ризику включають опис ризиків; фактори, або індикатори, ризику, з урахуванням яких необхідно відбирати товари або економічних операторів для митного контролю; характер митного контролю, що його повинні здійснювати митні органи; тривалість здійснення митного контролю [2].

Окремо наголосимо, що митним кодексом ЄС визначено пріоритетними сферами митного контролю окремі митні процедури, види товарів, транспортні маршрути, види транспорту або економічні оператори, що протягом певного періоду більшою мірою підлягають аналізу ризиків і митному контролю.

Отже, митний контроль можна трактувати як певну систему законодавчо встановлених заходів, що здійснюють митні органи для забезпечення виконання (та подальшого контролю) вимог податкового і митного законодавства, охорони економічної безпеки країни, виявлення та запобігання протиправним діям фізичних осіб та суб'єктів господарювання. Водночас митний контроль треба розглядати як засіб реалізації державної митної політики та специфічну діяльність митних органів, спрямовану на реалізацію передбачених законодавством завдань і функцій із метою дотримання учасниками зовнішньоекономічної діяльності митного законодавства [3].

У 2011 р. Україна приєдналася до Міжнародної конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур (учасницями якої країни ЄС є з 1973 р.), яка є міжнародно-правовим актом у сфері митної справи, що регулює майже всі боки митних відносин. Кіотська конвенція фактично є орієнтиром у побудові механізму митного регулювання та уніфікації митного законодавства країн, що прагнуть бути повноцінними гравцями на міжнародній торговій арені. Положення Кіотської конвенції подано у вигляді стандартних правил, якими керуються провідні країни світу під час розроблення та вдосконалення митного законодавства. Зокрема, для митного контролю в розділі 6 визначено десять стандартних правил:

1. Усі товари, у тому числі транспортні засоби, які ввозяться на митну територію чи вивозяться з неї, незалежно від того, чи обкладаються вони митами та податками, підлягають митному контролю.

2. Митний контроль обмежується мінімумом, необхідним для забезпечення дотримання митного законодавства.

3. Під час застосування митного контролю використовується система управління ризиками.

4. Митна служба застосовує метод аналізу ризиків для визначення осіб та товарів, у тому числі транспортних засобів, що підлягають перевірці, та ступеня такої перевірки.

5. Для підтримки системи управління ризиками митна служба приймає стратегію, яка базується на системі засобів оцінки ймовірності недотримання законодавства.

6. Система митного контролю містить у собі контроль на основі методів аудиту.

7. Митна служба прагне до співробітництва з іншими митними службами та укладення угод про взаємну допомогу з метою вдосконалення митного контролю.

8. Митна служба прагне до співробітництва з учасниками зовнішньої торгівлі та укладення меморандумів про взаєморозуміння з метою вдосконалення митного контролю.

9. Митна служба, наскільки це максимально можливо, використовує інформаційні технології та засоби електронних комунікацій для вдосконалення митного контролю.

10. Митна служба оцінює системи електронних комунікацій учасників зовнішньої торгівлі, якщо такі системи впливають на проведення митних операцій, для забезпечення їхньої відповідності вимогам митної служби [4].

Розвиток новітніх технологій та нарощування торгових потоків усередині ЄС та з іншими країнами зумовлюють необхідність постійного моніторингу стану існуючої системи митного контролю й управління митними ризиками та її вдосконалення. Із цією метою було розроблено відповідну робочу програму Union Customs Code Work Programme, яка передбачає досягнення фактично трьох цілей:

1) визначення проектів та електронних систем, які б забезпечили оперативний обмін інформацією на основі внутрішньо прийнятих моделей даних і форматів повідомлень та підвищили рівень ефективності процесів митного оформлення, а також надання економічним операторам більш широкого переліку електронних митних послуг із метою взаємодії з митними органами будь-якої країни – члена ЄС;

2) установлення глобального плану впровадження IT-систем у системі митного оформлення та контролю;

3) установлення певних періодів, протягом яких застосовуватимуться перехідні правила до запровадження принципово нових або оновлених систем.

Для реалізації таких глобальних змін планується впровадження таких електронних систем та сервісів:

1) реєстраційна система експорту (Registered Exporter System – REX);

2) обов'язкова тарифна інформація (Binding Tariff Information – BTI);

3) система прийняття митних рішень (Customs Decisions System – CDS);

4) єдина система управління користувачами та цифровий підпис (Uniform User Management & Digital Signature – UUM&DS);

5) авторизовані економічні оператори (Authorised Economic Operators – AEO) тощо [3].

Одним з елементів системи митного контролю в ЄС є загальна декларація прибуття, яка повинна містити відомості, необхідні для аналізу ризиків для цілей безпеки. Загальна декларація прибуття подається до митниці першого прибуття протягом установленого строку до переміщення товарів на митну територію Союзу. В Україні подання загальної декларації прибуття стало обов'язковим із 7 листопада 2020 р. в рамках виконання зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, Міжнародною конвенцією про спрощення та гармонізацію митних процедур (Київська конвенція), Рамковими стандартами безпеки та спрощення світової торгівлі Всесвітньої митної організації та Угодою про спрощення процедур торгівлі Світової організації торгівлі.

Наголосимо, що запровадження загальної декларації прибуття є важливим кроком до впровадження в Україні міжнародних стандартів митного контролю. Загальна декларація прибуття є складовою частиною попереднього інформування в контексті виявлення безпекових ризиків, перевірки надійності ланцюгів постачання товарів та являє собою електронне повідомлення з набором відповідних даних, сформоване перевізником (або від його імені іншою особою) і направлене у вигляді електронного файлу митному органу, у зоні діяльності якого розташовано пункт пропуску, де товари вперше мають перетнути митний кордон України, та до моменту прибуття зазначених товарів на митну територію України, у тому числі в митному режимі транзиту, з дотриманням установлених термінів подання.

Отримання митними органами попередньої інформації, яка міститься в загальній декларації прибуття, дає змогу, таким чином, заздалегідь проаналізувати рівень виникнення ризиків та виявлення загроз для суспільства та навколишнього середовища, пов'язаних із увезенням на територію України заборонених або небезпечних товарів, та, відповідно, сформувати перелік необхідних митних формальностей щодо таких товарів. Згідно з митним законодавством, митний орган має здійснює аналіз ризиків за загальною декларацією прибуття протягом однієї години з моменту її отримання, після чого мають бути виконані визначені на основі попереднього аналізу ризиків митні формальності.

Таким чином, запровадження використання під час митного оформлення загальної декларації прибуття є одним з етапів практичного впровадження в Україні міжнародних стандартів безпеки та створення сприятливих умов для логістики зовнішньоекономічних операцій через запровадження відповідних митних процедур, спрямованих на скорочення часу на пропуск товарів через митний кордон [5].

Ще одним важливим кроком щодо виконання зобов'язань у рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у частині гармонізації митного законодавства є прийняття 12 вересня 2019 р. Верховною Радою України Закону України № 78-IX «Про режим спільного

транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи», метою якого є імплементація в національне законодавство положень Конвенції про процедуру спільного транзиту, яка нині об'єднує 27 країн ЄС, чотири країни ЄАВТ (Ісландія, Норвегія, Ліхтенштейн і Швейцарія) та чотири інші країни (Великобританія, Туреччина, Македонія і Сербія), які запровадили єдині для всіх правила декларування та контролю над транзитними переміщеннями товарів із використанням спільної системи New Computerised Transit System (NCTS), що дає можливість налагодити обмін інформацією про всі етапи митного оформлення товарів із використанням електронних повідомлень у режимі реального часу та, відповідно, підвищити ефективність використання механізму аналізу ризиків [6].

Перевагами приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту є передусім:

1. Обмін митною інформацією з 35 країнами (більшість з яких є важливими торговими партнерами нашої країни) в режимі реального часу.

2. Отримання інформації щодо товарів, які переміщуються транзитом, із різних джерел, що дасть змогу визначити рівень ризиковості максимально точно.

3. Використання єдиної митної декларації для переміщення товарів від країни відправлення до країни призначення через треті країни в межах Договірних сторін Конвенції за єдиними правилами.

4. Запровадження спеціальних транзитних спрощень щодо декларування, пломбування тощо.

5. Запровадження загальної фінансової гарантії.

Наголосимо, що процес приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту передбачає впровадження протягом щонайменше одного року положень зазначеної Конвенції та відповідної електронної системи, що буде аналогом NCTS, на національному рівні. Якщо зазначені дії будуть позитивно оцінені учасниками Генерального директорату Європейської комісії з оподаткування та митного союзу та Спільних комітетів, то Україна може розраховувати на офіційне запрошення щодо приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту, що стане дуже важливим кроком для нашої держави в питанні вдосконалення системи митного контролю та спрощення процедур митного оформлення.

**Висновки.** Дослідження, аналіз та врахування принципів дії системи митного контролю Європейського Союзу є актуальними та необхідними для подальшого поглиблення взаємовідносин у багатьох сферах для України та її товаровиробників. Гармонізація митного законодавства нашої країни щодо міжнародних, передусім європейських, норм є одним з основних кроків на загальному євроінтеграційному шляху України. Упровадження принципово нових програм та інструментів митного контролю, які мінімізують імовірність настання митного ризику та при цьому дають змогу скороти час митного оформлення та загальні витрати, є важливим етапом входження нашої держави в загальноєвропейський економічний простір.

#### Список використаних джерел:

1. Кузник Б.Я., Свічкарь В.А. Особливості митного регулювання в країнах Європейського Союзу. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6221> (дата звернення: 25.03.2021).
2. Регламент Європейського Парламенту і Р(ЄС) № 952/2013 від 9 жовтня 2013 р. про встановлення Митного кодексу Союзу. *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/984\\_009-13?find=1&lang=ru&text=митний+контроль#w2\\_3](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/984_009-13?find=1&lang=ru&text=митний+контроль#w2_3) (дата звернення: 25.03.2021).
3. Щербатюк Н.В. Організація митного контролю: європейський досвід. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 1. С. 387–391.
4. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Київська конвенція). *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_643#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text) (дата звернення: 25.03.2021).
5. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 25.03.2021).
6. Закон України «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи». *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-IX#Text> (дата звернення: 25.03.2021).

#### References:

1. Kuzniak B.Ia., Svichkar V.A. (2018). Osoblyvosti mytnoho rehuliuвання v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [Features of customs regulation in the European Union]. *Efektivna ekonomika*, 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6221> (accessed 25 March 2021).
2. Rehlament yevropeiskoho parlamentu i rady (IeS) № 952/2013 vid 9 zhovtnia 2013 roku pro vstanovlennia Mytnoho kodeksu soiuzu. *Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/984\\_009-13?find=1&lang=ru&text=митний+контроль#w2\\_3](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/984_009-13?find=1&lang=ru&text=митний+контроль#w2_3) (accessed 25 March 2021).
3. Shcherbatiuk N.V. (2020). Orhanizatsiia mytnoho kontroliu: yevropeyskyi dosvid [Organization of customs control: European experience]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, 1, pp. 387–391. (in Ukrainian)
4. Mizhnarodna konventsiiia pro sproshchennia i harmonizatsiiu mytnykh protsedur (Kiotska konventsiiia). *Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_643#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text) (accessed 25 March 2021).
5. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. URL: <https://customs.gov.ua> (accessed 25 March 2021).
6. Zakon Ukrainy «Pro rezhym spilnogo tranzytu ta zaprovadzhennia natsionalnoi elektronnoi tranzytnoi systemy». *Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/78-IX#Text> (accessed 25 March 2021).

**Kovalova Mariia**  
National Aviation University

## **PRINCIPLES AND FEATURES OF THE CUSTOMS CONTROL SYSTEM IN THE EU**

*The article analyzed the system of customs control in the EU, the principles and features of customs clearance and the determination of the level of risks. Modern socio-economic conditions for the development of the world and national economy, active integration processes determine the need for constant updating and improvement of the customs control system, which, on the one hand, should provide a high level of response to the occurrence of probable risks during customs clearance, and on the other hand, to promote the development of trade relations between countries. The EU Customs Codex is a system of norms related directly to the passage of goods through customs, aimed at the general organization of customs control and customs procedures and regulating responsibility for possible offenses in the customs sphere. It is determined that customs control is carried out within the framework of the general risk management system, which is based on the exchange of information on risks and the results of risk analysis between customs authorities and establishes common criteria and risk standards. The development of new technologies and increasing trade flows within the EU and with other countries determine the need for constant monitoring of the state of the existing system of customs control and customs risk management and its improvement. To this end, relevant software products that are actively used by customs administrations of EU countries have been developed and updated. It was emphasized that one of the elements of the customs control system in the EU is the general declaration of arrival, which is a component of preliminary informing in the context of identifying security risks, checking the reliability of supply chains of goods, and is an e-mail with a set of relevant data, and has already been introduced in Ukraine, which is an important step towards the introduction of international customs control standards in Ukraine and the future accession to the common transit procedure. The introduction of fundamentally new programs and tools of customs control, which minimize the likelihood of customs risk and at the same time allow reducing the time of customs clearance and total costs, is an important stage in our country's entry into the Pan-European economic space.*

**Key words:** *customs control system, customs risks, customs clearance, general declaration of arrival, common transit.*

**JEL classification:** F02, F13, F15

---

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 334.01(64+63)

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.3>**Бережницька У.Б.**

кандидат економічних наук, доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5354-8502>

## МАЛЕ І СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО – ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Стаття присвячена визначенню ролі та значення малого і середнього підприємництва (МСП) у національній економіці, зважаючи на актуальний стан розвитку даного сектора економічної системи України. При наявності обґрунтованих теорій щодо малої економіки, науковці і практики по різному трактують малий і середній бізнес, а окремі твердження частково або зовсім не отримують свого відображення на практиці. Використовуючи гіпотетично-дедуктивну методологію, методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, систематизації, порівняння, графічного відображення даних, сформовано авторське бачення щодо необхідності розгляду МСП в якості інституту розвитку національної економіки. Такий підхід дозволив, окрім підтвердження чи спростування висловлених гіпотез щодо МСП, комплексно оцінити стан розвитку малого і середнього бізнесу в Україні, виділити найбільш проблемні і вказати напрям їх вирішення.*

**Ключові слова:** підприємництво, бізнес, розвиток МСП, інститут, національна економіка.

**Постановка проблеми.** Існують твердження, які суспільство зазвичай сприймає як істини або ж теорії, які не потрібно доводити. В такому контексті часто трактується й мале та середнє підприємництво (МСП), коли більшість розуміє, що це явище є позитивним для соціально-економічного розвитку окремої території і держави, проте не до кінця усвідомлює його значення для країни. Іноді буває й так, що очікувані теорії не працюють на практиці або не виправдовують омріяних прогнозів. Отож, чи має позитивний вплив малий та середній бізнес і, головне, який саме на конкурентоспроможність і економічну сталість нашої держави спробуємо з'ясувати в межах даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує безліч праць про феномен підприємництва, бізнесу, малого і середнього зокрема. Серед іноземних науковців вартує згадати доробок С. Брю, М. Вебера, П. Друкера, Р. Кантільйона, К. Макконелла, Й. Шумпетера. Чимало вітчизняних вчених також займались проблематикою розвитку МСП: А. Бутенко (інвестиції, інновації суб'єктів підприємництва, потенціал малого бізнесу, державна підтримка МСП), З. Варналій (підприємництво, мале підприємництво, економічна безпека, регіональний розвиток), Т. Васильців (економічна безпека підприємництва, інституційне середовище розвитку МСП в регіонах), Л. Воротіна (малий бізнес і дерегулювання підприємницької діяльності), В. Геєць (інституційна взаємодія держави і підприємництва), С. Дрига (механізми управління і державної підтримки малого підприємництва), Л. Лігоненко (розвиток підприємства, інноваційність, управління підприємством), К. Ляпіна (державна підтримка і розвиток МСП), Д. Ляпін (регуляторна політика у сфері господарської діяльності, розвиток МСП), І. Манцуров

(розвиток малих підприємств, вплив МСП на конкурентоспроможність країни, інституційне планування як складова державного регулювання економіки), М. Пивоваров (розвиток інфраструктури малого підприємництва), С. Реверчук (підприємництво, малий бізнес), С. Соболев (управління розвитком, малий бізнес), Н. Шлафман (потенціал малого підприємництва, продуктивність підприємницької діяльності). Проте при існуванні безлічі обґрунтованих думок і раціональних доводів, зважаючи на існуючі доведені теорії, змушені констатувати, що розумінню сутності і ролі малого та середнього бізнесу для національної економіки в сучасних умовах бракує певного довершення і узагальнення, а деякі популярні в наукових колах і на практиці твердження щодо статусу і впливу МСП на економіку держави вартує перевірити. Також ми повинні розуміти в якій мірі і на скільки сьогодні використовується потенціал малого і середнього бізнесу в Україні, чи працює ця система взагалі.

Вартує відзначити, що нами також були зроблені окремі спроби виокремити характерні особливі риси МСП та змоделювати ефект від функціонування малого і середнього бізнесу для економіки країни [1]. Але, однозначно, науковий пошук місця, ролі та значення МСП у національній соціально-економічній системі, тим паче зважаючи на актуальний стан справ і вже набутий досвід, потребує свого логічного продовження і розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є уточнення ролі та значення МСП у національній економіці (на прикладі України) задля оцінки передумов активізації прогресивних змін у державі. Для досягнення цієї мети слід вирішити такі завдання: 1) сформулювати декілька найбільш «топових», найпопулярні-

ших, на наш погляд, трактувань та суджень щодо МСП (названі нами в праці як «гіпотези») і перевірити їх на достовірність; 2) на основі статистичних, емпіричних даних, останніх оглядів експертів здійснити загальну оцінку частки впливу і значення МСП у національній економіці; 3) узагальнити підтверджені тези, врахувати їх відображення на практиці в сучасних умовах господарювання України та сформулювати власне бачення щодо сутності і ролі МСП у соціально-економічному розвитку нашої країни.

В контексті висловлених гіпотез щодо МСП для економіки країни, спробуємо, переважно за допомогою практичних аргументів, використовуючи також власний досвід та спостереження, або підтвердити висловлену фразу, або її спростувати. Тобто, окрім загальних методів наукового пізнання, в роботі буде задіяно гіпотетично-дедуктивний метод задля побудови авторської позиції щодо статусу і ролі МСП у національній економіці. Відмітимо також, що розуміємо і враховуємо особливості та відмінності між поняттями «МСП» та «малий і середній бізнес» [2], проте у цій праці згадані терміни вживатимемо рівнозначно і варто їх сприймати як взаємозамінні.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо окремі факти, які познайомлять нас з передумовами розвитку МСП в Україні. Приміром, у 2020 році близько 42% українців вважають, що частка державної власності в бізнесі та виробництві повинна бути збільшена, а з протилежною точкою зору, що повинна бути збільшена частка приватної власності у бізнесі та виробництві, погодились лише 21% опитаних [2]. Прикро, але порівняно з іншими країнами, українці найбільшою мірою підтримують державну власність у бізнесі та виробництві; близькими, до слова, є погляди в Іспанії, Болгарії і Польщі [2]. Наведемо ще один схожий приклад: не зважаючи на переважно позитивне сприйняття конкуренції (показники України тут наближені до Фінляндії, Греції, Італії, Литви, Словенії), у 2020 році лишень 22,4% українців підтримали погляд, що люди самі повинні нести більше відповідальності за те, щоб себе забезпечити (проте у цьому питанні спостерігається позитивна, на думку авторів, тенденція, адже у 2011 році з цим твердженням погоджувались ще менше громадян України – 12%) [2].

Так, Україна є постколоніальною, пострадянською країною і цілком зрозуміло, чому люди віддають перевагу державному сектору у підприємстві – дається взнаки історично сформована спадщина. Це при майже 30-ти літній незалежності нашої держави. На жаль, населення в Україні зазвичай сприймає бізнес, зокрема МСП, не як інструмент для забезпечення добробуту для себе і власних родин (тобто не як інструмент заробітку, кращого життя, більших можливостей, врешті решт самореалізації), а як щось абстрактне, надто далеке і недосяжне. Вважаємо, що причина геть не в байдужому ставленні до майбутнього, а в історико-традиційному психологічному сприйнятті у людей, що «прийде хтось і вирішить твої проблеми». Саме тому ми можемо зробити висновок про неусталеність в Україні інституту підприємництва та бізнесу, зокрема – малого і середнього, з яким люди стикаються першочергово. Слід також визнати, що розвитку МСП саме як інституту в Україні перешкоджають значні політичні та соціально-економічні проблеми, які створюють додаткові ризики для бізнесу.

Отже, сформулюємо найбільш поширені, на наш погляд, гіпотези щодо сутності і ролі МСП у національній економіці. Відмітимо, що кожен таку тезу розглядатимемо критично на предмет достовірності (істинності чи правдивості), тому і трактуватимемо її спочатку в якості гіпотези. Доречно також відзначити, що представлені тут гіпотези сформовані цілком суб'єктивно, але їх буде оцінено за допомогою відповідної аргументації, як вже було зазначено, для подальшого підтвердження чи спростування.

**Гіпотеза 1.** МСП формується довкола великого і працює з ним. Можливо так би мав виглядати бізнес у ринковому механізмі господарювання, коли дрібні, малі і середні підприємства «обслуговують» потреби великих, співпрацюють з ними. Але на практиці ми бачимо геть іншу форму взаємовідносин, а зазвичай і їх відсутність. В Україні, приміром, в маленьких неіндустріальних містечках основу бізнесової активності складають МСП, які працюють незалежно у пріоритетних сферах економічної діяльності регіону, використовуючи таким чином конкурентні переваги цієї місцевості.

Задля розуміння масштабів впливу звернімося для початку до статистичних даних про вклад МСП у розвиток національної економіки. Загалом, у 2018 році в Україні, коли спостерігалось деяке відновлення економіки з 2016 року, МСП складали 99,98% від усіх суб'єктів господарювання за кількістю, 82% – за зайнятістю (це понад 6,9 млн осіб), 65% – за обсягами реалізації товарів, робіт та послуг, 64% – за валовою доданою вартістю; при цьому слід відмітити низький рівень присутності МСП України на зовнішніх ринках (частка МСП в експорті товарів склала у 2018 році лише 26%) [4]. У ЄС різні категорії МСП за доданою вартістю розподіляються приблизно порівну, тоді як в Україні баланс дещо зміщений у бік середніх підприємств (40% доданої вартості середніми підприємствами проти 25%, створеної мікро та малими у 2018 році); хоча розподіл за зайнятістю є більш збалансованим (33% – зайнято на середніх підприємствах, 13% і 36% відповідно на малих і мікро відповідно) [4]. Отже, ми бачимо доволі немалий внесок МСП у національній економіці, але, з іншого боку, мусимо відмітити і про не надто високий відсоток прибуткових підприємств серед МСП (у 2019 році 77,9% від загальної кількості середніх підприємств та 73,7% малих одержали прибуток), і про повну збитковість мікропідприємств протягом 2010-2018 років (лише у 2019 році загальний фінансовий результат до оподаткування мікропідприємств склав позитивне значення – 19,38 млн. грн., при цьому 72,5% з них були прибутковими) [5]. Фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності (ФОП), які складають 80,42% усіх МСП в Україні (2019) і є найбільш динамічними (рис. 1), забезпечують 8,4% обсягу реалізації продукції (товарів, послуг). Мусимо нагадати і про наявність так званих «мертвих душ» серед малого і середнього бізнесу через складність припинення (закриття) підприємницької діяльності.

Щодо регіонального розподілу мікро, малих і середніх підприємств, індустріальний схід в Україні, де сконцентровані великі підприємства, продемонстрував найнижчі значення частки МСП в структурі обсягів реалізації товарів, робіт та послуг та зайнятості; на противагу і для прикладу, у західній Тернопільській області частка МСП у обсягах реалізації товарів, робіт

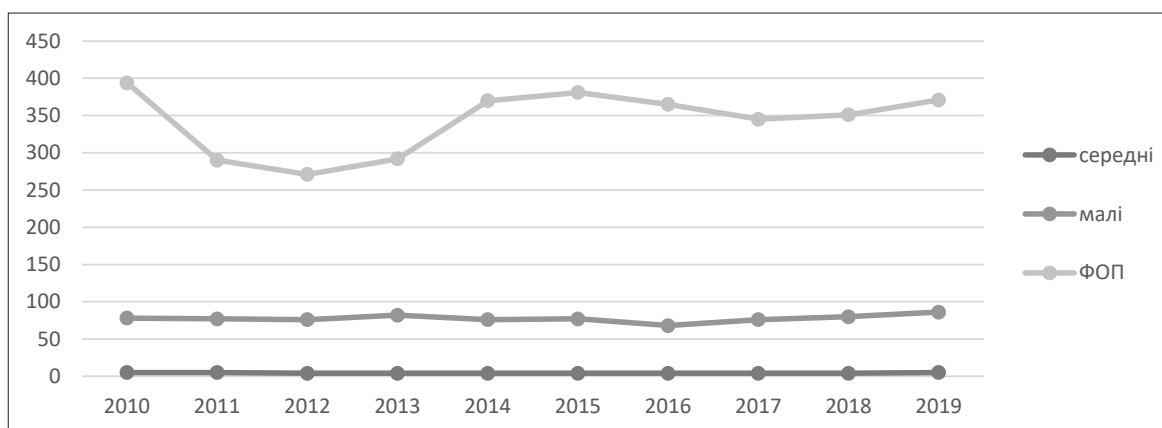


Рисунок 1 – Динаміка кількості суб'єктів МСП на 10 тис. осіб наявного населення

Джерело: сформовано автором на основі [5]

та послуг підприємств складала 90% [4]. Так, активність МСП в розрізі регіонів України підтверджує, що малий і середній бізнес здебільшого розвивається самостійно, фактів співпраці з великим бізнесом вкрай мало.

Ми повинні також враховувати, що у різних за розміром підприємств різні пріоритети і геть інакші проблеми, проте усі МСП потребують державного сприяння, зокрема у напрямі бізнес-освіти (бізнес-підготовки) та фінансово-кредитного забезпечення. Наприклад, за незалежною оцінкою про стан кредитування в Україні станом на 2019 рік, підтверджено, що МСП страждає від обмеженого доступу до фінансових ресурсів (лише 13% незалежних МСП у структурі кредитів юридичним особам) [4, с. 40–41].

С. Дрига [6] вдало наводить історичну довідку про те, як у США успішне становлення і розвиток малого підприємництва відбувалось у нерозривному зв'язку з великим бізнесом реального сектору економіки, проте це стало можливим, знову ж таки, в рамках програми державного управління МСП.

В даному контексті є цінною й пропозиція автора [7] щодо організації взаємодії підприємств великого бізнесу з МСП шляхом створення двох типів регіональних кластерів: галузевих та інноваційних. Таке нововведення має значні переваги і було б добрим механізмом на шляху підвищення конкурентоспроможності окремих галузей економіки та зміцнення позицій МСП в країні, проте не достатньо обґрунтованою вважаємо зацікавленість працюючого великого бізнесу у такій формі співпраці з МСП. До того ж, практично таку співпрацю доволі важко забезпечити.

**Висновок за гіпотезою 1:** не підтверджено, МСП є незалежним інститутом, має усі передумови для становлення в якості окремого сектору національної економіки. Проте для забезпечення економічної сталості у розвитку МСП необхідна державна політика підтримки, а з великим бізнесом можлива і є потрібною співпраця на паритетних, взаємовигідних засадах.

**Гіпотеза 2. Цінність МСП – платежі до бюджетів.** В першу чергу візьмемо до уваги тезу саме про податки, адже і в умовах пандемії COVID-19 та оголошеного карантину питання про роботу малого і середнього бізнесу піднімаються якраз в контексті наповнення бюджету за рахунок МСП.

Отже, більшість МСП в Україні користується можливостями спрощеної системи оподаткування, проте, виявляється, представники малого і середнього бізнесу не до кінця задоволені ситуацією, що склалася у цій сфері. У 2019 році «невизначеність законодавства» та «складність адміністрування податків» посіли першу і п'яту позицію серед головних проблем МСП України (набрали немало – 49,2% і 31,6% відповідно) [4]. Аналогічно, за результатами Індексу настроїв малого бізнесу, найбільшими перешкодами для бізнесу було відмічено «рівень податкового навантаження» – знаходиться на першому місці серед причин, що стоять на заваді розвитку (49,6% у 2019 році, 56,4% у 2018), а також «складність адміністрування податків» (31,4% у 2019 році, 27,1% у 2018) – на третьому місці за значенням перешкод [8, с. 16]. Як результат, 69,1% із 632 опитаних власників і директорів малого підприємства вважають економічну ситуацію несприятливою для ведення бізнесу (лише 2,4% задоволені поточними умовами) і на запитання «Яку одну сферу в житті країни Ви б змінили на користь свого бізнесу?» найбільша кількість респондентів (а це 29,8%) вказала саме «податки» (спрощення оподаткування і зниження рівня податків) [8, с. 17]. Отже, можемо зробити висновок про негативне сприйняття представниками МСП необхідності платежів до бюджетів, проте проблема відсутності мотиваційної функції податків є, скоріше, загальнонаціональною, притаманною не лише для малого і середнього бізнесу. Першочерговим вирішенням цієї проблеми мали б бути підвищення рівня прозорості та забезпечення ефективності за витратами бюджетних коштів в країні.

Загалом, щодо спрощеної системи оподаткування, можемо констатувати, що вона є виправданою і значно полегшує ведення бізнесу для категорії МСП. Як було озвучено на Всеукраїнському форумі «Україна-30», мікро, малий та середній бізнеси забезпечують 37% надходжень до державного бюджету [9]. Зауважимо, що розрахувати суму сплачених податків МСП досить складно, проте саме за кількістю представників МСП, які перебувають на спрощеній системі оподаткування, можна оцінити приблизні масштаби таких платежів.

Розглядаючи критичні фактори успіху, автор [10] доводить, що найважливішим внеском МСП в еконо-

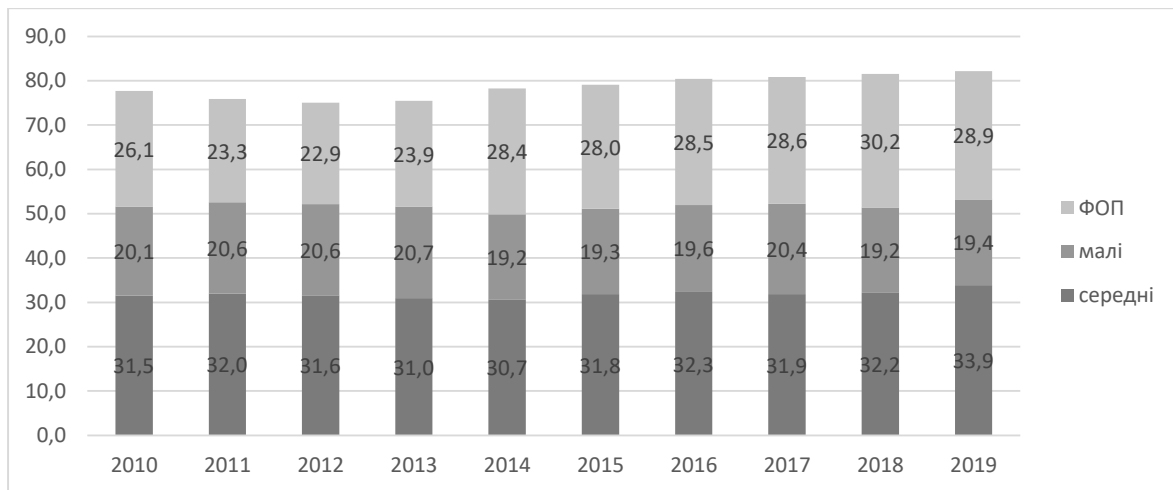


Рисунок 2 – Структура кількості зайнятих працівників на МСП, %

Джерело: сформовано автором на основі [5]

міку є зайнятість, тобто малий бізнес відіграє надзвичайно важливу роль саме у створенні робочих місць. Цілком поділяємо таку позицію і спробуємо перевірити як вона працює в Україні.

Як вже було відмічено, МСП забезпечує 82% зайнятих працівників (рис. 2). При цьому, участь у цьому беруть усі категорії малого і середнього бізнесу (малі – 19,4%, ФОП – 28,9% і середні підприємства – 33,9%), до слова, більш менш пропорційно. Зростання зайнятості МСП відбувалось у багатьох галузях; лідером, зі значним відривом від інших, у 2018 році став готельний та ресторанный бізнес (приріст 21% за зайнятістю) [4, с. 20].

Отже, на наш погляд, на першому місці для національної економіки за рахунок МСП варто розглядати зайнятість населення (в тому числі самозайнятість) і забезпечення добробуту власних родин. Це, водночас, і створення підґрунтя для формування середнього класу, розвитку громадянського суспільства. Звісно, отримання платежів до бюджетів є відчутною економічною вигодою для держави, проте ми б зосередили більше уваги саме на зайнятості і створенню соціального ефекту від діяльності МСП.

**Висновок за гіпотезою 2:** підтверджено частково, проте відмічено, що першочергово МСП є важливим за рахунок впливу на процеси зайнятості населення країни, зокрема в контексті самозайнятості. При цьому, важливими перевагами і цінністю для держави від діяльності МСП є створення передумов до формування середнього класу суспільства, соціально активних, свідомих, небайдужих громадян України, вирішення нагальних соціальних проблем.

**Гіпотеза 3.** Для заснування власної справи слід впроваджувати стартапи. Дана гіпотеза проковує до науково-прикладної рефлексії щодо інноваційності у МСП та ефекту від впровадження кейсів готових стартапів.

Підвищений ступінь ризику та інноваційність, які властиві саме малому підприємництву, як вважає З. Варналій, є якісним моментом для розмежування понять «мале підприємництво» та «малий бізнес» [11, с. 25]. Тобто саме мале підприємництво мало б характеризуватись інноваційністю і високою часткою комерційного ризику. Так, підприємництво передба-

чає інноваційну діяльність, проте проаналізуємо якого роду інновації можна виділити у мікро суб'єкта господарювання – ФОПа і як вони проявляються?

В цьому контексті цікавим є розгляд практичних бізнес-кейсів, які пропонуються для потенційних суб'єктів МСП. Офісом ефективного регулювання в рамках проекту RORBIZ та Ініціативи EU4Business облаштовано державний інфо-сервіс – платформу STARBusinessChallenge, яка містить покрокові інструкції як відкрити бізнес, пройти найбільш популярні дозвоільні процедури і в тому силі пропонує до використання набір бізнес-стартапів [12]. Схожа інформація та кейси бізнес-навчання представлені на порталі Дія. Бізнес [13]. Проте тут маємо враховувати два моменти: перше, представлені кейси і стартапи є інструментами самоосвіти, безпосередньо – бізнес-освіти і бізнес-підготовки, а по друге, щоб завоювати «свого» споживача, підприємцю (навіть дрібному ФОП) потрібно вирізнятися, мати родзинку, тобто розвивати той самий елемент інноваційності.

На нашу думку, доречно чітко розмежувати практичні кейси для набуття навичок у підприємництві та власною пропрацьованою бізнес-ідеєю, яка повинна містити унікальність і особливість. Готові стартапи є цінними для самостійної бізнес-підготовки населення, водночас, вважаємо ефективнішим додатковий консалтинговий супровід фахівців інституцій інфраструктури сприяння розвитку малого і середнього бізнесу. Приміром, в бізнес-інкубаторі потенційний підприємець, окрім індивідуального консультування, отримує інші супровідні послуги, а також посилюється його мотивація до підприємницької діяльності за рахунок комунікації з бізнес-інкубантами, психологічної підтримки на кшталт «я не один», «мене підтримають» тощо.

**Висновок за гіпотезою 3:** спростовано, оскільки бізнес-ідеї «під ключ» радше слугують практичними кейсами для бізнес-освіти і бізнес-підготовки, реальне МСП потребує інноваційності, яке формується індивідуально (це та «родзинка», яка вирізняє). Стартапи і бізнес-кейси доцільно доповнювати індивідуальним супроводом представників інституцій системи підтримки МСП, що додатково формує психологічну допо-

могу майбутнього підприємця, його віру у власні сили, в успіх, підкріплені необхідними знаннями і навиками.

Зведені висновки і міркування в розрізі гіпотез представлено на рис. 3.

В ході перевірки на достовірність висловлених вище гіпотез виявлено також ряд суттєвих проблем у розвитку МСП в Україні, зокрема: 1) відсутність належного статистичного моніторингу динаміки та якісних показників розвитку малого і середнього бізнесу, та й загалом дієвої державної політики управління та підтримки МСП; 2) представники МСП відмічають широке коло перешкод для подальшого розвитку, серед яких на перших позиціях у 2019 році були: складність / невизначеність законодавства (49,2%), корупція (44,6%), низька купівельна спроможність споживачів (40,1%), брак фінансових ресурсів (39,0%), складність адміністрування податків (31,6%) та брак кваліфікованої робочої сили (29,4%) [4, с. 11–12]; 3) стримуючими факторами для МСП є низький рівень інноваційності (відсутність державної підтримки інноваційної діяльності), неналежна мотивація представників малого та середнього бізнесу до розвитку (зберігається невисокий відсоток прибуткових підприємств і постійне зниження потреби МСП у кредитуванні).

Отож, перелічені гіпотези обґрунтовувались, опираючись переважно на емпіричні дані, фактажі, експертні оцінки, наукові пошуки у даному спрямуванні можуть бути продовжені. Проте наша ініціатива дозволила оцінити в загальному масштабі впливу малого і середнього бізнесу на національну економічну систему і сформуванню основне узагальнення – МСП доцільно розглядати в якості *інституту розвитку* національної економіки. Це не лише підприємницький сектор за розміром діяльності, це окремий інститут з особливими рисами, поведінковими мотивами, здійснюється за власними ustalеними нормами, звичаями, традиціями. При цьому важливо пам'ятати, що задля активізації розвитку МСП цей сектор «малої

економіки» має бути пріоритетним об'єктом державного управління, а система сприяння розвитку малого і середнього бізнесу має характеризуватися інституційною сталістю.

Узагальнюючи огляд тенденцій розвитку МСП України, відмітимо також, що малий і середній бізнес є надзвичайно важливим для економічної системи і суспільства, хоча ще не став її провідним сектором, маючи, при цьому, належний потенціал. Для прикладу, МСП забезпечують зайнятістю майже 7 млн. осіб, проте чи багато це для країни з населенням понад 41 млн.? Вважаємо доцільним піднімати питання і про низький рівень економічно активного населення, і про відсутність мотивації до самозайнятості. На жаль, можемо констатувати, що інститут МСП не працює належним чином в Україні.

Так, в цій роботі поставлено багато різновекторних питань, була спроба оцінити на достовірність і актуальність чимало, можливо, надто суб'єктивних тверджень. Проте ми бачимо логіку і відголос власних висновків з іншими ґрунтовними працями, зокрема: «сучасний стан підприємництва є результатом інституційної деформації, обумовленої історичною траєкторією розвитку господарства, що не сформувала конкурентного середовища, стимулів до технологічних інновацій, активного і відповідального суб'єкта економічної діяльності [14, с. 555]. Водночас С. Дрига щодо побудови інституту МСП в Україні ще у 2012 році зазначив: «наша діяльність нагадує ту величезну роботу, що проробляє білка в колесі, не просуваючись при цьому ні на крок вперед; головна причина такого стану – ми втрачаємо здатність критично оцінювати ситуацію» [6, с. 128]. Сьогодні, у 2021 році, ми можемо підтвердити, що майже за 30 (!) років незалежності нашої держави ми так само зробили рівно нічого. Україна має глобальні структурні проблеми, без вирішення яких важко якісно покращити ситуацію у напрямі розвитку МСП.

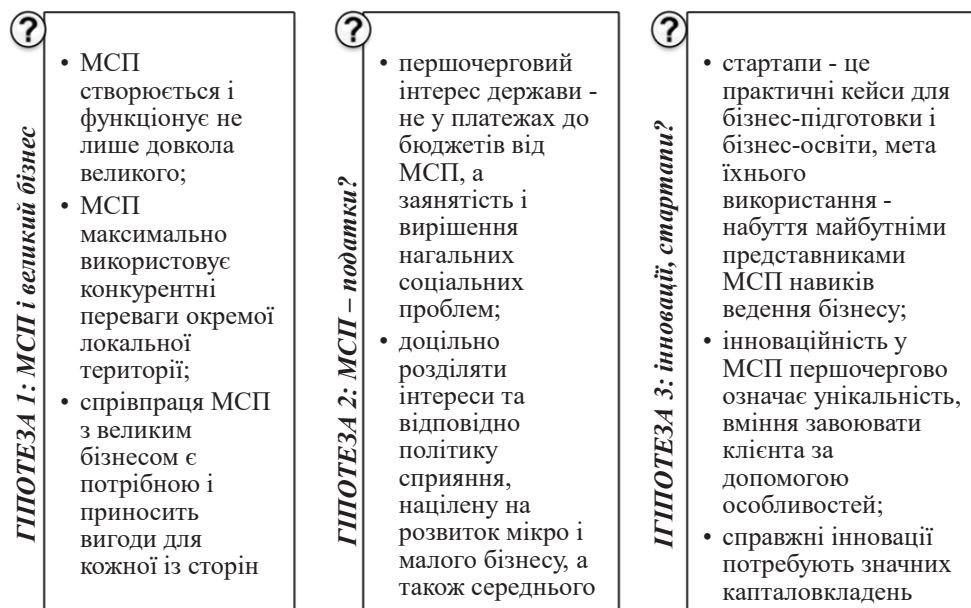


Рисунок 3 – Узагальнення гіпотез щодо місця і ролі МСП у національній економіці

Джерело: розроблено автором

**Висновки.** Виокремимо висновки роботи і окреслимо перспективи:

1. Зважаючи на постколоніальний та пострадянський синдром, а також на наявність політичних та соціально-економічних перешкод, в Україні не відбулось становлення інституту підприємництва та бізнесу, зокрема малого і середнього. Українці, на жаль, поки не зрозуміли економічну сутність бізнесової, підприємницької діяльності. Задля забезпечення інноваційності, сталого розвитку національної економіки та соціалізації ринкового механізму має бути сформоване належне інституціональне середовище МСП.

2. В ракурсі сформульованих гіпотез щодо місця МСП у національній економіці стало можливим оці-

нити стан, тенденції його розвитку в Україні, визначити основну проблематику та узагальнити значення для соціально-економічної системи. Мікро, малий та середній бізнес надає економіці гнучкості, посилює конкуренцію, і що важливо, суттєво знижує градус соціальної напруги. МСП доцільно трактувати в якості інституту розвитку національної економіки, проте який потребує державної політики сприяння.

3. Перелік гіпотез можна розширювати і продовжувати дослідження у даному спрямуванні, адже такі ініціативи є нагально необхідними в контексті самоідентифікації МСП України задля подальшого прогресивного розвитку. Малий і середній бізнес, як інститут розвитку, має своє унікальне функціональне призначення, ці переваги треба використовувати.

### Список використаних джерел:

1. Bereznytska U. Innovative Model of SME Development. *Proceedings of the 2019 7th Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019) : Series: Advances in Economics, Business and Management Research*, Ivano-Frankivsk, October 24-25, 2019. P. 139–143. URL: <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/mdsmes-19/125919204>
2. Говорушко Т.А., Буняк В.Л., Говорушко С.С. Аналіз теоретичних підходів до трактування малого підприємництва і малого бізнесу як загальнонаукових суміжних понять. *Економічні науки : Збірник наукових праць*. Черкаси : ЧДТУ, 2011. № 27. С. 10–14.
3. Світове дослідження цінностей 2020 в Україні / Акуленко Л. та ін. Київ : Український центр європейської політики, 2020. URL: [http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS\\_UA\\_2020\\_report\\_WEB.pdf](http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS_UA_2020_report_WEB.pdf)
4. Горюнов Д., Кравченко О., Вдовенко Ю., Денисюк Г. Огляд МСП в Україні 2018/2019. *Фокус на європейській інтеграції. Офіс розвитку малого і середнього підприємництва (SMEDO), Офіс ефективного регулювання (BRDO)*. 2020.
5. Діяльність підприємств / Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Дрига С.Г. Межі можливостей створення інституту малого підприємництва в Україні. *Малий і середній бізнес (право, держава, економіка) : економіко-правовий науково-практичний журнал*. 2012. № 1-2(48-49). С. 121–129.
7. Дейч С.Б. Механізми державного регулювання взаємодії великих промислових підприємств з підприємствами малого і середнього бізнесу : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління. Донецьк, 2007.
8. Презентація результатів Індексу настроїв малого бізнесу. 2020. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/Indeks-nastroyiv-malogo-biznesu-2020.pdf>
9. Необхідно відокремити малий бізнес від великого. *Голос України* : газета ВРУ. Веб-сайт. URL: <http://www.golos.com.ua/article/343447> (дата звернення: 18.03.2021).
10. Lampadarios E. Critical Success Factors (CSFs) for Small Medium Enterprises (SMEs): An Empirical Study in the UK Chemical Distribution Industry. Post-Doctoral thesis, Leeds Beckett University. 2015.
11. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. [3-тє вид.]. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2005. 302 с.
12. STARBusinessChallenge. Веб-сайт. URL: [sbc.regulation.gov.ua](http://sbc.regulation.gov.ua) (дата звернення: 09.04.2021).
13. Дія.Бізнес. Веб-сайт. URL: <https://business.dia.gov.ua> (дата звернення: 09.04.2021).
14. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз : монографія / [В.В. Небрат, Н.А. Супрун та ін.] ; за ред. д.е.н. В.В. Небрат ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2019. 556 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/314.pdf>

### References:

1. Bereznytska U. (2019) Innovative Model of SME Development. *Proceedings of the 2019 7th Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019): Series: Advances in Economics, Business and Management Research* (Ivano-Frankivsk, October 24-25, 2019), pp. 139–143. Available at: <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/mdsmes-19/125919204>
2. Hovorushko T. A., Buniak V. L., Hovorushko S. S. (2011) Analiz teoretychnykh pidkhdov do traktuvannia maloho pidpriemnytstva i maloho biznesu yak zahalnonaukovykh sumizhnykh poniat [Analysis of theoretical approaches to the interpretation of small entrepreneurship and small business as general scientific related concepts]. *Economic Sciences: Collection of scientific works*. Cherkasy, no. 27, pp. 10–14.
3. Svitove doslidzhennia tsinnosti 2020 v Ukraini (2020) [World Value Survey 2020 in Ukraine] / Akulenko L. et al. Kyiv: Ukrainian Centre of European policy. Available at: [http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS\\_UA\\_2020\\_report\\_WEB.pdf](http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS_UA_2020_report_WEB.pdf)
4. Goriunov D., Kravchenko O., Vdovenko Yu., Denyucuk G. (2020) Ohliad MSP v Ukraini 2018/2019 [SME Review in Ukraine 2018/2019]. *Focus on European integration. Small and Medium Entrepreneurship Development Office (SMEDO), Better Regulation Delivery Office (BRDO)*.
5. State Statistic Service (2019) Diialnist pidpriemstv [Activity of enterprises]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Dryha S. G. (2012) Mezhi mozhlyvosti stvorennia instytutu maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Limits of possibilities of creation of small business institute in Ukraine]. *Small and medium business (law, state, economics)*, no. 1-2(48-49), pp. 121–129.
7. Deich S. B. (2007) Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання vzaemodii velykykh promyslovykh pidpriemstv z pidpriemstvamy maloho i serednoho biznesu [Mechanisms of state regulation of integration of large industrial enterprises with enterprises of small and medium businesses]. *Abstract of dissertation for the candidate of sciences of State management*. Donetsk.
8. Prezentsatsiia rezul'tativ indeksu nastroyiv maloho biznesu (2020) [Presentation of results of Small Business Sentiment Index]. Available at: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/Indeks-nastroyiv-malogo-biznesu-2020.pdf>
9. Neobkhdno vidokremyty maliy biznes vid velykogo (2021) [It is necessary to separate small business from big]. *Voice of Ukraine*. Website. Available at: <http://www.golos.com.ua/article/343447> (accessed 18 March 2021).

10. Lampadarios E. (2015) Critical Success Factors (CSFs) for Small Medium Enterprises (SMEs): An Empirical Study in the UK Chemical Distribution Industry. Post-Doctoral thesis, Leeds Beckett University.
11. Varnalii Z. S. (2005). Male pidpriemnytstvo: osnovy teorii i praktyky [Small entrepreneurship: basics of theory and practice]. Kyiv: Znannia, 302 p. (in Ukrainian)
12. STARBusinessChallenge. Website. Available at: <https://sbc.regulation.gov.ua> (accessed 9 April 2021).
13. Diia.Biznes [Action.Business]. Website. Available at: <https://business.diia.gov.ua> (accessed 9 April 2021).
14. Nebrat V. V. (ed.) (2019) Pidpriemnytstvo v Ukraini: istoryko-instytutsiyni analiz [Entrepreneurship in Ukraine: historical and institutional analysis]: monograph. Kyiv: Institute of Economics and Forecasting of National Academy of Science of Ukraine, 556 p. Available at: <http://ief.org.ua/docs/mg/314.pdf>

**Berezhnyska Uliana**

*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

## **SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTREPRENEURSHIP – THE INSTITUTE OF DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMY**

*The article is devoted to defining the role and importance of small and medium entrepreneurship (SME) in national economy, given the current situation of development of this sector of the economic system of Ukraine. In the presence of well-founded theories on the development of small economy, scientists and practitioners interpret small and medium-sized businesses differently, and some assertions are partially or not reflected in practice. Using the hypothetical-deductive methodology, methods of analysis and synthesis, logical generalization, systematization, comparison, graphical display of data, etc., the author's vision of necessity of considering the SME as an institution of national economy development was formed. This approach allowed, in addition to confirming or refuting the hypotheses about SME, to comprehensively assess the state of development of small and medium-sized businesses in Ukraine, to identify the most painful problems and indicate the direction of their solution. The hypothesis that SME are forming around big business was refuted, on the contrary, it was confirmed that small and medium-sized businesses in Ukraine are an independent institution, actively developing in small non-industrial towns. The second hypothesis regarding the value of SME in payments to budgets was partially confirmed, while it was noted that the most positive factor in the impact of SMEs on the national economy is employment. The third hypothesis involved finding the role of startups in starting a new business. True innovations require significant investments, so it is advisable to use government programs to promote innovation in SME. Regarding startups, the hypothesis was refuted, as such practical cases are needed as tools in the process of business education and business training of potential business entities. The position was expressed that it is more expedient to implement training on the basics of founding and running one's own business in combination with individual consulting support from such institutions of SME support infrastructure as business incubators. In this case, in addition to professional counseling, the future entrepreneur receives psychological assistance and a number of social benefits. With the appropriate potential for this, the formation of small and medium-sized businesses in Ukraine as a development institution, unfortunately, did not happen, it is necessary to create an appropriate institutional environment.*

**Key words:** entrepreneurship, business, SME development, institute, national economy.

**JEL classification:** E13, L51, M13, O10, O17

УДК 336.27

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.4>**Галайко Н.В.**

старший викладач кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9100-2826>

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ЗАПОЗИЧЕННЯМИ

У статті проведено огляд наукових підходів до трактування поняття «управління державним боргом». На основі теоретичних досліджень сформоване загальне визначення даної категорії. Зазначено, що система управління державним боргом складається з таких елементів, як об'єкт та суб'єкт управління, предмет управління, боргова політика, борговий механізм, система обліку і контролю. Визначено та охарактеризовано п'ять етапів управління державним боргом. Виділено три основні моделі інституційної підтримки управління державними запозиченнями, розділено всі методи управління державним боргом на дві групи: адміністративні та ринкові. Охарактеризовано напрями проведення ефективної боргової політики та зазначено принципи, яких потрібно притримуватися під час управління державними запозиченнями. Сформовано висновки та окреслено проблематику подальших досліджень.

**Ключові слова:** державний борг, державні запозичення, управління державним боргом, система управління, боргова політика.

**Постановка проблеми.** Сьогодні державний борг є невід'ємною частиною фінансово-економічної системи будь-якої країни. Адам Сміт зазначав, що державні запозичення негативно впливають на економіку і призведуть до банкрутства держави, наслідком якого буде неможливість держави виконувати свої зобов'язання. Порівнявши державний борг із вулицею з одностороннім рухом, він уважав, що одного разу ставши на неї, не можна буде повернутися назад. Водночас Томас Мальтус притримувався думки про те, що покриття витрат держави за допомогою залучених ресурсів може призвести до збільшення сукупного попиту, а накопичення боргу держави призведе до зростання якості виробничого сектору та витіснення непотрібних товарів із ринку. Залучення державою кредитів не є однозначно позитивним чи негативним явищем. На нашу думку, відповідь на цю проблему потрібно шукати у площині ефективності використання кредитних ресурсів, оскільки за накопичення державного боргу виникають проблеми з його погашенням та обслуговуванням. Тому важливим для будь-якої країни є побудова ефективної системи управління державним боргом, яка була б здатна запобігти можливим борговим кризам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання державного боргу та управління державним боргом завжди були актуальними у науковій літературі. Вагоме місце у дослідженні цієї проблематики займають праці О.І. Барановського, Т.П. Богдан, Г.В. Кучер, С.Л. Лондар, І.О. Лютого, В.М. Федосова, С.І. Юрія та ін. Однак недостатньо висвітленою є проблема побудови системи управління державним боргом.

**Мета статті** полягає в узагальненні наукових поглядів на поняття «управління державним боргом», наданні пропозицій щодо побудови системи управління державним боргом та виокремленні найбільш важливих складників цієї системи.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародні фінансові організації та світові експертні кола визначають надмірне зростання світового боргу. Сукупна забор-

гованість урядів, корпорацій, фінансових установ і домогосподарств усіх країн на кінець 2020 р. досягла рекордних показників – \$188 трлн, що становить 230% від обсягів глобального виробництва. Підраховано, що для того щоб виплатити таку суму, за збереження сьогоднішніх показників продуктивності праці людству потрібно працювати понад два роки і при цьому нічого не споживати.

Значна частка у структурі світового боргу належить державним запозиченням. Як зазначається у жовтневому огляді *Fiscal Monitor*, опублікованому Міжнародним валютним фондом, співвідношення державного боргу до ВВП у середньому по всіх країнах світу на кінець 2020 р. наближається до 100%. Головний чинник такого зростання – нарощування державного боргу розвиненими країнами. В історичному контексті впродовж останніх десятиліть найбільшими світовими боржниками залишаються Сполучені Штати Америки та Японія – 110% та 250% ВВП відповідно, приблизно у півтора рази більше, ніж заробляє за рік Італія. Обсяги ВВП перевищують заборгованість Греції, Великобританії, Іспанії, Франції та багатьох інших країн Європи [1]. При цьому зазначимо, що США і Японія мають запас стійкості та інструменти з управління й урегулювання своїх боргів, тоді як можливості країн Європи здаються обмеженими.

Залучення позикових коштів можна розглядати як інструмент у механізмі забезпечення соціально-економічного розвитку країни, забезпечення необхідних темпів приросту ВВП та повної зайнятості, стримування інфляційних процесів, забезпечення фінансування соціальних програм, формування достатніх обсягів кредитних ресурсів для розвитку підприємницької діяльності, залучення необхідних обсягів іноземних інвестицій, а також як борговий тягар на національну економіку, оскільки за перевищення певного ліміту державний борг створює загрозу фінансовій безпеці [2, с. 373]. Чи стане державний кредит засобом для економічного зростання, чи навантаження на

бюджет країни залежить від ефективності управління державними запозиченнями.

Під управлінням державним боргом слід розуміти сукупність заходів, що приймаються державою в особі її уповноважених органів щодо визначення місць і умов розміщення та погашення державних позик, забезпечення гармонізації інтересів позичальників, інвесторів, кредиторів [3].

С.Л. Лондар та О.В. Тимошенко визначають управління державним боргом як сукупність державних заходів із визначення умов залучення коштів, їх розміщення і повернення, забезпечення необхідної платоспроможності держави [4].

На думку О.В. Жулина, управління державним боргом полягає у забезпеченні платоспроможності держави та передбачає комплекс заходів і процедур, які охоплюють увесь борговий процес – від залучення позики до її повного погашення [5, с. 319].

С.І. Юрій, В.М. Федосов управління державним боргом розглядають у широкому та вузькому значеннях. Так, у широкому розумінні управління державним боргом передбачає:

- формування одного з напрямів фінансової політики держави;
- координацію грошово-кредитної (монетарної) та фіскальної політики;
- узгодження взаємовідносин уряду та Національного банку з питань боргової політики;
- розроблення ефективних форм і методів зниження боргового тягаря.

Управління боргом у вузькому розумінні – це сукупність дій, пов'язаних із:

- підготовкою до випуску боргових зобов'язань держави;
- розміщенням боргових зобов'язань держави;
- наданням гарантій за борговими зобов'язаннями;
- проведенням операцій з обслуговування та погашення боргових зобов'язань [6].

Д.Л. Головачов процес управління державним боргом убаचाє у формуванні одного з напрямів економічної політики держави, пов'язаної з її діяльністю як позичальника, та містить такі функціональні елементи: безпосереднє управління, обслуговування та контроль [7].

Г.В. Кучер під системою управління державним боргом розуміє впорядковану певним чином сукупність об'єктів, суб'єктів, методів, важелів, інструментів, норм, стандартів, процедур, регламентованих нормами національного та міжнародного права, сформовану з метою оптимізації формування, перерозподілу й використання тимчасово вільних кредитних ресурсів в інтересах реалізації загальнонаціональних завдань і пріоритетів [8, с. 45].

На нашу думку, управління державними запозиченнями – це сукупність тактичних і стратегічних заходів, спрямованих на залучення та розподіл позикових коштів, які необхідні державі для забезпечення економічного зростання, погашення та обслуговування кредитів, визначення умов випуску державних цінних паперів, регулювання ринку державних запозичень та контролю над їх цільовим та ефективним використанням.

Система управління державними запозиченнями складається з таких елементів: об'єкта та суб'єкта управління, предмета управління, боргової політики, боргового механізму, системи обліку і контролю [9].

Об'єктами механізму управління державним боргом є довгострокові зобов'язання держави, запозичення із внутрішніх та зовнішніх джерел, а також розміщення та використання позикових коштів, погашення та обслуговування боргу.

Суб'єктами механізму управління державним боргом є органи, установи, організації, які відповідно до законодавства можуть здійснювати заходи з управління державним боргом, юридичні та фізичні особи, кредитори.

Предметом управління державними запозиченнями є державний борг як результат непередуманого управління фінансовими інструментами.

Боргова політика – це складова частина економічної політики держави, що реалізується через визначений комплекс заходів, пов'язаних із мобілізацією, розподілом, використанням, обслуговуванням та погашенням державою запозичених коштів.

Борговий механізм держави – це сукупність економіко-організаційних і правових форм, методів прийомів та процедур управління державним боргом, спрямованих на забезпечення потреб у додаткових фінансових ресурсах та ефективного використання залучених коштів, на здійснення своєчасного, у повному обсязі обслуговування державного боргу.

Облік та контроль державного боргу посідає важливе місце в системі управління державним боргом. Основна мета обліку запозичень – відобразити рух потоків фінансових ресурсів, боргових зобов'язань і формування повної інформаційної бази. Головними функціями контролю є інспектування виконання позичальником своїх зобов'язань за кредитами (позиками), які залучені державою або під державні гарантії.

Процес управління державним боргом складається з таких п'яти етапів:

*I. Визначення доцільності здійснення державних запозичень.* На даному етапі урядом визначаються цільові орієнтири залучення позикових коштів, умови кредитування, форма та мета запозичень, узгоджуються напрями (поточний чи капітальний), на які витрачатимуться запозичені кошти.

*II. Залучення державних запозичень.* На даному етапі держава в особі члена Кабінету Міністрів України або уповноваженого органу здійснює пошук кредиторів, визначає умови здійснення державних запозичень, у тому числі вид, валюту, строк та відсоткову ставку державного запозичення, оцінює вплив боргових зобов'язань на національні інтереси.

*III. Використання залучених ресурсів.* На цьому етапі здійснюється освоєння залучених коштів, скерування запозичень на реалізацію програмних цілей та напрямів. Зазначимо, що з погляду ефективності кредитні ресурси мають залучатися для інвестування в основні фонди і нематеріальні активи, а не на їх «проїдання» через покриття дефіциту державного бюджету, соціальні трансферти населенню, субсидії тощо. Причому інвестиції мають бути настільки рентабельними, щоб як мінімум відшкодувати затрати на обслуговування боргу.

*IV. Оцінка боргових ризиків.* На даному етапі здійснюється оцінка боргових ризиків (рефінансування, ліквідності, валютний, відсотковий, додаткових зобов'язань тощо), проводяться операції з мінімізації їхнього негативного впливу на державний бюджет. Важливим складником ефективного управління дер-

жавним боргом є розбудова системи боргового ризик-менеджменту як невід'ємної частини державного фінансового менеджменту.

*V. Оптимізація обслуговування та погашення державного боргу.* Цей етап передбачає погашення боргових зобов'язань держави, а у разі неспроможності повернення боргу – використання різноманітних реструктуризаційних схем [10, с. 46].

Основними напрямками ефективної політики управління державним боргом є: підтримання державного боргу на рівні, що забезпечує збереження економічної безпеки країни; здійснення постійного моніторингу динаміки боргових виплат, своєчасне і повне виконання зобов'язань із метою недопущення нарахування штрафних санкцій за прострочення, створення такої структури державних позик, щоб виконання зобов'язань за ними було пов'язане з найменшими витратами і мінімальним ризиком для економіки країни; створення системи управління державними запозиченнями, яка б забезпечувала цільове використання позикових коштів, координувала заходи щодо зниження рівня заборгованості, контролювала залучення і використання коштів.

Для інституційної підтримки управління державними запозиченнями можуть бути використані такі основні моделі: урядова, банківська та агентська.

Урядова модель інституційної підтримки полягає у тому, що основні завдання покладаються на Державне казначейство або Міністерство фінансів, які управляють державним боргом, а цілі боргового менеджменту узгоджуються із завданнями бюджетної політики країни.

Банківська модель інституційної підтримки являє собою управління боргом через центральний банк країни. Він коригує всі поточні операції на фінансовому ринку, розробляє боргову стратегію країни, управляє державним боргом, який підпорядковується, головним чином, меті грошово-кредитної політики держави.

Агентська модель формує окрему структуру або агентство, яке вибирає найбільш оптимальні методи

управління державним боргом. Операційні цілі та управління державним боргом розробляються та впроваджуються агентством з урахуванням ринкових методів і методів управління відповідно до урядових рішень. Усі функції управління державним боргом зосереджені в руках одного відомства [11].

Найменш ефективною вважається та модель, в якій функція управління державними запозиченнями здійснюється одночасно різними інститутами: центральним банком, Міністерством фінансів, агентством. Урядова та банківська моделі мають деякі недоліки, бо їм притаманна залежність поставлених завдань від цілей бюджетної та грошово-кредитної політики держави. На практиці часто використовують змішані моделі управління державним боргом.

Усі методи управління державним боргом можна розділити на адміністративні та ринкові. До першої групи належать: конверсія, консолідація, уніфікація, відстрочка погашення, списання, анулювання та ін. Друга група включає реструктуризацію, пролонгацію, рефінансування та ін. За основу за розмежування було прийнято таку ознаку, як узгодженість сторін під час прийняття рішення про застосування методу управління. Так, адміністративні методи характеризуються одностороннім ухваленням рішення про їх застосування з боку держави без отримання попередньої згоди з боку кредитора, а ринкові, своєю чергою, передбачають погоджувальний характер, тобто прийняття рішення передусє переговорний процес між кредитором і позичальником, при цьому кредитори вправі вирішувати, чи погоджуватися на запропоновані умови або відмовитися від них.

Зазначимо, що методи та інструменти управління разом із принципами формують комплексний механізм управління. Класифікацію та сутність принципів управління державними запозиченнями подано в табл. 1.

Для визначення основних проблем управління державним боргом в Україні доцільно розглянути динаміку державного боргу (табл. 2).

**Таблиця 1 – Принципи управління державними запозиченнями**

<b>Принцип</b>	<b>Суть принципу</b>
<i>безумовності</i>	– безумовне виконання державою-позичальником усіх зобов'язань перед інвесторами і кредиторами, взятих на себе під час укладання договору позики
<i>прозорості та публічності інформації</i>	– дотримання відкритості і повної прозорості запозичень; – забезпечення доступу міжнародних рейтингових агентств до достовірної інформації про економічний стан у державі
<i>мінімізації ризиків</i>	– диверсифікація й оптимізація джерел запозичень, щоб максимально знизити вплив коливань кон'юнктури світового ринку капіталів і спекулятивних тенденцій ринку цінних паперів на ринок державних зобов'язань
<i>планування і прогнозування</i>	– прийняття рішень щодо управління державним боргом на основі обґрунтованих планів і прогнозів потреби держави у фінансових ресурсах
<i>мінімізації вартості державного боргу</i>	– мінімізація суми процентних платежів на обслуговування боргу; – скорочення зовнішньої заборгованості країни
<i>узгодженості та обґрунтованості</i>	– узгодження напрямів боргової політики з напрямками грошово-кредитної та фіскальної політики; – економічне обґрунтування рішень під час здійснення державних запозичень
<i>збереження фінансової незалежності</i>	– підтримання оптимальної структури боргових зобов'язань держави між резидентами і нерезидентами; – поступове заміщення зовнішнього запозичення внутрішнім
<i>оптимальності</i>	– підтримка оптимальності структури боргових зобов'язань за термінами обертання та погашення; – згладжування «пікових платежів»; – оптимальне співвідношення ризиків і витрат, пов'язаних із державним боргом
<i>забезпечення боргової безпеки країни</i>	– показники боргового навантаження повинні завжди знаходитися у безпечних межах

Джерело: сформовано на основі [6]

Таблиця 2 – Державний та гарантований державною борг України, млрд грн

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Державний борг</b>	1334,3	1650,8	1833,7	1860,5	1761,4	2259,2
Внутрішній борг	508,0	670,6	753,4	761,1	829,5	1000,7
Зовнішній борг	826,3	980,2	1080,3	1099,4	931,9	1258,5
<b>Гарантований державною борг</b>	237,9	278,9	308,0	308,1	236,9	292,7
Внутрішній борг	21,5	19,1	13,3	10,3	9,6	32,3
Зовнішній борг	216,4	259,8	294,7	297,8	227,3	260,4

Джерело: сформовано на основі [12]

Аналізуючи дані, можна сказати, що зберігається тенденція до збільшення державного боргу країни. На кінець 2020 р. державний борг становив 2 259,2 млн грн. Аналізуючи структуру державного боргу країни можна зробити висновок, що протягом усього періоду у структурі боргу України переважає зовнішній борг, що у середньому становить 58%. Серед основних чинників збільшення рівня державного боргу протягом 2015–2020 рр. слід відзначити: покриття бюджетного дефіциту державними запозиченнями, значну частку кредитів в іноземній валюті, військові дії на території держави, фінансово-економічну кризу, дефіцит платіжного балансу країни тощо. Для вирішення боргових проблем Кабінет Міністрів України затвердив Середньострокову стратегію управління державним боргом на 2019–2022 рр. Серед основних заходів, що покладені для вирішення завдань Стратегії, виділено: збільшення частки держборгу у національній валюті; залучення іноземних інвесторів до інвестування у гривневі ОВДП; подовження середнього строку до погашення державних цінних паперів і забезпечення рівномірного графіка погашення держборгу; здійснення операцій з активного управління держборгом для зменшення пікових навантажень на бюджет та стимулювання попиту на державні цінні папери; проведення роботи із забезпечення повноцінного доступу України на міжнародний ринок капіталу; подальше вдосконалення політики управління держборгом шляхом створення та ефективного функціонування Агентства з управління державним боргом із використанням найкращих світових практик; збільшення довгострокового пільгового фінансування шляхом розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями [13].

**Висновки.** Отже, процес управління державними запозиченнями передбачає комплекс заходів із формування передумов для залучення фінансових ресурсів, оптимізації державного боргу та його структури, цільового використання позик, сплати відсотків за користування позиковими коштами і боргу в цілому. Під управлінням державними запозиченнями слід розуміти один із напрямів фінансової політики держави, що ґрунтується на продуманому та цілеспрямованому залученні запозичень; ефективному та раціональному використанні коштів; своєчасному погашенні та обслуговуванні боргу. Здійснюючи управління державним боргом, органи державної влади можуть використовувати широкий набір спеціальних інструментів (способів, методів). Зазначимо, що сьогодні все одно гостро стоїть проблема нераціонального запозичення, неефективного використання та несвоечасного виконання зобов'язань за державними запозиченнями, а також подальшої співпраці з МВФ, адже у структурі державного боргу частка кредитів, наданих міжнародними організаціями, становить 22%. Перші кроки для врегулювання питання управління державними запозиченнями зроблено, зокрема прийнято Середньострокову стратегію управління державним боргом на 2019–2022 рр. [13] та Постанову Кабінету Міністрів України від 12.02.2020 «Про утворення Агентства з управління державним боргом України» [14].

Перспективою подальших досліджень є вивчення досвіду зарубіжних країн у питанні розв'язання боргових проблем, яким притаманні змішана та агентська моделі інституційної підтримки управління державними запозиченнями, а також необхідно порівняти завдання та функції, що покладено на Агентство з управління державним боргом України з аналогічними структурами розвинутих країн світу.

#### Список використаних джерел:

1. Світ загнав себе в борги, з яких не виборсається – і непогано відчувається. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy> (дата звернення: 03.04.2021).
2. Вівчар О.Й., Солдак М.Ю. Особливості управління державним боргом та методи його удосконалення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720. С. 371–376.
3. Управління державним боргом. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 03.04.2021).
4. Лондар С.Л., Тимошенко О.Б. Фінанси : навчальний посібник. Вінниця : Нова Книга, 2009. 384 с.
5. Жулин О.В. Управління державним боргом з метою максимізації суспільного добробуту. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Технічна серія*. 2012. Вип. 9. С. 319–322.
6. Фінанси : підручник / за ред. С.І. Юрія, В.М. Федосова. Київ : Знання, 2012. 687 с.
7. Головачев Д.Л. Государственный долг: российская и мировая практика. Москва : ЧеРо, 1998. 176 с.
8. Кучер Г.В. Ефективність системи управління державним боргом в Україні. *Фінанси України*. 2012. № 6. С. 44–57.
9. Лютий І.О. Грошово-кредитна політики в умовах перехідної економіки : монографія. Київ : Атіка, 2000. 240 с.
10. Крайчак Є.В. Концептуальні засади управління державним зовнішнім боргом. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 45–49.
11. Софієнко А. Міжнародний досвід управління зовнішнім державним боргом: уроки для України. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2017. № 4. С. 36–46.
12. Державний борг України. *Офіційний сайт Міністерства фінансів України*. URL: <https://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2021).

13. Про затвердження Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2019–2022 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 473. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2021).

14. Про утворення Агентства з управління державним боргом України : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.02.2020 № 127. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2021).

#### References:

1. Svit zahnava sebe v borhy, z yakykh ne vyborsaietsia – i nepohano pochuvaietsia [The world put itself into debt, from which it could not get out, but still it feels good]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy> (accessed 03 April 2021).
2. Vivchar O. Y., Soldak M. U. (2011) Osoblyvosti upravlinnia derzhavnym borhom ta metody yoho udoskonalennia [Features of management national debt and methods of his improvement]. *Journal of Lviv Polytechnic National University*, no. 720, pp. 371–376.
3. Upravlinnia derzhavnym borhom [Public Debt Management]. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (accessed 03 April 2021).
4. Londar S. L., Tymoshenko O. B. (2009) *Finansy* [Finances]. Vinnytsia: Nova Knyha. (in Ukrainian)
5. Zhulyn O. V. (2012) Upravlinnia derzhavnym borhom z metoiu maksymizatsii suspilnoho dobrobutu [Public Debt Management to Maximize Public Welfare]. *Project Management, Systems Analysis and Logistics. Technical series*, vol. 9, pp. 319–322.
6. Yurii S. I. (ed.), Fedosov V. M. (ed.) (2012) *Finansy* [Finances]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
7. Holovachev D. L. (1998) *Hosudarstvennyi dolh: rossyskaia y myrovaia praktyka* [Government Debt: Russian and Global Practice]. Moscow: CheRo. (in Russian)
8. Kucher H. V. (2012) Efektyvnist systemy upravlinnia derzhavnym borhom v Ukraini [Public debt management efficiency in Ukraine]. *Journal «Finance of Ukraine»*, no. 6, pp. 44–57.
9. Liutyi I. O. (2000) *Hroshovo-kredytna polityky v umovakh perekhidnoi ekonomiky* [Interest Rate Channel in a Transition Economy]. Kyiv: Atika. (in Ukrainian)
10. Kraichak Ye. V. (2018) Kontseptualni zasady upravlinnia derzhavnym zovnishnim borhom [Conceptual basics for the management of public external debt]. *Journal «Ekonomika ta derzhava»*, no. 3, pp. 45–49.
11. Sofienko A. (2017) Mizhnarodnyi dosvid upravlinnia zovnishnim derzhavnym borhom: uroky dlia Ukrainy [International experience of external public debt management: lessons for Ukraine]. *Journal of the Academy of Labour, Social Relations and Tourism*, no. 4, pp. 36–46.
12. Ministry of Finance of Ukraine (2021) The public debt of Ukraine. Available at: <https://www.minfin.gov.ua/news/borg> (accessed 03 April 2021).
13. Verkhovna Rada of Ukraine (2021) Pro zatverdzhennia Serednostrokovoi stratehii upravlinnia derzhavnym borhom na 2019–2022 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy no. 473 vid 05.06.2019 [On approval of the Medium-Term Public Debt Management Strategy for 2019–2022: Law of Ukraine no. 473 dated 05.06.2019]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 03 April 2021).
14. Verkhovna Rada of Ukraine (2021) Pro utvorennia Ahentstva z upravlinnia derzhavnym borhom Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy no. 127 vid 12.02.2020 [On the establishment of the Public Debt Management Agency of Ukraine: Law of Ukraine no. 127 dated 12.02.2020]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 03 April 2021).

**Halaiko Nataliia**

*Lviv State University of Internal Affairs*

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF GOVERNMENT BORROWING MANAGEMENT

*The government debt is an integral part of the financial and economic system of any country. If it is used effectively, it acts as an additional resource for the national economy development. However, if it is used inefficiently, it becomes a heavy burden for the budget and, as a result, for the citizens of the country. It is about the effectiveness of government borrowing management that influence whether a government credit will become the means of economic growth or the burden on the country's budget. The article reviews the scientific approaches to the interpretation of "Public Debt Management" concept. Based on the theoretical research, it is determined that the government borrowing management is a set of tactical and strategic measures. These are aimed at attracting and distributing borrowed funds that are necessary for the state to ensure economic growth, repay and service loans, determine the conditions for issuing government securities, regulate the government borrowing market and control their targeted and effective usage. It is noted that the public debt management system consists of such elements as the object and subject of management, the scope of management, debt policy, and debt mechanism, accounting and monitoring system. The five stages of public debt management were defined and characterized: determining the feasibility of government borrowing; attracting government borrowing; using attracted resources, assessing debt risks; optimizing public debt servicing and repayment. There are three main models of the institutional support for government borrowing management; as agreed between the parties when deciding on the application of management method, all the methods of public debt management are divided into two groups: administrative and market. The directions of effective debt policy were outlined and the principles that should be followed when managing government borrowing were indicated. The main factors to increase the level of public debt of Ukraine during 2015-2020 were highlighted. The conclusions were formed and the problems of the further scientific researches were outlined.*

**Key words:** public debt, public borrowing, public debt management, management system, debt policy.

**JEL classification:** H00, H11, H63

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.021:658.15

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.5>

**Беляєва Н.С.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту

Київський національний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8833-1493>

## ПРОБЛЕМАТИКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ТА ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті досліджено проблематику інформаційного та облікового забезпечення контролінгу на підприємстві, повнота та достовірність якого впливає на процес прийняття управлінських рішень та забезпечення ефективності діяльності підприємства. Визначено ступінь дослідження окресленої теми науковцями. Обґрунтовано місце облікової інформації в інформаційному забезпеченні контролінгу. Визначено вагомість оперативного обміну даними в управлінській діяльності. Окреслено взаємозв'язок між інформаційними потоками й обліковою інформацією під час оцінки якості управлінських рішень як основного результату діяльності менеджерів. Досліджено сутність системи інформаційних потоків інформаційного забезпечення контролінгу. Визначено компоненти інформаційного забезпечення контролінгу. Визначено проблематику побудови єдиного обліково-інформаційного простору контролінгу.*

**Ключові слова:** контролінг, інформаційне забезпечення, інформаційна система, облікове забезпечення, облікова інформація, обмін даними, управлінські рішення, бізнес-процеси.

**Постановка проблеми.** Різноманіття умов функціонування підприємств усіх форм господарювання вимагає нових підходів до організації обліку і контролю діяльності, які мають відповідати сучасним умовам господарювання та вимогам управління і власників, сприяти ефективному функціонуванню бізнес-структури у довгостроковій перспективі. Саме внутрішньогосподарський контроль має превентивний характер, сприяє збереженню ресурсів та зниженню витрат, формуванню надійної інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. Таким чином, необхідність появи на сучасних підприємствах такої категорії, як контролінг, можна пояснити такими причинами:

– зростанням нестабільності зовнішнього середовища функціонування підприємства, зростанням кризових явищ;

– ускладненням систем управління підприємством у зв'язку з кластеризацією та зміною підходів у системі управління персоналом;

– зсувом акценту з контролю минулих явищ (аналіз наслідків) на аналіз майбутнього (аналіз результатів майбутніх рішень);

– підвищенням вимог до системи управління підприємством у зв'язку з глобальною цифровізацією.

Поява нової цифрової інфраструктури, включаючи бездротові мережі, мобільні пристрої та технології, сприяє докорінному зрушенню інформаційних технологій, їх інтеграції в усі прояви соціально-політичного та економічного життя суспільства, формуванню нової теоретичної концепції суспільства – інформаційного суспільства [1]. При цьому інформаційний бум вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління, що даватиме змогу виокремлювати актуальну для прий-

няття управлінських рішень інформацію, фільтруючи загальнодоступний інформаційний потік.

Отже, існування ефективної системи контролінгу в системі управління здатне впливати й на якість облікової інформації, на повноту документування господарських операцій та збереженість/раціональне використання активів підприємства. Прийняття управлінських рішень на основі ненадійного обліково-інформаційного забезпечення може призвести до негативних наслідків для будь-якої бізнес-структури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття контролінгу існує вже давно, проте для українського ринку воно доволі нове, досі чітко не прописані основні підходи до здійснення контролінгу в українських умовах ведення бізнесу, більшість ґрунтовних праць, які присвячені контролінгу, – закордонні або є запозиченням із закордонних джерел, проте без наближення реальної можливості імплементації досвіду контролінгу у діяльність вітчизняних підприємств.

Водночас варто відзначити праці науковців, які роблять вагомий внесок у дослідження контролінгу та підходів до його провадження на вітчизняних підприємствах. Передусім варто наголосити на працях Л.А. Сахно, яка здебільшого розглядає комплекс проблем системи обліку та контролінгу на аграрних підприємствах, у тому числі пропонує розробки щодо використання даних бухгалтерського обліку для прийняття управлінських рішень [2]. Цікавою є праця В.Б. Дзьоби, яка розглядає функціонування інформаційної системи забезпечення та підтримки процесу контролінгу на прикладі системи фінансового менеджменту банківських установ, причому виокремлюючи основні акценти, на які необхідно звернути увагу під час формування системи контролінгу вихо-

дючи зі сфер забезпечення цього процесу [3]. Загалом дуже багато досліджень, які стосуються фінансового контролінгу в системі управління підприємством [4; 5].

А.В. Купрієнко розглядає місце контролінгу в системі облікового забезпечення управління підприємством, у тому числі досліджує концепції розвитку контролінгу в контексті обліку [6]; заслуговує на увагу праця щодо визначення складу фінансових та нефінансових показників облікового забезпечення контролінгу в умовах формування інтегрованої звітності на підприємствах торгівлі [7].

Низка авторів також вважає, що контролінг виступає не лише як інструмент управління витратами бізнесу, а й координує інші сегменти управління підприємством, а отже, інформація, отримана за допомогою використання інструментів оперативного та стратегічного контролінгу, надає можливість менеджменту підприємства краще розуміти взаємозв'язок між окремими елементами процесів, які відбуваються на підприємстві [8]. У даному разі доцільною є також праця, пов'язана з можливістю вдосконалення системи шляхом імплементації системи контролінгу як мультицільової філософії мислення керівництва підприємства. Автор передбачав, що оптимальний очікуваний ефект від інформаційного забезпечення системи управління підприємством полягатиме в отриманні єдиного комплексного звіту за всіма об'єктами управління залежно від конкретних управлінських потреб (дія, операція, процедура, етап, бізнес-процес тощо) [9].

Попри праці науковців у цій сфері не вистачає ґрунтовних досліджень щодо особливостей забезпечення контролінгу на підприємствах, особливостей впливу інформаційно-облікового забезпечення контролінгу на процес прийняття управлінських рішень.

**Мета статті** полягає у дослідженні проблематики інформаційного та облікового забезпечення контролінгу на підприємстві, повнота та достовірність якого впливають на процес прийняття управлінських рішень та забезпечення ефективності діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для забезпечення ефективного рівня функціонування підприємства основними елементами системи контролінгу мають виступати:

- вектор розвитку підприємства (показує рівень зміни найважливіших показників для підприємства в майбутньому);
- матеріальні, вартісні та соціальні цілі (показує роль бізнесу в суспільстві та його ціннісні орієнтації);
- бізнес-процеси (що характеризують кількісні та якісні параметри основної діяльності);
- економічні процеси (пов'язані із циклічністю економічної діяльності: дослідження і розробки, постачання, основна діяльність, збут та інвестиції);
- фінансова діяльність (характеризує процес отримання грошей та їх раціональне використання для забезпечення існування підприємства);
- економічні показники (числові параметри, за якими вимірюються результати господарської діяльності підприємства) [6].

Із функціонального погляду контролінг є підсистемою управління, яка націлена на процеси планування і контролю, на їх координацію і інформаційну підтримку [2]. Оскільки контролінг виступає одним із

важливих напрямів формування дієвої системи ефективного управління підприємством, а інформаційні потоки й облікові дані виступають основним ресурсом системи контролінгу, доцільно підкреслити, що саме від якості системи інформаційних потоків й облікової інформації зокрема залежить якість управлінських рішень, які є основним результатом діяльності системи менеджменту підприємства.

Отже, контролінг має реагувати навіть на найменші зміни у системі підприємства, тобто отримувати завчасну інформацію, оперативно втручатися у процеси, які загрожують виконанню місії підприємства чи здійснюваним функціям, виявляти та послаблювати вплив негативних тенденцій. Рішення мають прийматися швидко й остаточно. Як правило, не всі менеджери мають «шосте чуття» і можуть передбачити результат своїх рішень [10]. Невиконання системою контролінгу свого призначення щодо забезпечення керівництва об'єктивною, достовірною та своєчасною інформацією може призвести до прийняття неефективних управлінських рішень, що, зрештою, відобразиться на роботі організації.

Таким чином, одним з основних завдань контролінгу виступає отримання даних, їх обробка та перетворення в інформацію для управління та прийняття рішень (оскільки облік виступає у ролі інструмента, що забезпечує всі шаблі управління інформацією про стан суб'єктів управління), у тому числі інтеграція системи контролінгу в систему бухгалтерського обліку та звітності, оскільки система управління передбачає наявність [6]:

- планування (методологія та організація);
  - ведення бухгалтерського обліку (збір та обробка інформації);
  - системи контролю (порівняння планового та фактичного значення показників);
  - управління послугами (збір, обробка, консультування);
  - спеціальних систем спостереження (маркетинг, моніторинг змін у зовнішньому середовищі тощо).
- Облікова інформація – важливий складник інформаційного забезпечення контролінгу. Пріоритетною обліковою інформацією для більшості користувачів є дані фінансової звітності підприємства, що формуються в результаті належного відображення операцій підприємства за звітний період.
- Облікова інформація повинна:
- забезпечувати інформаційну базу для користувачів у процесі прийняття рішень;
  - підвищувати ефективність управління підприємством;
  - створювати умови для ефективного використання підприємством ринкових механізмів.

На підставі облікової інформації створюється інформаційна основа для розвитку ринку та оцінювання ефективності функціонування підприємств [11].

Окрім того, важливим аспектом виступає те, як буде отримана інформація надходити у систему менеджменту підприємства. Отже, в управлінській діяльності головну роль відіграє оперативний обмін даними, який займає до 60% часу управлінців. У процесі прийняття управлінського рішення менеджер стикається з проблемою вивчення та узагальнення всієї сукупності факторів, від яких залежить подальше оптимальне

функціонування системи. У зв'язку із цим набули поширення і застосовуються різні інформаційні технології, які дають змогу приймати оптимальні управлінські рішення та швидко доводити їх до зацікавлених осіб. Використання інформаційних систем дає змогу в тому числі автоматизувати документообіг та комунікаційний процес (автоматизована розсилка документів, відправлення, отримання й обробка повідомлень із різних робочих місць, проведення нарад між особами, які знаходяться на значній відстані один від одного, тощо). Інформаційні системи пришвидшують отримання актуальної, оперативної інформації, що впливає на швидкість та якість управлінського процесу [3]. Зазначимо, що на сучасному етапі саме інформаційним технологіям відведено роль дієвого інструментарію оптимізації бізнеспроцесів промислового підприємства на базі наскрісної автоматизації бізнес-функцій, що їх формують [9].

Загалом інформаційне забезпечення системи управління підприємством, у тому числі системи контролінгу, є складним функціональним комплексом, що може функціонувати як у межах локальної обчислювальної мережі, так і бути територіально розподіленим, основними компонентами якого є [9; 12; 13]:

- засоби формування, зберігання та узгодженого відстеження даних; аналізу, агрегування і відображення інформації, що надходить із різних джерел;

- засоби організації та керування базами даних (СКБД), що функціонують як у рамках класичної архітектури «клієнт – сервер» у локальній мережі, так і в рамках віддаленого доступу на основі багатоланкової архітектури iWeb-технології;

- засоби багатофункціональної аналітичної обробки, аналізу та моделювання;

- засоби перетворення, статистичної та аналітичної обробки даних; оцінки та вибору оптимальних варіантів управлінських рішень на базі системи підтримки прийняття рішень (СППР) (до прикладу, SAS, Oracle Express, Business Object та ін.; інтегрованих систем управління підприємством: SAP R/3, Oracle Application, BAAN тощо);

- засоби автоматизованого формування регламентованої звітності та надання доступу до даних із використанням спеціалізованих засобів формування нерегламентованої звітності в середовищі СКБД, iWeb та надання регламентованого доступу до інформації зовнішнім користувачам системи.

Водночас необхідно враховувати, що інформаційна система, яка впроваджена на підприємстві, має бути зрозумілою для управлінців різних рівнів та різних підсистем, інакше відбудеться спотворення інформації, що негативно впливає на процес прийняття рішень на підприємстві.

Окрім того, варто відзначити, що інформаційний потік – це передусім стабільний рух інформації, спрямований від джерела інформації до отримувача, визначений функціональними зв'язками між ними. Своєю чергою, під системою інформаційних потоків інформаційного забезпечення контролінгу в управлінні слід розуміти організаційно оформлену, впорядковану сукупність інформаційних потоків, що забезпечують ефективну реалізацію контролінгової, управлінської та господарської діяльності загалом відповідно до тенденцій у зовнішньому і внутрішньому середовищі та інформаційних потреб контролерів.

**Висновки.** Важливою умовою організації ефективної системи інформаційних потоків і облікових даних у контролінгу є потреба в її органічному поєднанні із загальнокорпоративною системою інформаційних потоків, інакше можливе неприйняття співробітниками нової системи, що спричинить нераціональні витрати на підтримку її функціонування. Проблема побудови єдиного облікового інформаційного простору стосується кожного підприємства, його керівництва і власників, вимагає зваженості під час організації процесу управління й обліку; вжиття заходів для підвищення достовірності звітних даних та ефективного забезпечення інформацією відповідних користувачів. В умовах ринку вимоги до взаємної ув'язки та зіставності показників обліку зростають. Облік повинен бути тим інструментом, що здатен підвищити ефективність господарювання та фінансовий стан підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Boyko L., Bieliaieva N., Bay S. Problems And Prospects Of Digital Economy Development In Ukraine. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. V. 29(8s). URL: <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C1038.1183C19> (дата звернення: 05.04.2021).
2. Сахно Л.А. Формування інформаційних потоків обліку та контролінгу в системі управління аграрними підприємствами. *Облік і фінанси АПК* : освітній портал. 2021. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/formuvannya-informaciynih-potokiv-obliku-ta-kontrolingu-v-sistemi-upravlinnya-agrarnimi-pidpriemstvami.html> (дата звернення: 01.04.2021).
3. Дзьоба В.Б. Інформаційне забезпечення процесу контролінгу фінансового менеджменту банківських установ. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3652> (дата звернення: 31.03.2021).
4. Гужавіна І.В., Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 11–14. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.11 (дата звернення: 31.03.2021).
5. Купріянова А.О. Сучасний стан та перспективи розвитку фінансового контролінгу суб'єктів господарювання в Україні. *Альманах науки*. 2020. № 9(42). URL: [http://almanah.ltd.ua/save/2020/9%20\(42\)/11.pdf](http://almanah.ltd.ua/save/2020/9%20(42)/11.pdf) (дата звернення: 05.04.2021).
6. Kupriienko A.V. Controlling Concept Development in the Context of Formation of Accounting Provision. *Modern Economics*. 2018. № 12. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-19) (дата звернення: 31.03.2021).
7. Камілі А.В. Показники облікового забезпечення контролінгу в умовах формування інтегрованої звітності. *Облік і фінанси*. 2020. № 1(87). DOI: 10.33146/2307-9878-2020-1(87)-45-51 (дата звернення: 05.04.2021).
8. Плаксієнко В.Я., Назаренко І.М., Орехова А.І. Наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3(482). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukove-obgruntuvannya-instrumentariyu-kontrolingu-v-sistemi-upravlinnya-ekonomichnim-potentsialom-pidpriemstva> (дата звернення: 05.04.2021).
9. Перезовова І.В. Застосування новітніх інформаційних технологій у системі інформаційного забезпечення контролінгу як метасистеми управління промисловим підприємством. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. № 17. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.17.2018.147180> (дата звернення: 04.04.2021).

10. From Survival to Business Prosperity: the Financial Aspect of Managing an Organization in a Crisis / N. Bieliaieva et al. *Independent Journal of Management & Production*. 2020. № 11(9). P. 2275–2290. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1414> (дата звернення: 04.04.2021).
11. Аксентюк М.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення оперативного управління через формування системи інтегрованих показників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 9. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2016/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2016/9.pdf) (дата звернення: 31.03.2021).
12. Масіна Л.О. Концептуальні підходи до формування системи забезпечення стратегічного контролінгу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.63 (дата звернення: 02.04.2021).
13. Прокопенко О.В., Прокопенко М.О. Оцінка сучасних інструментів контролінгу на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. URL: <http://oaji.net/articles/2017/728-1487342172.pdf> (дата звернення: 02.04.2021).

### References:

1. Boyko L., Bieliaieva N., Bay S. (2020) Problems And Prospects Of Digital Economy Development In Ukraine. *International Journal of Advanced Science and Technology*, v. 29(8s), pp. 2322–2328. <http://dx.doi.org/10.35940/ijrte.C1038.1183C19> (accessed 05 April 2021).
2. Sakhno L.A. (2021). Formuvannya informacijnykh potokiv obliku ta kontrolingu v systemi upravlinnja aghrarnymy pidpryjemstvom [Formation of information flows of accounting and controlling in the management system of agricultural enterprises]. *Accounting and finance of agro-industrial complex: educational portal*. URL: <http://magazine.faaaf.org.ua/formuvannya-informacijnykh-potokiv-obliku-ta-kontrolingu-v-sistemi-upravlinnja-agrarnimi-pidpryjemstvami.html> (accessed 01 April 2021).
3. Dzoba V.B. (2014). Informacijne zabezpechennja procesu kontrolingu finansovogho menedzhmentu bankivskykh ustanov [Information support of the process of controlling the financial management of banking institutions]. *Efficient economy*, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3652> (accessed 31 March 2021).
4. Huzhavina I., Somkina T., Zgurska O. (2020). Finansovij kontrolingh u systemi upravlinnja torghoveljnym pidpryjemstvom [Financial controlling in the trade enterprise management system]. *Economy and state*, 12. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.11 (accessed 31 March 2021).
5. Kupriyana A.O. (2020). Suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku finansovogho kontrolingu sub'ektiv ghospodarjuvannja v Ukraini [Current state and prospects of financial controlling development of business entities in Ukraine]. *Almanac of Science*, 9(42). URL: [http://almanah.ltd.ua/save/2020/9%20\(42\)/11.pdf](http://almanah.ltd.ua/save/2020/9%20(42)/11.pdf) (accessed 05 April 2021).
6. Kupriienko A.V. (2018). Controlling Concept Development in the Context of Formation of Accounting Provision. *Modern Economics*, 12. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-19) (accessed 31 March 2021).
7. Camille A.V. (2020). Pokaznyky oblikovogho zabezpechennja kontrolingu v umovakh formuvannja integhrovanoi zvitnosti [Indicators of accounting support of controlling in the conditions of formation of the integrated reporting]. *Accounting and finance*, 1(87). DOI: 10.33146/2307-9878-2020-1(87)-45-51 (accessed 05 April 2021).
8. Plaksienko V.Ya., Nazarenko I.M., Orekhova A.I. (2018). Naukove obgruntuвання instrumentariju kontrolingu v systemi upravlinnja ekonomichnym potencialom pidpryjemstva [Scientific substantiation of controlling tools in the management system of economic potential of the enterprise]. *Business Inform*, 3(482). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukove-obgruntuвання-instrumentariju-kontrolingu-v-sistemi-upravlinnja-ekonomichnim-potentsialom-pidpryjemstva> (accessed 05 April 2021).
9. Perevozova I. (2018). Zastosuvannja novitnikh informacijnykh tekhnologij v systemi informacijnogho zabezpechennja kontrolingu jak metasystemy upravlinnja promyslovym pidpryjemstvom [Application of the latest information technologies in the control system as a metasystem of management by an industrial enterprise]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, no. 17. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.17.2018.147180> (accessed 04 April 2021).
10. Bieliaieva N., Krushelnytskyi M., Voliak L., Usata N., Sova O. (2020). From Survival to Business Prosperity: the Financial Aspect of Managing an Organization in a Crisis. *Independent Journal of Management & Production*, 11(9). DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1414> (accessed 04 April 2021).
11. Aksentyuk M.M. (2016). Informacijno-analitychne zabezpechennja operatyvnogho upravlinnja cherez formuvannja systemy integhrovanykh pokaznykiv [Informational and analytical support of operational management through the formation of a system of integrated indicators]. *Investments: practice and experience*, 9. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2016/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2016/9.pdf) (accessed 31 March 2021).
12. Masina L.O. (2019). Konceptualjni pidkhody do formuvannja systemy zabezpechennja strategichnogho kontrolingu [Conceptual approaches to the formation of strategic control system support system]. *Efficient economy*, 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.63 (accessed 02 April 2021).
13. Prokopenko O.V., Prokopenko M.O. (2016). Ocinka suchasnykh instrumentiv kontrolingu na pidpryjemstvi [Evaluation of modern tools of controlling at the enterprise]. *Problems of the economy*, 4. URL: <http://oaji.net/articles/2017/728-1487342172.pdf> (accessed 02 April 2021).

Bieliaieva Nataliia

Kyiv National University of Trade and Economics

## PROBLEMS OF THE CONTROLLING INFORMATION AND ACCOUNTING SUPPORT AT THE ENTERPRISE

*The article examines the issues of information and accounting support of controlling at the enterprise, the completeness and reliability of which affects the process of management decisions making and ensuring the efficiency of the enterprise. The degree of research of the outlined topic by scientists is determined. It is determined that the existence of an effective controlling system in the management system can affect the quality of accounting information, the completeness of documentation of business transactions and the safety / rational use of enterprise assets. The place of accounting information in the information support of controlling is substantiated. On the basis of accounting information, an information base is created for market development and evaluation of the efficiency of enterprises. The importance of operational data exchange in management activity is determined. An important aspect is how the information will be received to the management system of the enterprise. It is proved that controlling must respond to even the smallest changes in the enterprise system, ie receive actual information, promptly intervene in processes that threaten the mission of the enterprise or its functions, to identify and mitigate the impact of negative trends. The relationship between information flows and accounting information in assessing the quality of management decisions as the main result of managers is drawn up. Information systems accelerate the receipt of relevant, up-to-date information, which affects the speed and quality of the management process. It should be taken into account that the information system implemented in the enterprise must be clear to managers at different levels and different subsystems. The essence of the information flows system of controlling information support is investigated. The components of controlling information support are determined. The problems of creating a common accounting and information space of controlling are determined. Accounting should be the tool that can increase the efficiency of management and financial condition of the enterprise.*

**Key words:** controlling, information support, information system, accounting support, accounting information, data exchange, management decisions, business processes.

**JEL classification:** G31, M15, M21, M41

УДК 001.895:[338.28:004.67:330.341]

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.6>

Горященко Ю.Г.

кандидат економічних наук, доцент

Університет митної справи та фінансів

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7020-1412>

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*У статті розглянуто процеси планування, організації, мотивації і контролю інноваційного розвитку на підприємстві, які в сукупності формують його систему управління. Підкреслено необхідність залучення підприємств у систему стратегічного управління інноваційним розвитком для створення конкурентних переваг, таких як розширення ринку, оптимізація витрат, вихід на зовнішні ринки, зростання доходів тощо. Наголошено на необхідності створення на підприємствах окремих центрів компетенцій з інновацій та цифрових технологій (загальнокорпоративних центрів інновацій, центру інновацій ритейлу), а також залучення до штату інноваційних менеджерів. Доведено перевагу інноваційних підходів до мотивації персоналу підприємств над традиційними. Запропоновано проведення анкетування для визначення стану і рівня професійної мотивації працівників підприємств із метою підтримки інноваційного розвитку.*

**Ключові слова:** інноваційний розвиток підприємств, цифровізація, управління, філософія інноваційного підприємництва, бізнес, організація.

**Постановка проблеми.** Філософія інноваційного підприємництва полягає у спробі знайти відповіді на основні бізнесові питання за допомогою міркування, інтелекту, знань, мудрості з метою орієнтації основних акторів інноваційного розвитку у розбудові інноваційної екосистеми країни та світу. Така особлива форма пізнання особливостей підприємництва притаманна керівникам бізнесових структур, які найкраще розуміють загальні суттєві характеристики і фундаментальні принципи бізнесу та здатні приймати

відповідні управлінські рішення у швидко змінюваних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління інноваційним розвитком досліджували вчені Р. Акофф, С.А. Бондаренко, В.М. Геєць, П.Л. Гринько, А.П. Гринько, К. Друрі, С.М. Ілляшенко, Р. Калман, Л.І. Федулова, М.В. Чорна та ін. Питаннями розбудови інноваційної екосистеми та інноваційного простору займалися Ю.Н. Андросик, І.К. Бистряков, М.І. Богдан, А. Брамвелл, О.А. Довгаль,

Г.В. Довгаль, З.О. Коваль, О.Г. Коломієць, Н.В. Кулікова, В.І. Ляшенко, А.А. Мазаракі, Ф. Малерба, Дж. Мур, В.Г. Панченко, І.Ю. Підоричева, М.О. Солдак, В.П. Романов, А.Ю. Яковлева, Р.Є. Яремчук. Технологічні тренди й індустрії майбутнього досліджено у працях К. Келлі, А. Росса. Вплив цифрової економіки та трансформацію бізнесу вивчали В.Г. Андреева, П.Л. Гринько, С.В. Коляденко, О.С. Вишневський, Р. Хікс та ін.

**Мета статті** полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації шляхом розкриття функцій управління.

**Виклад основного матеріалу.** Науковці сучасності трактують інноваційний розвиток як «сформовану траєкторію, за якою покращуються якісні та кількісні параметри діяльності організації, забезпечується зміцнення їхніх конкурентних позицій на ринку, що досягаються через інноватизацію, світовий масштаб котрої зумовлений становленням інформаційно-комунікаційної парадигми розвитку цифрової економіки»; «комплексний соціально-економічний розвиток держави через призму інтелектуалізації капіталу, глобалізацію економічних процесів, становлення знаннєвого суспільства, здобутків НТП із використанням таких механізмів, як хмарні технології, великі бази даних, новітні комп'ютерні технології» [1, с. 83]; «безперервний процес якісних змін цільового характеру, пов'язаних з інноваціями, які впроваджуються, відповідно до стратегії розвитку підприємства, за рахунок ефективного використання усіх наявних, у т. ч. інтелектуальних, ресурсів, як власних, так і залучених, і характеризується прогресивною зміною якісного стану усіх сфер діяльності підприємства і визначається його здатністю створювати нові компетенції, які в теорії стратегічного управління розглядаються як динамічні здатності» [3, с. 87].

Таким чином, управління інноваційним розвитком є безперервним складним процесом якісних змін на підприємстві на основі інновацій та реалізації функцій управління. Природно, керівники підприємств для досягнення цілей здійснюють усі функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль.

I. Планування. Прогресивні власники та керівники підприємств, вибудовуючи візію та стратегію розвитку бізнесу, надають перевагу саме інноваційному шляху розвитку перед інтенсивним та екстенсивним шляхами. Відповідно до їх концепції розвитку, метою ведення бізнесу є збільшення доходів. Такі керівники вибирають ситуаційний підхід до управління, який добре себе зарекомендував у всьому світі, на противагу адміністративному чи системному. На їхніх підприємствах частка працівників розумової праці перевищує частку працівників фізичної праці або ж постійно ведеться відповідна організаційна робота у напрямі зростання *mental labor*. Особливістю слідування інноваційному шляху розвитку є наштотування на постійні зміни і достатньо різку диференціацію запитів споживачів, що, безсумнівно, спонукає до постійного пошуку нових ідей. Окрім того, інноваційний шлях розвитку передбачає змішаний тип ринку покупця і продавця. Хоча інноваційні товари і послуги створюються для того, щоб «вгамувати біль», розв'язати нагальні проблеми споживача, все ж «нав'язує» їх виробник та про-

давець. За інноваційного шляху розвитку переважають дрібносерійний і одиничний типи виробництва, нецінова конкуренція, охоплення вибіркового сегментів та ніш ринку, перевищення витрат на збут над витратами на виробництво.

Залучення підприємств у систему стратегічного управління інноваційним розвитком створює низку конкурентних переваг: розширення ринку (за маркетингово-збутових інновацій), зменшення витрат (за антикризових інновацій), вихід на зовнішні ринки (за організаційно-управлінських інновацій), зростання доходів (за продуктових інновацій).

До маркетингових (*marketing-mix-related type innovations*) і збутових інновацій можна віднести дистрибуторну політику, ребрендинг торгової марки, іміджевість тощо. До організаційно-управлінських інновацій – упровадження системи менеджменту якості, до антикризових – створення окремих центрів компетенцій з інновацій та цифрових технологій, загальнокорпоративних центрів інновацій чи центру інновацій ритейлу (або для початку відділів маркетингу, логістики, R&D).

На деяких великих високотехнологічних підприємствах діє так звана «технологічна пісочниця» – майданчик для тестування гіпотез, проведення пілотів зі стартапами й упровадження інноваційних рішень; сервіс стратегічної аналітики, який готує аналітичні матеріали з інноваційних рішень для бізнес- та IT-підрозділів; аналітичні (інноваційні) центри (навіть декілька), що займаються інноваційним розвитком підприємств, тощо [4]. Основною метою створення інноваційного центру (або його модифікацій) є приведення інновацій до єдиного стандарту та розповсюдження їх серед усіх відділів підприємства.

Сучасні керівники все більше акцентують увагу на *Open Innovation*. Практика відкритих інновацій (або створення корпоративного бізнес-інкубатора всередині корпоративного офісу) заслуговує на особливу увагу, оскільки може бути застосована в різних умовах. Наприклад, підприємство може збирати ідеї в мережі Інтернет, пропонуючи за них винагороду, або стати учасником хакатону, отримавши рішення профільних завдань, і т. ін.

II. Організація. Реалії сьогодення такі, що, як і раніше, більшість підприємств форсує інновації заради виконання вимог законів та регуляторів або ж заради підвищення операційної ефективності чи піару. Частка підприємств, які займаються інноваціями заради виходу на нові ринки і випуску нових продуктів та мають посади директора із цифрових технологій або керівників програм цифровізації, або ж підрозділи, які б займалися роботою з інноваціями та НДДКР, не перевищує 5% (дані однієї з найбільших аудиторських компаній та мереж, що надають професійні послуги, – KPMG) [4].

Відзначимо, що посади менеджерів з інновацій можуть називатися по-різному: директор з інновацій, із цифрових продуктів, із нового бізнесу або технологій. Звернувшись до офіційної сторінки відомого українського сайту з пошуку роботи *Work.ua*, бачимо, що станом на 01.04.2021 на сайті була розміщена усього одна подібна вакансія – «менеджер із продажу, розвитку інновацій (східна частина України)» [6].

Фахівчиня і практик Л. Голубкова виокремлює три типи інноваційних менеджерів:

1) IT-фахівці, люди з інженерною освітою і досвідом;  
2) фінансисти й юристи, які керують корпоративними венчурними фондами;

3) управлінці, котрі розуміються на технологіях і менеджменті (посади віцепрезидентів з інновацій) [4].

До сучасних інструментів організаційного розвитку підприємств також відносять крос-функціональну взаємодію співробітників, гнучкі методології праці. Основні проблеми, з якими стикаються управлінці, – відсутність культури інновацій, недостатня підтримка топ-менеджменту та співробітників усередині компанії, відсутність загальної мети, недостатність ресурсів для ведення інноваційної діяльності, втрата контролю над організацією процесів, критичне відношення з боку партнерів, недостатність загального розуміння, що саме являє собою інновація, відсутність співпраці та обміну інформацією між командами розробників та іншими підрозділами підприємства, недостатність творчих знань, конкурентної розвідки і порівняльного аналізу технологій, відсутність системи мотивації та винагороди (дані KPMG) [5].

III. Мотивація. Мотиваційні установки професійного розвитку залежать від багатьох причин, основною з яких є вибір підходу до мотивації співробітників. Науковиця С.А. Бондаренко порівняла традиційні та інноваційні підходи до мотивації персоналу підприємств.

Так, за традиційного підходу не передбачається наявність прямого зв'язку мотивації персоналу підприємства з реалізацією його цілей. Співробітники не задіяні у формуванні й управлінні корпоративною структурою підприємства. Мотиватором для працівників є заробітна плата, зростання і розмір якої не залежать від результативності й ефективності. Результатами роботи підприємства прийнято вважати суму результатів роботи кожного співробітника. Для всіх співробітників можлива тільки «вертикальна» кар'єра. Передбачається повне або часткове управління і прийняття управлінських рішень керівником підприємства або керівниками підрозділів.

Відповідно до інноваційного підходу, congruity – формування системи цільової мотивації, відкритої системи оплати праці, прив'язки соціального пакету до індивідуальних показників результативності й ефективності. Зростає роль командної роботи, під час якої працівники залучені до переговорів, розробок, досліджень і процесу прийняття управлінських рішень. Окрім «вертикальної кар'єри» знизу вгору, має місце «горизонтальна» («матрична») кар'єра. Передбачається навчання протягом усього життя, формування ідей та поглядів creating shared values (CSV) [3, с. 745].

Вітчизняні підприємства тільки-но почали розвивати корпоративну соціальну відповідальність: робити корисні продукти і послуги, жертвувати кошти вразливим верствам населення, займатися доброчинністю в рамках бюджету, тут же опинилися зануреними у створення спільної цінності – створення робочих місць, утворення інноваційних, економічних та соціальних механізмів, інтегрування суспільної цінності у бізнес-модель. При цьому сама соціальна цінність впливає на формування бюджету підприємства, а не навпаки. Учені, які досліджують питання соціаль-

ного підприємництва, вважають, що сьогодні єдиною топ-корпорацією, яку можна назвати інноваційною у питаннях CSV, є Tesla [7].

За результатами дослідження щодо впровадження інновацій на підприємствах, проведеного консалтинговою компанією KPMG, виявлено, що більшість підприємств не має окремих систем фінансової і нефінансової мотивації інноваційної діяльності: винагороди визначаються за формальними ознаками і не з'являються з ефектом від впровадження інновацій, тоді як нефінансова мотивація застосовується епізодично.

Близько у 10% респондентів винагорода залежить від реального ефекту від впровадження інновацій, на стільки ж система мотивації охоплює всіх учасників інноваційної діяльності [4].

IV. Контроль. За даними проведеного аналітичного дослідження KPMG, сьогодні традиційна система управління й контролю інноваційного розвитку на підприємствах не в змозі задовольняти умови ринку і спонукати бізнес до постійного генерування ідей. Більшість підприємств за допомогою інновацій змушені захищати поточне становище на ринку або ж «форсують інновації заради виконання вимог законів та регуляторів... заради підвищення операційної ефективності» і навіть заради піару. Незначна частка підприємств займається інноваціями для виходу на нові ринки і випуску нових товарів і послуг [4]. На наше переконання, контролювати інноваційну діяльність на конкретному підприємстві має менеджер (управлінець) з інновацій, який повинен бути висококласним аналітиком, що зможе планувати, організовувати, надихати та контролювати створення ідей та їх конверсію у успішні проекти задля підвищення економічної ефективності поточних процесів підприємства, поліпшення клієнтського досвіду та масштабованості.

Доцільним буде проведення опитування і тестування на підприємстві та подальше опрацювання відповідей на питання:

- яка мета, місія, візія та корпоративна стратегія підприємства;
- скільки нині ідей є на підприємстві;
- наявність «внутрішніх стартапів» із ризиковими ідеями;
- чи існує альтернативна модель отримання прибутку;
- чи є цифрова стратегія на підприємстві;
- які цілі та вимоги до IT-архітектури підприємства;
- рівень цифрової грамотності співробітників підприємства;
- яка користь для кожного стейкхолдера від діяльності підприємства.

Державне регулювання та підтримка інноваційного розвитку підприємництва здійснюються у правовому, політичному, економічному, субсидіарному та інших аспектах. Оскільки підприємництво за своєю суттю є інноваційним, розглянемо його остов – мале та середнє підприємництво як об'єкти управління. Державна підтримка розвитку малого і середнього підприємництва здійснюється засобами надання освітніх, навчальних та консалтингових послуг, зокрема: 1) запровадження навчання основам підприємництва; 2) здійснення перепідготовки і підвищення кваліфікації у сфері підприємництва; 3) проведення навчальних семінарів, тренінгів, форумів, круглих столів та конференцій; 4) фінансу-

вання бізнес-проектів. За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, регіонами-лідерами за першим показником є Львівська область, за другим – Черкаська, третім – Донецька й останнім – Львівська область [8].

Варто зауважити, що інфраструктурна підтримка малого і середнього підприємництва по регіонах непропорційна (у 2019 р. кількість громадських об'єднань підприємців у Полтавській області становила 2 708 од., натомість у Волинській області – 28, Тернопільській – 30, Одеській та Луганській – по 38 од.; найбільша кількість інформаційно-консультативних установ, природно, була у Києві (658 од.), Полтавській області (615 од.), тоді як у Херсонській та Волинській області – по 1, в Одеській – жодної). Природним є нагромадження бізнес-центрів, техно- та індустріальних парків у промислових регіонах. Однак невіправданим, на нашу думку, є повна відсутність бізнес-інкубаторів у Вінницькій, Кіровоградській, Луганській, Одеській та Чернігівській областях, відсутність лізингових центрів, інвестиційних та інноваційних фондів у Волинській та Чернігівській областях [8].

У всіх регіонах України функціонують інституції підтримки малого та середнього підприємництва. Наприклад, у Дніпропетровській області – ГО «Дніпропетровський координаційно-експертний центр з питань регуляторної політики» (з 2005 р.), ГО «Асоціація «Правозахист» (з 2006 р.), ГО «Український захист» (з 2011 р.), ГО «Дніпропетровська обласна організація роботодавців експертних та інспекційних організацій» (з 2015 р.), ГО «Агенція економічного та соціального

розвитку м. Тернівка Дніпропетровської області» (з 2012 р.), КП Компанія «Арлен» (з 2000 р.), ГС «Міжнародна бізнес-асоціація» (з 2015 р.), ГО «Нікопольська агенція регіонального розвитку» (з 2015 р.). У Харківській області діє благодійна організація «IDP Business Space – соціальний бізнес-простір», що включає коворкінг, івент-зону для заходів, презентацій, зону-навчання для майстер-класів, тренінгів, зону для проведення переговорів і продакшн-зону; ГО «Добра воля» і Бізнес-інкубатор Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова, що підтримують новостворені підприємства; Об'єднання підприємців «Слобожанщина», Асоціація приватних роботодавців і деякі інші [9].

Серед основних напрямів діяльності даних інституцій – інформаційна, аналітична, консультативна, юридична та комунікаційна підтримка, навчальні програми та тренінги, захист прав і представництво інтересів.

**Висновки.** Таким чином, логічним є висновок про те, що сьогодні всі функції управління пронизані цифровізацією. Через це прогресивним власникам та керівникам підприємств слід вибрати інноваційний шлях розвитку; до організаційної структури підприємств включити центр інновацій (підрозділ НДДКР, загальнокорпоративний центр інновацій, сервісний центр стратегічної аналітики або центр технологічної експертизи і розвитку); утворити систему фінансової і нефінансової мотивації інноваційної діяльності; налагодити партнерську взаємодію з науковими організаціями, технологічними компаніями та вищими навчальними закладами.

#### Список використаних джерел:

1. Гринько П.Л. Методологія управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки : дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2020. 522 с.
2. Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2018. 252 с.
3. Бондаренко С.А. Теоретико-методологічні засади системного забезпечення стійкого інноваційного розвитку виноробних підприємств : дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2018. 755 с.
4. Подцероб М., Петрова Ю. Как крупнейшие компании внедряют инновации и что неправильно в оценке инновационных проектов и системе мотивации. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/09/24/841148-krupneishie-kompanii> (дата звернення: 20.03.2021).
5. Корпоративные инновации KPMG. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/11/ru-ru-corporate-innovations.pdf> (дата звернення: 24.03.2021).
6. Сторінка сайту пошуку роботи Work.ua. URL: <https://www.work.ua/ru/jobs/4088077/> (дата звернення: 22.03.2021).
7. Корнецький А., Язвинська М., Конопкін В. Соціальна економіка: де тут гроші. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/uk/sotsialna-ekonomika-de-tut-groshi/> (дата звернення: 22.03.2021).
8. Окремі показники підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва станом на 01.01.2019. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0ced3c9f-a057-4852-9072-151dd387356a&title=InstytutSii-SchoZabezpechuiutPidtrimkuPidprimnitstva> (дата звернення: 20.03.2021).
9. Каталог інституцій підтримки малого та середнього підприємництва. URL: <http://www.lev.org.ua/ua/institutions.html?region=2&type=0&direction=0> (дата звернення: 22.03.2021).
10. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел и др. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 384 с.
11. Вишневецький О.С. Цифрові платформи як ядро цифровізації економіки. *Цифрова економіка* : зб. мат. Національної наук.-метод. конф., м. Київ, 4-5 жовтня 2018 р. Київ : КНЕУ, 2018. 407 с.

#### References:

1. Hrynkо P. L. (2020). *Metodolohiia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky* [Methodology for managing innovative business development in a digital economy]. (PHD Thesis), Kharkiv: Kharkiv State University of Food and Trade.
2. Liashenko V. I., Vyshnevskiy O. S. (2018). *Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku* [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development]. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics.
3. Bondarenko S. A. (2018). *Teoretyko-metodolohichni zasady systemnoho zabezpechennia stiikoho innovatsiinoho rozvytku vynorobnykh pidpriemstv* [Theoretical and methodological principles of system support for sustainable innovative development of wineries]. (PhD Thesis), Odessa: Institute of Market Problems and Economic and Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine.

4. Podtserob M., Petrova Yu. Kak krupneyshie kompanii vnedryayut innovatsii. I chto nepravilno v otsenke innovatsionnyih proektov i sisteme motivatsii [How the largest companies innovate. And what is wrong in the assessment of innovative projects and the motivation system]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/09/24/841148-krupneishie-kompanii> (accessed 20 March 2021).
5. Korporativnye innovacii KPMG (2021). Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/11/ru-ru-corporate-innovations.pdf> (accessed 24 March 2021).
6. Storinka сайту poshuku roboty Work.ua (2021). Available at: <https://www.work.ua/ru/jobs/4088077/> (accessed 22 March 2021).
7. Kornetskyi A., Yazvinska M., Konopkin V. (2021) Sotsialna ekonomika: de tut hroshi [Social economy: where is the money]. Vox Ukraine. Available at: <https://voxukraine.org/uk/sotsialna-ekonomika-de-tut-groshi/> (accessed 22 March 2021).
8. Okremi pokaznyky pidtrymky ta rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva [Some indicators of support and development of small and medium enterprises] (2019). Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0ced-3c9f-a057-4852-9072-151dd387356a&title=Institutsii-SchoZabezpechuiutPidtrimkuPidprimnytstva> (accessed 20 March 2021).
9. Kataloh instytuttsii pidtrymky maloho ta serednoho pidpriemnytstva [Catalog of small and medium business support institutions]. Available at: <http://www.lev.org.ua/ua/institutions.html?region=2&type=0&direction=0> (accessed 22 March 2021).
10. Hemel G., Prahalad K., Tomas G., Nil O. (2005). Strategicheskaya gibkost. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)
11. Vyshnevskiy O. S. (2018). Tsyfrovi platformy yak yadro tsyfrovizatsii ekonomiky [Digital platforms as the core of the digitalization of the economy]. Tsyfrova ekonomika: zb. mat. Natsionalnoi nauk.-metod. konf. Kyiv: KNEU.

**Horiashchenko Yuliia**

*University of Customs and Finance*

## MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

*The purpose of the study is to develop practical recommendations for the management of innovative development of enterprises by disclosing management functions in the context of digitalization. The concept of innovation development management is defined as a continuous complex process of qualitative changes in the enterprise on the basis of innovation and implementation of all management functions. The category «philosophy of innovative entrepreneurship» is proposed as a process of finding answers to major business questions through reasoning, intelligence, knowledge, wisdom in order to guide the main actors of innovative development in building the innovation ecosystem of the state and the world. The need to involve enterprises in the system of strategic management of innovative development to create competitive advantages, such as market expansion, cost optimization, access to foreign markets, revenue growth, etc. is emphasized. It is emphasized that the management of innovative development of the enterprise is based on the implementation of innovative practices for the development of creativity, flexibility, openness to external influences. Emphasis is placed on the need to create separate centers of competence in innovation and digital technologies or corporate innovation centers (retail innovation center), as well as to involve innovation managers in the staff. The advantage of innovative approaches to staff motivation over traditional ones is proved. It is proposed to conduct a survey to determine the status and level of professional motivation of employees in order to support innovative development. Emphasis is placed on the growth of a special type of innovation among managers – managers who understand technology and management (positions of vice presidents for innovation), as well as IT specialists, financiers and lawyers who manage corporate venture funds. Examples of marketing and sales, anti-crisis, organizational and managerial, product innovations are given. The positions of the state on the regulation and support of innovative development of entrepreneurship in the regions are outlined. Infrastructural support of small and medium business in the regions of Ukraine is considered.*

**Key words:** *innovative development of enterprises, digitalization, management, philosophy of innovative entrepreneurship, business, organization.*

**JEL classification:** M21, O14, O31

УДК 330.341:331.108:658.3

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7>**Маркіна І.А.**доктор економічних наук, професор  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2815-4223>**Вороніна В.Л.**кандидат економічних наук, доцент  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2434-4591>**Філатова К.Є.**здобувач  
Полтавський державний аграрний університет

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СТІЙКОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Метою статті є дослідження проблемних питань менеджменту персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку сучасних українських підприємств. Актуальність теми дослідження підтверджується тим, що в інноваційній економіці, яка супроводжується безперервною трансформацією зовнішнього середовища і зростанням невизначеності, однією з умов стійкого інноваційного розвитку підприємства є зростання його кадрового потенціалу. У статті проаналізовано особливості менеджменту розвитку персоналу в сучасних умовах інноваційних змін. Виявлено недоліки професійної підготовки та розвитку персоналу. Запропоновано підходи до поліпшення використання персоналу під час реалізації інновацій. Розглянуті у статті питання менеджменту розвитку персоналу забезпечують чітке уявлення про те, що головне місце в управлінні підприємством займає працівник, адже вся інноваційна діяльність спрямована на максимізацію прибутку та ґрунтується на задоволенні потреб персоналу підприємства.*

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, менеджмент, персонал, підприємство, управління.

**Постановка проблеми.** Об'єктивні соціально-економічні процеси, що відбуваються в умовах глобальних динамічних змін, змушують підприємства орієнтуватися на інноваційний розвиток. Забезпечення стійкого інноваційного розвитку сучасної організації зумовлює колосальну значимість інтелектуальних ресурсів організації, носієм яких передусім є персонал. Відповідно, питання стійкого інноваційного розвитку і питання управління персоналом, його компетенціями тісно взаємопов'язані.

Вітчизняні підприємства на практиці стикаються з проблемою неприйняття співробітниками інноваційної діяльності. Працівники чинять опір нововведенням, не бажають виявляти творчу спрямованість. Це призводить до низької результативності інноваційних дій, виконання яких перевищує фінансові та часові встановлені рамки.

Таким чином, у багатьох українських організаціях виявляється невідповідність співробітників до певних змін. Джерело такої ситуації – використання в інноваційній діяльності тих самих методів управління, що й за звичайної функціональної діяльності.

Уважаємо, що вирішення виявленої проблеми полягає в усвідомленні безпосередньо керівником усієї значущості реформування підходів до управління інноваційною діяльністю, оскільки вона кардинально відрізняється від звичної такими факторами, як непередбачуваність, високий ступінь ризику, мінливість кінцевого результату в процесі роботи, важливість творчої спрямованості персоналу і володіння певними компетенціями.

Із метою опанування необхідних навичок та компетенцій, а також підвищення залучення співробітників

до нововведень потрібно формувати й упроваджувати в компанію нові методи управління не лише діяльністю, а й персоналом [1].

Таким чином, в інноваційній економіці, що супроводжується безперервною трансформацією зовнішнього середовища і зростанням невизначеності, однією з умов стійкого інноваційного розвитку підприємства повинно стати якісне зростання його кадрового потенціалу, що здійснюється за допомогою реалізації ефективної системи управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем управління інноваційною діяльністю підприємства присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених: І. Ансоффа, В. Бланка, С. Володіна, Л. Волошука, В. Вороніної, Н. Діденко, В. Захарченко, С. Ілляшенко, В. Катькало, О. Кузьміна, О. Мельника, П. Перерви, Б. Санто, Б. Твісса, С. Філіппової, Й. Шумпетера та ін.

Питання менеджменту персоналу підприємства в контексті інноваційного розвитку підприємства досліджували вчені: Л. Балабанова, В. Голянич, Н. Діденко, А. Єгоршин, І. Єпіфанова, М. Зось-Кіор, Н. Краснокутська, І. Маркіна, О. Овчарук, А. Орехова, Г. Тарасюк, О. Ястремська та ін.

Результати проведеного нами аналізу та узагальнення наукових напрацювань за темою дослідження свідчать про те, що практично відсутні фундаментальні комплексні роботи та, відповідно, є нагальна потреба в подальшому вдосконаленні теоретичних, методичних і практичних засад із проблематики менеджменту персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Зазначене зумовлює актуальність теми дослідження.

**Мета статті** полягає у дослідженні проблемних питань менеджменту персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку сучасних українських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Персонал є ключовою стратегічною цінністю підприємства, основою його фінансово-економічного зростання за рахунок знань, інновацій та інформації, джерелом яких виступає людина.

Ефективний менеджмент персоналу розширює можливості підприємства, виводить його на новий конкурентний рівень, забезпечує стійкий інноваційний розвиток [2].

Система менеджменту персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства характеризується деякими особливостями, серед яких [9, с. 115]:

- 1) дефіцит інформаційного матеріалу за інноваційними проєктами;
- 2) новизна і трудомісткість функціонування членів робочої групи;
- 3) підвищена плінність наукових співробітників і фахівців;
- 4) висока ймовірність вилучення великих вигід у разі успіху.

Уважаємо, що існують певні умови, за яких управління персоналом у контексті інноваційного розвитку підприємства орієнтоване на довгострокову перспективу: інновації базуються на принципах, що кидають виклик традиційному управлінню; повинна бути системність інновацій, що включає велику кількість методів і процесів; інновації є частиною безперервного процесу нововведень.

Будь-яке підприємство володіє певними індивідуальними особливостями, за допомогою яких може домогтися здійснення інноваційних ідей, задумів із подальшим отриманням вигоди від реалізації. Позитивний результат подібних дій найголовнішим чином залежить від співробітників підприємства, точніше від їх орієнтованості і сприйнятливості щодо нововведень. Тому, маючи на меті досягнення комерційного успіху від інноваційної діяльності, спочатку необхідно провести моніторинг готовності персоналу до незвичного їм функціонування [4].

Потрібно враховувати, що впровадження інновацій може бути сприйнято персоналом негативно, саме тому перш ніж увести інновації, потрібно підготувати персонал до нововведень. На нашу думку, дані напрями знаходять своє відображення в таких управлінських рішеннях:

– збільшення рівня освіченості працівників: добре освічені співробітники легше піддаватимуться інноваціям, а також виступатимуть новаторами нових ідей;

– технологізація в управлінні і виробництві: надання технічних обладнань у вільному доступі;

– надання свободи персоналу у висловлюванні особистої думки про зміни, що проходять у відділі: проведення дискусій і консультацій із працівниками на тему нововведень;

– підтримання комунікації співробітників усіх підрозділів;

– надання можливості й заохочення персоналу в самостійності і творчих ініціативах;

– надання персоналу можливості для вивчення обсягів інформації для подальшого досягнення організаційних цілей.

Інноваційні організації, як правило, прагнуть формувати свої специфічні системи найму з метою відбору персоналу, який уже зацікавлений у роботі з нововведеннями. Така система відбору містить додаткові параметри, якими повинен володіти кандидат. Також ми вважаємо, що під час відбору доцільно використовувати якісну оцінку для виявлення творчої спрямованості особистості та її здійснених ідей.

Важливо робити акцент не лише на залученні творчих людей, а й на розвитку і розкритті їхніх можливостей. Ми припускаємо, що із цією метою раціонально впровадити ротацию персоналу. Такий вид переміщення сприятиме як розвитку навичок, так і появі нових поглядів, свіжих ідей. Так, під впливом зміни оточення і виду діяльності працівник максимально активізується на розвиток, що благотворно позначається на результативності діяльності організації у цілому [8, с. 75].

У ході дослідження встановлено, що підприємства, які схильні до інноваційної діяльності, застосовують у своїй роботі такі технології кадрового менеджменту:

– навчання наперед, яке необхідно для розвитку потенціалу працівників;

– достойна оплата праці працівників;

– залучення нових співробітників і утримання старих ефективних;

– планування і розвиток кар'єри співробітників в організації;

– система заохочень і підтримки персоналу для досягнення високого результату діяльності;

– обмін інформацією, необхідною для досягнення високих організаційних результатів;

– винагорода за ініціативність і самостійність співробітників.

**Таблиця 1 – Інноваційні методи навчання персоналу**

Метод	Сутність
Візуалізація	Може бути у двох формах: проєктивній і не проєктивній. Проєктивна форма візуалізації може представлятися у вигляді відеороликів, фільмів, анімації, а не проєктивна – у вигляді предметів, дошки, картин
Метод симуляції	Даний метод може представлятися у вигляді ситуації, схожій із реальністю, тобто наближеною до життєвих умов
Метод кейса	Полягає у тому, що являє собою опис конкретної ситуації, необхідно проаналізувати ситуацію, її результат, а також зробити висновки
Рольова гра	Має на увазі закріплення отриманих знань за допомогою примірки учасниками різних ролей
Воркшоп	Є інтерактивним заходом, заснованим на активності учасників. Даний метод спрямований на самостійне отримання знань учасниками в груповій взаємодії
Тренінг	Є практичним складником, представленим у формі практичних вправ із використанням невеликої частки теорії

*Джерело: узагальнено авторами за [1; 3–5]*

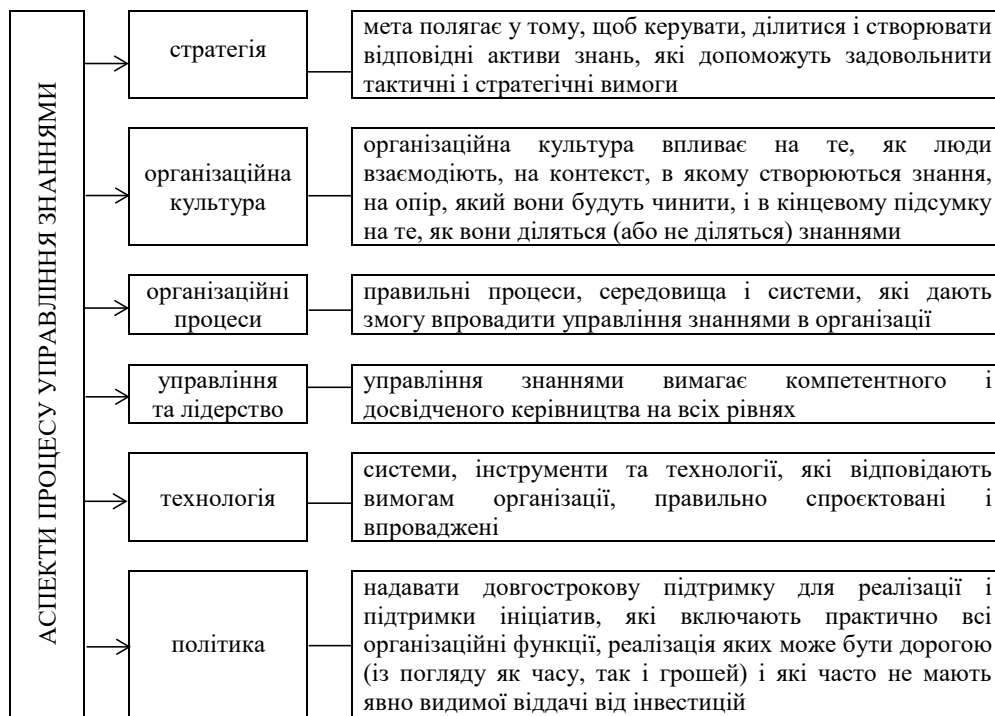


Рисунок 1 – Аспекти процесу управління знаннями

Джерело: узагальнено авторами за [3; 6; 9]

Одним зі значущих компонентів системи менеджменту персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства є стимулювання кадрового складу [3, с. 34].

Кожна організація по-своєму підходить до питання мотивації свого персоналу. Однак вітчизняні та зарубіжні підприємства щодо інструментів мотивації сходяться в такому [1]:

- 1) індивідуальна оцінка праці;
- 2) можливість навчання, підвищення кваліфікації;
- 3) розширення можливостей реалізації творчого потенціалу за допомогою професійної діяльності;
- 4) програми з обміну досвідом з іншими країнами;
- 5) вплив на прийняття рішення.

Як інноваційні методи навчання персоналу застосовуються методи, представлені в табл. 1.

Розглянуті методи навчання передбачають, передусім, управління знаннями персоналу, що потребує створення нових знань або зосередження виключно на спільному використанні, зберіганні та уточненні знань [5].

Управління знаннями персоналу в контексті інноваційного розвитку підприємства – це створення цінності,

використання й удосконалення активів знань підприємства для досягнення цілей інноваційної діяльності.

Аспекти процесу управління знаннями персоналу розглянуто на рис. 1.

Окрім цього, важливим аспектом, що необхідний для успішного інноваційного розвитку підприємства, є відношення до співробітників у колективі [10, с. 84]. Важко стимулювати людей до роботи за відсутності хороших, доброзичливих взаємин у колективі і бажань для впровадження якісних інновацій. Також не менш важливо аналізувати і тестувати працівників, щоб виділити схожі типи особистості й об'єднати співробітників в єдину згуртовану команду [7, с. 44]. Тільки з високим бажанням працювати, з комфортними умовами і надійними людьми поруч підприємство успішно функціонуватиме.

**Висновки.** Розглянуті у статті питання менеджменту розвитку персоналу забезпечують чітке уявлення про те, що головне місце в управлінні підприємством займає працівник, адже вся інноваційна діяльність спрямована на максимізацію прибутку та ґрунтується на задоволенні потреб персоналу підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 11.03.2021).
2. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12) (дата звернення: 28.03.2021).
3. Голянич В.М., Кудрявцева Є.І. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. *Управлінське консультування*. 2013. № 2(50). С. 34–48.
4. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (дата звернення: 21.03.2021).
5. Егоршин А.П. Управління персоналом. Нижній Новгород, 2014. 198 с.
6. Ілляшенко В.В. Менеджмент. Москва : Академія, 2014. 235 с.
7. Максимов Н.Н. Теоретичні основи інноваційної діяльності. *Молодий вчений*. 2013. № 10. С. 43–51.

8. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3(26). С. 76–81.
9. Пережогіна К.А. Інноваційні зміни в системі управління персоналом. *Молодий вчений*. 2015. № 4. С. 115–129.
10. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. Т. 285. № 273. С. 83–88.

#### References:

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (accessed 11 March 2021).
2. Volodin S. A., Chekamova O. I. (2017) Teoretychni zasady formuvannia i realizatsii innovatsiinoho potentsialu v rozvytku ekonomiky [Theoretical bases of formation and realization of innovative potential in development economy]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 65–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12) (accessed 28 March 2021).
3. Holianych V. M., Kudriavtseva Ye. I. (2013) Innovatsiini tekhnolohii v kadrovomu menezhmenti [Innovative technologies in personnel management]. *Upravlinske konsultuvannia*, no. 2(50), pp. 34–48.
4. Didenko N. V. *Systema antykrizovoho menezhmentu personalu v suchasnykh umovakh* [The system of crisis management of personnel in modern conditions]. Available at: [irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (accessed 21 March 2021).
5. Ehorshyn A. P. (2014) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. N. Novhorod. (in Russian)
6. Piashenko V. V. (2014) *Menedzhment* [Management]. Moscow. (in Russian)
7. Maksymov N. N. (2013) Teoretychni osnovy innovatsiinoi diialnosti [Theoretical foundations of innovation]. *Molodyi vchenyi*, no. 10, pp. 43–51.
8. Markina I. A., Voronina V. L., Khoroshko D. R. (2020) Upravlinnia innovatsiinym potentsialom yak faktor stratehichnoho rozvytku ta konkurentnykh perevah pidpriemstva [Management of innovation potential as a factor of strategic development and competitive advantages of the enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 3(26), pp. 76–81.
9. Perezhohina K. A. (2015) Innovatsiini zminy v systemi upravlinnia personalom [Innovative changes in the personnel management system]. *Molodyi vchenyi*, no. 4, pp. 115–129.
10. Khmyzova O. V., Cysan O. M. (2016) Napriamy rozvytku innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [Directions of development of innovative potential of the enterprise]. *Naukovi pratsi. Ekonomika*, vol. 285, no. 273, pp. 83–88.

**Markina Iryna, Voronina Viktoriia, Filatova Kateryna**  
*Poltava State Agrarian University*

## PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*The purpose of the article is to study the problematic issues of personnel development management in the context of sustainable innovative development of modern Ukrainian enterprises. Enterprises are faced with the problem of employee rejection of innovative activities. Workers express resistance to innovation. They do not want to be creative. This results in low innovation performance. The authors of the article believe that the solution to the problem is the manager's awareness of the importance of reforming approaches to the management of innovative activities. It is necessary to form and implement new methods of personnel management in the company. It is necessary to master the necessary skills and competencies. The personnel is the main strategic value of the company. It is the basis for financial and economic growth. Effective personnel management expands the capabilities of the enterprise. Ensures its sustainable innovative development. It should be borne in mind that the introduction of an innovation can be perceived negatively by the staff. It is necessary to prepare staff for innovation and innovation. The features of the personnel management system in the context of the innovative development of the enterprise are considered. It is important to focus on the development and unleashing of staff capabilities. Rationally introduce personnel rotation. The review of technologies of personnel management of enterprises is carried out. An important component of the personnel management system in the context of the innovative development of the enterprise is the stimulation of the staff. Personnel knowledge management is the creation of value, use and improvement of enterprise knowledge assets to achieve the goals of innovation. The innovative methods of personnel training are considered. The disadvantages of professional training and development of personnel are identified. It is important to analyze and test workers. To highlight similar personality types and unite employees into a single cohesive team. Approaches to improve the use of personnel in the implementation of innovations are proposed. The issues of personnel development management considered in the article provide a clear understanding of the important place of personnel in enterprise management. After all, innovative activity is aimed at maximizing profits and is based on meeting the needs of the company's personnel.*

**Key words:** *innovative activity, innovative development, management, personnel, enterprise.*

**JEL classification:** D81, D83, M12, M54

UDC 330.34; 65.016

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.8>**Plyaskina Alona**

Candidate of Economic Sciences,

Senior Lecturer at the Department of External Economic Activity

*Kherson National Technical University*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3680-162X>

## THE CONSTRUCTIVE NATURE OF THE STRUCTURAL FEATURES OF THE BUSINESS STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

*The article presents a comprehensive methodology for the formation of a business strategy for the development of an enterprise, which makes it possible to increase its economic stability in the face of changes in the parameters of the functioning environment. It has been established that ensuring the competitiveness of an enterprise should be based on alternative options for its development, depending on the influence of external factors and the level of risk when focusing on one or another variant of the production and economic activity of the enterprise. Each enterprise is a complex system of interacting elements. Models of strategic management of the enterprise at a choice of strategy are analysed. Building principles and methods of analysis, modelling and management of economic risk is of great importance for making optimal decisions in conditions of uncertainty and conflict in solving certain economic problems, including the formation of business strategy for enterprise development.*

**Key words:** *business development strategy, criteria, factor, elements of management models, structure.*

**JEL classification:** M21, O12

**Formulation of the problem.** In a market environment where there are mechanisms of competition and globalization, the stage of dynamic development plays a crucial role in ensuring the effective functioning of organizational systems. It determines the future behavior of organizational formations, qualitative changes in other stages of system development.

**Analysis of recent research and publications.** A significant contribution to the study and deepening of issues related to the implementation of optimal strategies for enterprise development was made by domestic and foreign scientists, namely: I. Ansoff [1], M. Baye [2], I. Blank [3], O. Gradova [4], M. Kruglov [5], O. Orlov [6], V. Tarasovich [7], J. Hyman [8] etc. However, it should be noted that the domestic economy is experiencing a shortage of important research in the field of theoretical and methodological provisions for the formation of business strategy for enterprise development, there are many controversial and unresolved issues that require further research.

**Formulation of the goals of the article.** Given that the business strategy of enterprise development, as a form of management, is constructive, it is its balance of the unity of the structural elements of the business development strategy that ensures the stability of the functioning of the organizational system in the external competitive environment. The constructive nature and structural feature of the business strategy of enterprise development is the purpose of this article.

**Presentation of the main research material.** In a business development strategy, managers use different approaches to the decision-making process – based on the desired result, the search for the strengths of their capabilities, the weakest point in the situation, the recovery of similar situations and, finally, creative thinking. Most decisions are made based on the desired result.

In order to compare alternatives and choose the best management solution, business development strategy uses criteria, the formation of which is the responsibility of senior managers. In practice, different criteria are used

for decision-making in conditions of environmental risk, incomplete information and uncertainty.

Criteria are formed on the basis of a combination of relevant indicators that characterize the results of actions – economic, social. The smaller these indicators, the easier it is to form criteria. Therefore, when solving problems, it is desirable to reduce several criteria to one integrated.

Variants of the developed solutions are evaluated according to the expected economic results, significance for the economy, efficiency, level of risk from the external environment when the results cannot be determined exactly, reliability of individual options. When solving a complex problem in decision-making, each manager chooses a specific strategy depending on the nature of the decision, the conditions under which it is made, for example, business development strategy. Business development strategy as a general concept of the enterprise is an action that includes the allocation of resources to achieve the ultimate goals, the choice of key objectives.

Most management tasks in enterprises are solved on the basis of empirical knowledge, which reflects the reality of its external relations. Therefore, making effective decisions often turns into creative thinking, individual abilities of the leader, his or her general outlook and experience.

The most important prerequisite for the effectiveness of the structure of the business strategy of enterprise development is the development of sound principles and their implementation and growth in practice. The main principles of the structure of business development strategy include the following principles:

1. The principle of completeness. Internal and external factors influencing the strategy are taken into account.
2. The principle of validity. Focus of the strategy on socio-economic tasks and market needs.
3. The principle of reality. The strategy is based on the use of progressive methods of their development.
4. The principle of integration. The need for a close relationship between the various factors influencing the strategy.

5. The principle of flexibility. The strategy is forced to adjust to the constant active changes in the environment and the need for timely adaptation to them.

6. The principle of economy. Costs must be rationally correlated with the results obtained.

When forming a business development strategy, it is better to take into account objective limitations, namely:

1. The level of available financial resources. If its own funds are not enough, the company takes unjustified risks by borrowing money at high interest rates.

2. The level of risk taken. Trying to reduce risk to a minimum reduces the range of choice of strategies.

3. Potential skills and capabilities of the enterprise. Quite often the chosen strategy requires more skills and capabilities than the company has.

4. Relationships within the working relations of the enterprise. For example, often suppliers cannot provide acceptable conditions and opportunities to work in such a way as to successfully implement the chosen strategy.

5. Opposition of competitors. Often sound strategies cannot be used due to the action of competitive forces.

Each factor of the external environment affects the ability of the enterprise to obtain competitive advantages. Behavioural research by scientists Beltiukov E.A. and Nekrasova L.A. allowed to establish the relationship between environmental factors and business development strategies.

In the business strategy of enterprise development it is necessary to take into account the basic elements of management models, the main of which are the decision-making situation, time for decision-making, resources needed to implement management, factor management system, alternatives in improving management, a system of criteria for evaluation in improving management.

In order to reduce the risk of them minimizing losses as a result of the functioning of enterprises in market conditions, caused by both the uncertainty of future working conditions and possible erroneous decisions, it is advisable to choose a rational option (strategy) for the development of an enterprise using probabilistic and statistical criteria. The use of probabilistic and statistical criteria allows the company to avoid possible losses and determine the best development strategies.

It is advisable to make a decision on the choice of a rational version of the business strategy for the development of an enterprise using the Wald criterion, the Savage criterion, the Routh-Hurwitz criterion and the Laplace criterion [9, p. 244].

Due to the weak formalization of the processes taking place in the globalization environment in which enterprises operate, in addition to quantitative criteria for evaluating solutions, qualitative criteria are of great importance. Qualitative criteria can be expressed through conditional evaluations.

When evaluating effective solutions, you can use the methods of margin analysis, when comparing additional revenues from additional costs. For example, if the goal is to achieve maximum profit, it can be achieved when the additional profits and additional costs are equal. In addition to marginal analysis, you can use the analysis of the degree of risk, "goal tree", the theory of benefits.

Expert evaluation methods, as well as technical, economic, social and combined experiments, are widely used to compare solutions.

Quantitative comparison of different indicators is possible when a group of experts is involved to evaluate decisions. The objective need to involve them in the development of management decisions is due to the fact that in most situations, managers do not have enough information. This information is retrospective, which makes it difficult to take into account many factors when developing solutions.

The effectiveness and quality of management decisions usually can be assessed by the following indicators:

1. Economic efficiency of decisions – the ratio of the effectiveness of the implementation of decisions to the cost of achieving goals.

2. Coefficient of cost-effectiveness of solutions – the ratio of regulatory costs for the implementation of decisions to the actual production costs.

3. Coefficient of timeliness of decision development – the ratio of the regulatory period of decision preparation to the actual duration of decision development

4. Coefficient of quality – the ratio of prepared in a timely manner and approved draft decisions to the total number of decisions prepared during the reporting period.

Management decisions in the business strategy of enterprise development involve the use of various methods and techniques that ensure the correct choice and effectiveness of appropriate management decisions. There are certain ideas that form the models that guide the decision-making. Example:

1. Rational-deductive model, which assumes that the leader will have the ability to predict the consequences of decision-making.

2. Discrete-incremental model, which provides a full delineation and understanding of the problem, as well as the collection of relevant information for the development of various options and their rational assessment before choosing the most successful programme of action.

3. Reductionism, which is based on the belief that the problem can be reduced to its smallest component; it is possible to find logic in its entirety.

4. Universal prediction, convinced that everything can be predicted, making it responsible for the choice of solutions by computers.

**Table 1 – Interrelation of environmental factors and business development strategy**

Environmental factors	Business development strategies				
	Cost reduction	Product differentiation	Market segmentation	Implementation	Responding to market needs
Influence of buyers	+	+	+	+	+
Influence of suppliers	+	+		+	
Influence of competition within the industry	+			+	
Influence of market parameters	+	+	+	+	+
Influence of socio-economic trends		+	+	+	

Source: [9, p. 200]

Thus, these models reflect the development of the application of various methods in the management process, namely in making effective management decisions.

Depending on the specific conditions, direct, accurate and combined calculations are used to evaluate the solutions. Accurate mathematical calculations are used when there is a sufficient regulatory framework and known quantitative relationships between the various factors of the control object.

**Conclusions.** There is a close connection between the past, present and future state of efficiency of the enterprise –

a state that characterizes the level of the final result and the development opportunities created over a period of time. Carefully analysing the external environment, the peculiarities of the enterprise, its strengths and weaknesses, you can form a business strategy for enterprise development, which will become a paradigm for the management of the entire enterprise. Successful development of a business development strategy is the key to success for an independent enterprise, a form of resolving conflict situations between interest groups both inside and outside the business, a way to innovate.

#### References:

1. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow: Economy. (in Russian)
2. Baye M.R. (1999) Upravlencheskaya ekonomika i strategiya biznesa [Management economics and business strategy]. Moscow: UNITI-DANA. (in Russian)
3. Blank I.A. (1998) Upravlenie pribyl'yu [Profit management]. Kyiv: «Nika-Zentr». (in Russian)
4. Gradova A.P. (ed.) (1999) Ekonomicheskaya strategiya firmy [Economic strategy of the firm]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)
5. Kruglov M.I. (1998) Strategicheskoe upravlenie kompaniy [Strategic management of the company]. Moscow: Russian Business Literature. (in Russian)
6. Orlov O.O. (2002) Planuvannya dijajnosti promyslovogo pidpryemstva [Industrial enterprise activity planning]. Kyiv: Skarby. (in Ukrainian)
7. Tarasevich V.M. (2001) Cenovaja polityka predpryatyja [Price policy of the enterprise]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)
8. Hyman D.N. (1992) Sovremennaya mikroekonomika: analiz i primenenie [Modern microeconomics: analysis and application]. Finance and Statistics, vol. 2.
9. Beltiukov E.A., Nekrasova L.A. (2002) Vybora strategii razvitiya predpriyatiya [Choosing an enterprise development strategy]. Odesa: ONPU. (in Russian)

#### Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко. Пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Байе М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса / Пер. с англ. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 743 с.
3. Бланк И.А. Управление прибылью. Київ : «Ника-Центр», 1998. 544 с.
4. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / Под ред. А.П. Градова. СПб. : Питер, 1999. 589 с.
5. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией : учебник для ВУЗов. Москва : Русская Деловая Литература, 1998. 768 с.
6. Орлов О.О. Планирование діяльності промислового підприємства : підручник. Київ : Скарби, 2002. 336 с.
7. Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия. СПб. : Питер, 2001. 272 с.
8. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. В 2-х томах / Пер. с англ. : Финансы и статистика, 1992. 768 с.
9. Бельтюков Е., Некрасов Л. Выбор стратегии развития предприятия : учебное пособие. Одесса : ОНПУ, 2002. 280 с.

Пляскіна А.І.

Херсонський національний технічний університет

## КОНСТРУКТИВНИЙ ХАРАКТЕР СТРУКТУРНОЇ ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*В статті доведено, що, оскільки економічні умови є динамічними та невизначеними, то одним із головних заходів, який може покращити стан сучасного підприємства на ринку, є стратегія розвитку, а саме ділова. Досліджено та систематизовано підходи щодо структури та формування ділової стратегії розвитку підприємства в відповідності до його цілей та можливостей. В статті розкрито основні рекомендації щодо формування ділової стратегії розвитку підприємства з урахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Обґрунтовано головні цілі, які необхідно вирішувати в процесі формування стратегії розвитку підприємства, враховуючи її об'єктивні обмеження. Ділова стратегія розвитку підприємства розглядається як стратегія, яка ґрунтується на швидкості дії підприємства на зміну тенденціям зовнішніх процесів суспільства, їх гнучкості; постійному пошуку і запровадженню нововведень у діяльність підприємства. Доведено, що підприємства безпосередньо взаємодіють із зовнішнім середовищем, враховуючи тенденції розвитку глобалізаційних процесів. Розглянуто розвиток підприємства з боку його кількісних та якісних критеріїв оцінки варіантів рішень. Автор статті розглядає розвиток підприємства через його стратегічні напрями з урахуванням впливу зовнішнього середовища на підприємства. Для цього було уточнено характер структурної особливості ділової стратегії розвитку підприємства. В подальшому така стратегія повинна базуватися на інтенсивному розвитку підприємства. Доведено, що найважливішою передумовою ефективності структури ділової стратегії розвитку підприємства є розробка обґрунтованих принципів та їх впровадження і виростання у практичні діяльності. Результати проведеного дослідження можуть бути використані керівниками підприємств для вибору обґрунтованої стратегії розвитку та посилення конкурентних позицій підприємств на ринку. Результати, отримані в процесі дослідження, можуть стати базисом для проведення перспективних наукових досліджень щодо обґрунтування і формалізації науково-методичних підходів до формування механізму розробки стратегії розвитку підприємств.*

**Ключові слова:** ділова стратегія розвитку, критерії, фактор, елементи моделей управління, структура.

УДК 339.138:330.341.1:334.716

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.9>**Савченко С.О.**доктор економічних наук, професор  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3081-2387>**Аблязова Н.Р.**кандидат економічних наук  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2367-9349>**Сукач О.М.**кандидат економічних наук, доцент  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7150-0262>

## ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови господарювання, які формуються під впливом систематичних економічних криз, вимагають від власників підприємств побудови сучасних підходів до управління. В умовах пандемії значна частина підприємств зазнала збитків та була змушена припинити свою діяльність. Основною причиною такого становища стала неспроможність підприємств швидко адаптуватися до змін та вимог ринку. Отже, актуальним постає питання використання новітніх технологій у виробництві та просуванні товарів на ринку. Проте поряд із зазначеним зміни в суспільстві вимагають не лише розроблення стратегій завоювання ринку та забезпечення конкурентоспроможності, а й пропонування продукції, попит на яку визначає ринок. Актуальним постає питання застосування інновацій у поєднанні з маркетинговими технологіями «інноваційного маркетингу», основною метою якого є досягнення максимальної ефективності управління підприємством в умовах суспільних трансформацій.

**Ключові слова:** маркетинг, інновації, інноваційний маркетинг, управління, підприємство.

**Постановка проблеми.** Чергова економічна криза, яка охопила світову спільноту, визначає нові умови ведення бізнесу та розвитку підприємств. Проте, як показала практика 2020 р., не всі підприємницькі структури змогли швидко адаптуватися до змін та залишитися «на плаву». Відсутність достатнього фінансування та нові умови ведення бізнесу вимагають від керівництва та власників підприємств розроблення й впровадження нових сучасних інструментів управління. Основна увага на цьому етапі має бути зосереджена на маркетинговій політиці підприємства. Саме аналіз ринків, конкурентів, умов ведення бізнесу, змін на зовнішніх ринках та у фінансовому секторі дає змогу сформулювати сучасні підходи до управління підприємством та вчасно реагувати на структурні зміни ринку.

Розроблена маркетингова політика зазвичай передбачає певні інноваційні підходи та інструменти ведення бізнесу й управління підприємством. Отже, на сучасному етапі саме використання інноваційних продуктів та маркетингових технологій дає змогу підприємствам бути конкурентоспроможними та швидко адаптуватися до змін на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дискусії щодо маркетингового забезпечення інноваційної діяльності підприємств ведуться давно. Дослідженнями у цій царині займається значна кількість вітчизняних та західних науковців і практиків. Проте й дотепер не існує єдиної думки щодо дефініції «інноваційний маркетинг» та її впливу на ефективність управління підприємством.

Серед західних науковців, які поглиблено досліджують роль та місце інноваційного маркетингу в управлінні підприємствами, доцільно виокремити Ф. Котлера та К. Келлера [1], Д. Крвенса, М. Портера. Так,

Н. О'регана, зазначає, що «інноваційний маркетинг – це процес створення, спілкування, доставки й обміну новими продуктами/процесами/ринками/методами, які більше задовольняють вимоги клієнтів, є більш конкурентними та зручними, ніж існуючі рішення» [2].

Інноваційний маркетинг, на думку Е. Пересунько, – це створення й використання інновацій у самому маркетингу, нові інструменти маркетингу [3]. С. Ілляшенко в інноваційному маркетингу вбачає реалізацію традиційних функцій і завдань маркетингу в процесі створення й поширення інновацій заради найкращого задоволення потреб і запитів споживачів та виробників [4]. Як комплексне використання принципів і методів маркетингу з метою створення на підприємствах необхідних умов для пошуку продуктивних змін, їх здійснення, поширення й комерціалізації визначає інноваційний маркетинг В. Білозубенко [5]. Ю. Бажал, І. Бакушевич, У. Венесаар трактують «інноваційний маркетинг» як діяльність на ринку нововведень, спрямовану на формування або виявлення попиту, з метою максимального задоволення запитів і потреб, яка базується на використанні нових ідей щодо товарів, послуг та технологій, які найкраще сприяють досягненню завдань організації й окремих виконавців [6]. Такої самої думки дотримуються В. Липчук, Р. Дудяк, Я. Бугіль та Я. Янишина [7].

Проте, незважаючи на значні здобутки науковців та напрацювання у цій галузі, в умовах сьогодення поглиблення цього поняття та визначення його впливу на ефективність управління підприємством набуває все більшої актуальності.

**Мега статті** полягає у дослідженні дефініції «інноваційний маркетинг», його видової класифікації та

формуванні певної концепції управління підприємством на основі інноваційного маркетингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні способи господарювання визначають передумови інноваційної діяльності підприємств, розроблення та використання маркетингових стратегій, завоювання нових ринкових сегментів, трансформації життєвого циклу товару тощо. Маркетингові технології формують систему організаційного управління, спрямованого на вивчення попиту та потреб ринку. Новітні інструменти управління економікою спонукають розроблення нових підходів до реалізації маркетингової діяльності, що ґрунтуються на певних інноваціях, які сприятимуть появі певних конкурентних переваг підприємства на ринку.

Основу маркетингової політики управління підприємством формують концепція, інструментарій та інфраструктура, які зменшують «розриви» між інновацією й позицією на ринку з метою досягнення стійких конкурентних переваг [2]. Отже, існує певна залежність: успіх маркетингової діяльності підприємства залежить від інновацій, розроблення нових товарів і послуг більш високої якості за прийнятних для клієнта умов. А кожна маркетингова інновація є корисною, оскільки її поява відображає потреби учасників ринку в нових продуктах.

За економічним складником «інноваційний маркетинг» поєднує декілька понять:

маркетингові заходи, спрямовані на створення, нагромадження, відновлення, поширення й ефективне використання знань у всіх формах прояву;

маркетинг інновацій як специфічного продукту, споживча вартість якого визначається не лише попитом та пропозицією, а й сукупністю маркетингових зусиль, спрямованих на просування його на ринок;

маркетинг нових інформаційних технологій у підприємницьких, державних і муніципальних структурах [8].

Отже, маркетинг інновацій доцільно вивчати як комплексне використання принципів і методів маркетингу з метою створення на підприємствах необхідних умов для пошуку продуктивних змін, їх здійснення, поширення й комерціалізації [5].

Л. Курбацька стверджує: «Маркетинг інновацій – це діяльність, спрямована на пошук нових сфер бізнесу, розроблення абсолютно нових видів продукції й упровадження у виробництво інновацій для вже існуючих

товарів» [9]. У сучасній практиці маркетингові інновації складаються з таких категорій:

1) форми й методи просування науково-технічних інновацій і формування нових ринків (вторинних інновацій у сфері маркетингу, які визначаються науковим, технічним і технологічним процесом);

2) нові способи стимулювання споживчої ініціативності (чисті організаційно-управлінські інновації у сфері маркетингу);

3) комбіновані підходи у сфері маркетингу, які включають зазначені вище напрями у сфері маркетингових інновацій [10].

Ми вважаємо, що інноваційний маркетинг – один із підходів стратегічного управління, який реалізується на вищому рівні управління підприємством, а його основна мета полягає у розробленні та впровадженні нових продуктів, модернізації існуючих товарів та послуг, а також застосуванні сучасних інструментів просування продукції та послуг на ринку.

Основними компонентами інноваційного маркетингу є унікальність, новизна та нестандартність, які поєднують різні фрагменти традиційних принципів маркетингу.

Вітчизняні та зарубіжні науковці за результатами власних досліджень сформувавши певну видову класифікацію інноваційного маркетингу (табл. 1).

Перелічені види інноваційного маркетингу ґрунтуються на реалізації таких його основних принципів: деталізоване вивчення ринку, попиту, смаків і побажань споживачів-інноваторів; адаптація пропозиції інноваційних продуктів до вимог інноваційного ринку; вплив на ринок і попит в інтересах підприємства – виробника інноваційних товарів і послуг.

Інструментами інноваційного маркетингу є: маркетингові дослідження нових і вже освоєних ринків, ринкових сегментів із метою виявлення незадоволеного попиту, маркетингові комплекси 4P та маркетингові стратегії для нових продуктів (технологій, об'єктів інтелектуальної власності), нові способи ціноутворення, просування й продажів нових і традиційних товарів і послуг, нові стратегії маркетингу, організаційні форми управління, нові підходи до кращого забезпечення потреб споживачів і суспільства [11].

За допомогою зазначених інструментів та підходів до реалізації інноваційного маркетингу на підприємствах зазвичай розробляється певна маркетингова концепція. Концепція інноваційного маркетингу ґрун-

**Таблиця 1 – Сучасні види інноваційного маркетингу**

Вид	Зміст
Трейд-маркетинг	комплекс заходів, спрямований на збільшення попиту на рівні оптової та роздрібної торгівлі
Терористичний маркетинг	створення передумов нерозважливої купівлі певних товарів окремими групами споживачів
Партизанський маркетинг	концентрація зусиль на певних сегментах ринку з використанням нетрадиційних, але ефективних способів реклами й просування товарів із метою зайняття певної маркетингової ніші
Сенсорний маркетинг	вплив на почуття покупців, на їхній емоційний стан із метою збільшення продажів
Крос-маркетинг	залучення споживачів за декількома напрямками одночасно
Провокаційний маркетинг	передбачає абсолютну новизну кожного проекту та продукту
Вірусний маркетинг	заохочення споживачів до передачі маркетингового повідомлення іншим особам, утворюючи потенціал для експонентного росту впливу даного повідомлення
Маркетинг подій	просування товарів (послуг, брендів) на ринок шляхом створення спеціальних заходів
Мобільний маркетинг	поширення маркетингової інформації на мобільні телефони абонентів-споживачів через мобільні технології й одержання від них зворотної реакції

*Джерело: узагальнено авторами за даними [10]*

тується на комплексному підході, який розглядає інновацію з погляду споживача і виробника. Отже, формування концепції інноваційного маркетингу в системі управління підприємством має враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, які формують передові засади введення інновації, зокрема: тенденції зростання попиту й зовнішнього маркетингового середовища; стан та особливості конкурентної боротьби на ринку; напрям розвитку підприємства, його мету й завдання. Тобто дана концепція має ґрунтуватися на сегментації, диференціації та бути спрямованою на пошук конкурентних переваг підприємства на ринку й розроблення такого комплексу маркетингових заходів, які дадуть змогу реалізувати ці конкурентні переваги.

Отже, концепція інноваційного маркетингу ґрунтується на певних цільових сегментах, векторах інноваційного розвитку цільового сегмента, формуванні концепції інноваційного продукту, створенні моделі стратегічного розвитку підприємства в інноваційному сегменті, формуванні портфеля інноваційних проєктів, аналізі маркетингової стабільності портфеля, а також визначенні методів і тактики просування інноваційного продукту на ринок.

Послідовність етапів створення концепції інноваційного маркетингу залежить від своєчасності одержання необхідної для проведення аналітичних досліджень інформації.

На основі побудованої маркетингової концепції може бути сформована маркетингова програма інтеграції на

інноваційний ринок, яка містить заходи, строки, видатки, джерела фінансування, відповідальних виконавців.

При цьому основними критеріями, які стимулюють розвиток маркетингу інновацій, можуть бути: перевищення пропозиції над попитом; виникнення конкуренції товаровиробників, розвиток ринкової інфраструктури; зростання інвестиційних можливостей споживачів інноваційного продукту; прагнення підприємств до розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції й збільшення прибутку.

Отже, ефективність інноваційного процесу в системі управління підприємством залежить від ефективності використання принципів маркетингу та його інструментарію як для кожного інноваційного циклу, так і всього процесу в цілому.

**Висновки.** Перевагою розроблення інноваційних продуктів, упровадження інноваційного маркетингу є мінімізація додаткових вкладень за умови ефективного управління й упровадження методів управління та планування, які диктують сучасні реалії ведення бізнесу.

Розроблення й упровадження інноваційного маркетингу в умовах глобальної кризи, викликаної пандемією, стає сучасним та дієвим засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємства – збільшення рівня прибутку. Таким чином, для підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах розвитку економіки необхідні нові підходи до розроблення й здійснення нових стратегічних рішень, спрямованих на довгострокове співробітництво з покупцями.

#### Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 800 с.
2. Nicholas O'Regan, Abby Ghobadian (2005) Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54. Issue 2. P. 81–97.
3. Пересунько Е.С. Місце й роль інноваційної діяльності в системі економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 6(73). С. 84–88.
4. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
5. Білозубенко В.С. Інноваційна активність і національна інноваційна система. *Торгівля й ринок України. Інвестиційна й інноваційна діяльність підприємства*. 2009. Т. 2. Вип. 28. С. 332–340.
6. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навчальний посібник / Ю.М. Бажал та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.М. Бажала. Київ : ПУЛЬСАРИ, 2015. 278 с.
7. Маркетинг: навчальна допомога / В.В. Липчук та ін. ; за заг. ред. В.В. Липчука. Львів : Магнолія – 2006, 2012. 456 с.
8. Матковська Я. Комерціалізація ринкових інновацій – парадигма інноваційного маркетингу. *Маркетинг*. 2010. № 4(113). С. 39–46.
9. Курбацька Л.М., Кадирус І.М. Впровадження маркетингових інновацій у діяльність промислових підприємств. *Економіка й держава*. № 4/2020. С. 187–190. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2020/33.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/33.pdf) (дата звернення: 30.03.2021).
10. Мостова А.Д. Сучасні види інноваційного маркетингу в діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес і управління*. 2018. Вип. 1(12). С. 88–93. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Mostova-A.D.pdf> (дата звернення: 30.03.2021).
11. Тараненко І.В., Таранець Е.І. Вплив інноваційного маркетингу на дифузю інновацій і конкурентоспроможність у глобальній економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2(32). С. 200–205.

#### References:

1. Kotler F., Keller K. (2014) *Marketing, management*. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)
2. Nicholas O'Regan, Abby Ghobadian (2005) Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 54, issue 2, pp. 81–97.
3. Peresunko E. (2007) Mistse y rol' innovatsiynoyi diyal'nosti v systemi ekonomiky [The place and role of innovation in the economy]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 6(73), pp. 84–88.
4. Illiashenko S. (2010) *Innovatsiynyy menedzhment* [Innovation management]. Sumy: VTD -University book. (in Ukrainian)
5. Bilozubenko V. (2009) Innovatsiynna aktyvnist' i natsional'na innovatsiynna sistema [Innovation activity and national innovation system]. *Torhivlya y rynek Ukrainy*, vol. 2, no. 28, pp. 332–340.
6. Bazhal Yu. (ed.) (2015) *Innovatsiynne pidpryyemnytstvo: kreatyvnist', komertsializatsiya, ekosystema* [Innovative entrepreneurship: creativity, commercialization, ecosystem]. Kyiv: Pulsary. (in Ukrainian)
7. Lipchuk V. (ed.) (2012) *Marketing: navchal'na dopomoha* [Marketing: training aid]. Lviv: Magnolia 2006. (in Ukrainian)
8. Matkovskaya Ja. (2010) Komertsializatsiya rynkovykh innovatsiy – paradyhma innovatsiynoho marketingu [Commercialization of market innovation – innovation marketing paradigm]. *Marketing*, no. 4(113), pp. 39–46.

9. Kurbatska L., Kadyrus I. (2020) Vprovadzhennya marketynhovykh innovatsiy u diyal'nist' promyslovykh pidpryemstv [Implementation of marketing innovations in the activity of industrial enterprises]. *Ekonomika i derzhava*, no. 4/2020, pp. 187–190. Available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/4\\_2020/33.pdf/](http://www.economy.in.ua/pdf/4_2020/33.pdf/) (accessed 30 March 2021).

10. Mostova A. (2018) Suchasni vydy innovatsiynoho marketynhu v diyal'nosti [Modern types of innovative marketing in activity]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes i upravlinnya*, no. 1(12), pp. 88–93. Available at: [http://www.easterneurope-cbm.in.ua/journal/12\\_2018/17.pdf](http://www.easterneurope-cbm.in.ua/journal/12_2018/17.pdf) (accessed 30 March 2021).

11. Taranenko I., Taranets E. (2013) Vplyv innovatsiynoho marketynhu na dyfuziyu innovatsiy i konkurentospromozhnist' u hlobal'niy ekonomitsi [Effect of innovation-based marketing on the diffusion of innovations and on competitiveness in the global economy]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, no. 2(32), pp. 200–205.

**Savchenko Sergii, Abliazova Nataliia, Sukach Olena**  
*Rauf Ablyazov University East European*

## INNOVATIVE MARKETING IN THE COMPANY MANAGEMENT SYSTEM

*The article aims to identify the main components of the concept of innovative marketing in the enterprise. In a pandemic, business structures need constant the competitive positions in domestic and foreign markets, but unsatisfactory financial status, low level of development of used management systems the led to impossibility of practically implementing innovative ideas. Ways of solving this problem for enterprises can lie at the intersection of marketing and innovation activities. Implementation of marketing instruments with the appropriate management strategies can allow increasing innovation efficiency and sustainability of enterprises. Nowadays, innovation has been more important for increasing competitiveness enterprises. It is the definition of the mechanism of the combination marketing and innovation activities involves the concept of innovative marketing. Innovative marketing thus combines the two concepts which involve the invention and implementation of new marketing methods to promote a new product or service in an unconventional way. Innovative marketing concept is all about conducting market research into customer needs, behaviors and trends, develop a prototype or changes within product designing, launching a new product in a unique place, pricing the product in a unique way, promoting products in an unconventional way. Formation of the concept of innovative marketing in the enterprise management system, influenced by such factors: the development of demand and offers in a specific market segment; the features of competition in a market. So, instability in the economy, which is accompanied by increased competition in the market, requires enterprises to develop and implement new management mechanisms. It is advisable to focus the developed mechanisms on the use of innovative tools that are based on the principles of marketing. Thus, the effectiveness of the innovation process in the enterprise management system depends on the effectiveness of the use of the principles of marketing and its tools, both for each innovation cycle and for the entire process as a whole. The advantage of developing innovative products, the introduction of innovative marketing is to minimize additional investments, subject to effective management and implementation of management and planning methods that dictate the modern realities of doing business.*

**Key words:** marketing, innovation, innovative marketing, management, enterprise.

**JEL classification:** M31, O32, O31, M11

УДК 338.242.2:005.336.1:330.101.541

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.10>**Шалений В.А.**

кандидат економічних наук, доцент

Одеська національна академія харчових технологій

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2671-4776>

## ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР: МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті розглядаються питання оцінки економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання в розрізі окремих їх видів у контексті забезпечення макроекономічної стабільності та стратегічного розвитку економіки. Акцентується увага на особливостях подолання підприємствами різних видів системних кризових явищ. За допомогою аналізу абсолютних значень та динаміки ключових кількісних індикаторів стану економічної системи на всіх її рівнях охарактеризовано вплив системних ризиків на зазначені структурні елементи, визначено роль малих, середніх та великих підприємств у відновленні стабільного стану економіки та забезпеченні її сталого розвитку. У процесі аналізу визначено, що для досягнення стратегічних цілей як на мікро-, так і на макрорівні має бути забезпечене зростання розміру капітальних інвестицій малого бізнесу, яке, своєю чергою, вимагає розроблення та реалізації дієвих механізмів залучення зовнішнього фінансування.*

**Ключові слова:** економічна ефективність, чистий прибуток, додана вартість, капітальні інвестиції, продуктивність праці.

**Постановка проблеми.** Економічна безпека суспільства, стійкість національної економіки та перспективи її стратегічного розвитку залежать від багатьох чинників, серед яких провідне місце займають процеси, котрі відбуваються на мікрорівні, а саме в підприємницькому середовищі. При цьому зазначені вище макроекономічні характеристики визначаються не лише абсолютним рівнем та динамікою відповідних фінансово-економічних показників, як то чистий прибуток, рівень рентабельності діяльності, додана вартість, продуктивність праці, кількість зайнятих, показники інвестиційної активності тощо, а й структурою підприємницького середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальним теоретико-методологічним та практичним питанням діагностики ефективності діяльності підприємств присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні економісти: Р. Солоу [1], П. Хейне [2], Б. Плишевський [3], П. Почкін [4] та ін. Теоретичні та практичні аспекти діагностики ефективності господарської діяльності підприємств у розрізі окремих напрямів відображено в роботах таких вітчизняних учених-економістів, як Т. Голубєва [5], Т. Касянчук [6], О. Макаренко [7], Є. Сич [8], А. Турило [9], Т. Загорна [10], Т. Якимчук [11]. Водночас недостатньо уваги приділяється впливу рівня ефективності господарської діяльності окремих підприємств на макроекономічний розвиток та можливості за рахунок синергічного ефекту, а також використання різними суб'єктами господарювання притаманних лише їм сильних сторін, прискорення економічного розвитку та досягнення стратегічних цілей національної економіки.

**Мета статті** полягає в оцінці рівня економічної ефективності діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання в розрізі поділу їх на великі, середні та малі, а також визначенні ролі зазначених суб'єктів у забезпеченні макроекономічної стабільності та досягненні стратегічних цілей.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні оцінка рівня економічної ефективності діяльності різних суб'єктів підприємницької діяльності є надзвичайно важливою в контексті визначення ролі зазначених суб'єктів для вирішення макроекономічних завдань та забезпечення сталого розвитку усієї національної економіки. У роботі акцент зроблено на поділ підприємницьких структур за розмірами на великі, середні та малі відповідно до положень чинного законодавства [12]. Зазначені підприємницькі структури, незважаючи на те що у цілому мають одну головну мету діяльності, а саме отримання прибутку, характеризуються відмінними один від одного сильними та слабкими сторонами, а тому мають виконувати різні функції на мезо- та макрорівні, що викликає необхідність дослідження їх сучасного стану та проведення відповідного ретроспективного аналізу.

Оцінюючи роль різних підприємницьких структур у забезпеченні макроекономічного розвитку, особливу увагу слід приділити питанням функціонування зазначених суб'єктів в умовах кризових явищ та дії різноманітних ризиків, насамперед системних, оскільки саме у ці періоди перевіряється ефективність структури національної економіки, її життєздатність у цілому, а також формуються передумови якісних перетворень в економіці. Загалом чутливість суб'єктів підприємництва до дії різноманітних ризиків визначається багатьма чинниками. Одним із найбільш вагомих є розмір суб'єкта. Така теза є абсолютно логічною, оскільки саме розмір підприємства у цілому визначає його гнучкість та можливість швидкої адаптації до мінливих зовнішніх умов, величину резервів (фінансових, матеріальних, кадрових), необхідних для подолання несприятливих обставин, можливості залучення зовнішніх джерел фінансування тощо [13].

Прикладний характер дослідження зазначених вище процесів передбачає формування комплексу відповідних індикаторів (показників). Як індикатори, які дають змогу не лише оцінити рівень ефективності діяльності окремих суб'єктів підприємництва, а й визначити їхню макроекономічну роль, доцільно вико-

ристовувати показники прибутку (чистого, до оподаткування), рентабельності діяльності, додану вартість, обсяги реалізованої продукції, інвестиційні витрати.

Динаміку чистого прибутку вітчизняних підприємств як найбільш узагальнюючого показника ефективності діяльності на мікрорівні наведено на рис. 1.

Аналізуючи наведені на рисунку дані, можна відзначити, що кризовий період, початком якого можна вважати кінець 2013 р., усі підприємства зустріли на рівні нульової прибутковості діяльності. Найменш ефективно працювали малі підприємства (-29,4 млрд грн), що й визначило загальне незначне негативне сальдо у цілому по вітчизняних підприємствах (-22,8 млрд грн). У цілому підприємства України виявилися зовсім не готовими до системних кризових явищ, які мали місце в 2014–2015 рр. Так, у 2014 р. загальне падіння чистих прибутків порівняно з 2013 р. становило 567,2 млрд грн: загальні збитки підприємств у 2014 р. зупинилися на рівні 590,1 млрд грн. Слід відзначити, що катастрофічне падіння прибутків, що в кінцевому підсумку формалізувалося у значних збитках, відбулося по всіх підприємницьких структурах: збитки великих підприємств у 2014 р. становили 204,5 млрд грн, середніх – 206,2 млрд грн, малих – 179,3 млрд грн.

Така зміна прибутковості діяльності дає підстави стверджувати, що саме системні ризики, підсилюючи дію один одного (за рахунок багатоаспектної дії та ефекту мультиплікації) стали причиною цього. Дана теза впливає з того, що унікальні ризики, діючи в межах великої системи (національна економіка) в умовах олігополістичного або конкурентного ринків, не мають істотного впливу на систему в цілому, а реалізація їх на конкретних підприємствах компенсується за рахунок підвищення ефективності діяльності та отримання додаткових вигід іншими суб'єктами господарювання. Порівнюючи динаміку чистих прибутків у 2014 р. в розрізі підприємств, класифікованих за своїми розмірами, можна відзначити, що на малих підприємствах падіння чистих фінансових результатів було набагато меншим, ніж на середніх та великих, що пояснюється більшою гнучкістю перших. Гіпотетично можна припустити, що у разі якщо питома вага малих підприємств була б в

Україні більшою, загальне падіння чистих фінансових результатів було б меншим. А тому державна підтримка розвитку малого бізнесу є не лише засобом збільшення кількості робочих місць та зниження безробіття і соціальної напруги в суспільстві, а й є інструментом нівелювання системних кризових явищ в економіці. 2015 р. став більш інформативним щодо оцінки можливостей підприємств протистояти системним ризикам: у цілому по Україні збитки зменшилися на 216,6 млрд грн, що дає підстави говорити про послаблення дії в економіці системних ризиків та підвищення рівня адаптованості до системних загроз вітчизняних підприємств. У 2016 р. вітчизняним підприємствам у цілому вдалося подолати кризові процеси: загальне сальдо за показником чистого прибутку по Україні вперше з 2013 р. стало позитивним (29,7 млрд грн). Слід відзначити, що динаміка фінансових результатів у 2015–2016 рр. по великих та середніх підприємствах значно краща, ніж по малих. Так, у 2016 р. великі підприємства досягли позитивного сальдо фінансових результатів на рівні 46,8 млрд грн, середні – 15,1 млрд грн, і лише малі залишилися збитковими з від'ємним сальдо на рівні -32,2 млрд грн. Таким чином, можна констатувати, що між здатністю ефективно долати системні кризові явища та розміром підприємств у сучасних вітчизняних умовах є пряма залежність. Основна причина цього вбачається у більших можливостях великих та середніх підприємств щодо реалізації антикризових заходів за рахунок значної матеріальної та фінансової бази. Динаміка чистого прибутку в 2017–2019 рр. у цілому аналогічна до динаміки кризового періоду: загальний висхідний тренд за більш високих темпів зростання чистого прибутку по великих і середніх підприємствах та відносно низьких темпів росту чистого прибутку малих підприємств. Отже, можна констатувати, що в умовах України малі підприємства є більш інертними, ніж великі та середні, що у цілому суперечить їхнім природнім атрибутам та є, на нашу думку, ознакою незавершеності процесу формування малого бізнесу як важливого структурного елементу національної економіки й вимагає впровадження та оптимізації відповідних механізмів державної політики.

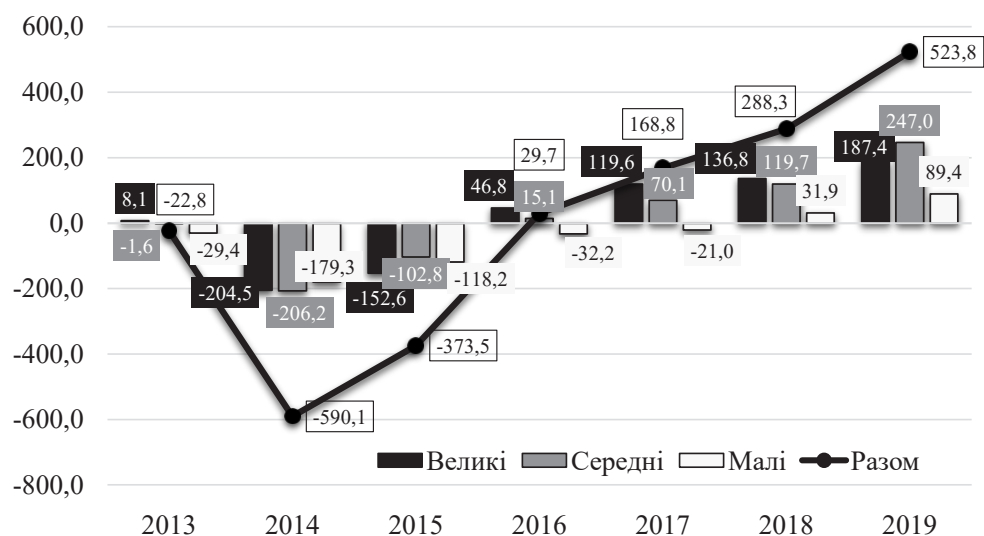


Рисунок 1 – Динаміка чистого прибутку вітчизняних підприємств, млрд грн

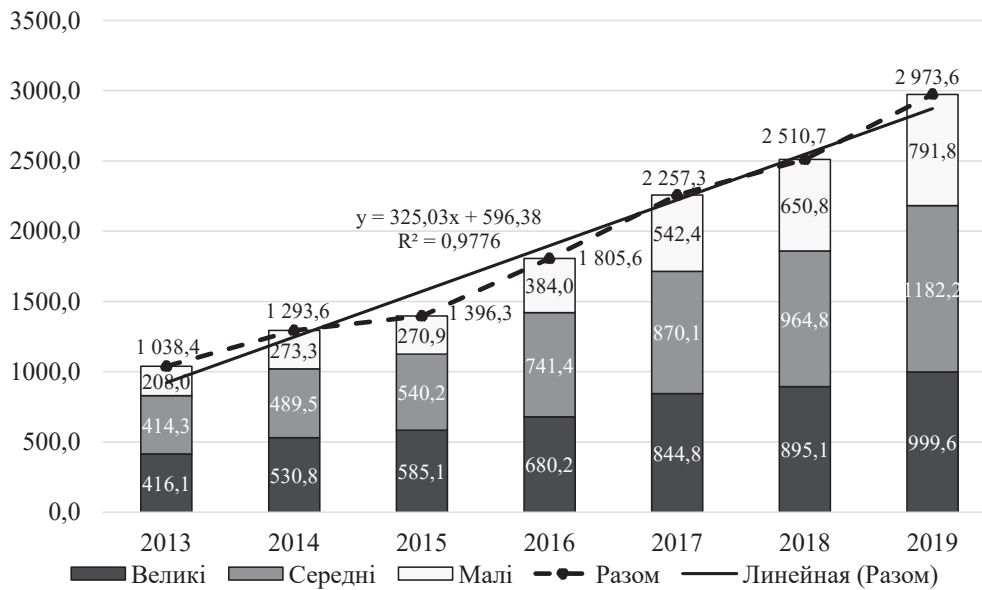


Рисунок 2 – Динаміка доданої вартості вітчизняних підприємств, млрд грн

Важливим показником, який визначає фактичний рівень економічної ефективності та стратегічний потенціал не лише на мікро-, а й макrorівні, є додана вартість. Динаміку доданої вартості суб'єктів підприємницької діяльності, обчислену за витратами виробництва, наведено на рис. 2.

Як свідчать наведені на рисунку дані, протягом 2013–2019 рр. спостерігається стабільна тенденція до загального зростання розміру доданої вартості суб'єктами підприємницької діяльності: щорічне зростання становить у середньому 325 млрд грн. Достовірність отриманого тренду підтверджує значення коефіцієнта детермінації побудованого лінійного рівняння. Заслугує на увагу той факт, що протягом усього періоду дослідження стабільне зростання доданої вартості спостерігалось по всіх підприємницьких структурах (виняток становили лише малі підприємства в кризовому 2015 р.). Із погляду визначення ролі суб'єктів підприємництва різного виду в забезпеченні макроекономічної стабільності та стратегічного зростання економіки важливим є аналіз структури доданої вартості.

Динаміку структури досліджуваного показника наведено на рис. 3.

Протягом 2013–2019 рр. спостерігається стабільний тренд зростання питомої ваги доданої вартості, яка генерується малими підприємствами (з 20,0% у 2013 р. до 26,6% у 2019 р., тобто 6,6% по структурі) за зворотного скорочення питомої ваги доданої вартості, створеної великими підприємствами (із 40,1% у 2013 р. до 33,6% у 2019 р., що становить 6,5% по структурі). Питома вага доданої вартості по середніх підприємствах протягом 2013–2019 рр. майже не змінилася і становить 39,8% у кінці періоду дослідження. Зміни в структурі доданої вартості, яку генерують підприємства різних видів, можуть бути непрямою ознакою перетворень в економічній системі країни: з олігополістичної, орієнтованої на великий бізнес та монополізацію ринків, вона поступово перетворюється на конкурентну, здатну забезпечити багатовекторний розвиток країни та швидку адаптацію до мінливих зовнішніх умов, у тому числі геополітичних. З огляду на відсутність протягом 2013–2019 рр. відчутних зрушень щодо запровадження

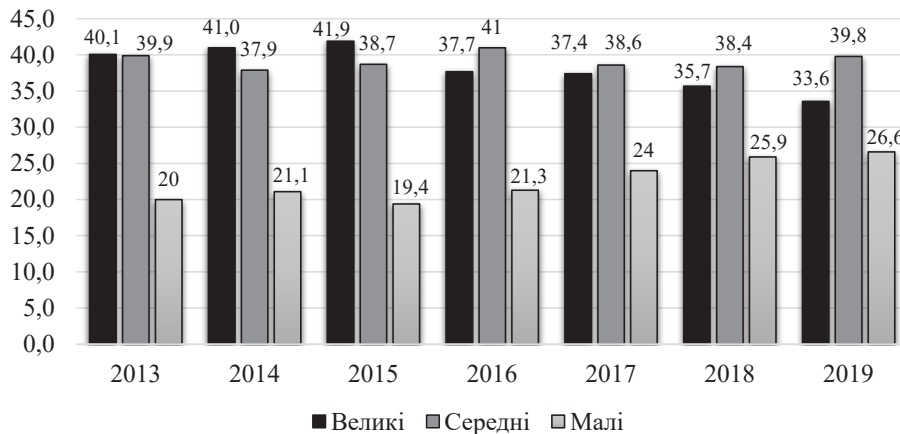


Рисунок 3 – Динаміка структури доданої вартості вітчизняних підприємств, %

дієвих державних механізмів підтримки та активізації розвитку малого бізнесу, зміни у структурі доданої вартості та, відповідно, ролі підприємств різних видів у забезпеченні стратегічного розвитку національної економіки відбулися під впливом внутрішніх рушійних сил, тобто є наслідком об'єктивних економічних процесів.

Із погляду забезпечення стратегічного розвитку окремих суб'єктів господарювання та національної економіки у цілому важливою є оцінка абсолютного рівня та динамки капітальних інвестицій. Являючи собою довгострокові вкладення капіталу в реальні активи, цей показник характеризує не лише рівень поточної ефективності діяльності та можливості підприємницьких структур щодо забезпечення власного розвитку, а й очікування суб'єктів інвестування відносно довгострокових перспектив отримання економічних вигід. Динаміку капітальних інвестицій вітчизняних підприємств наведено на рис. 4.

Наведені на рисунку дані свідчать про зростання капітальних інвестицій у 2013–2019 рр. Так, порівняно з кризовим 2014 р. загальний розмір капітальних інвестицій у 2019 р. збільшився майже втричі: зі 178,4 млрд грн до 524 млрд грн. За середньорічного зростання загальної величини інвестицій на 59,1 млрд грн зростання по великих підприємствах становить 25,3 млрд грн, середніх – 23,3 млрд грн, малих – 10,5 млрд грн (результати розрахунків лінійних трендових моделей для капітальних інвестицій по кожному виду підприємств). Якщо не брати до уваги кризовий 2014 р., можна відзначити, що сьогодні для економіки України у цілому характерне стабільне зростання капітальних інвестицій. Слід відзначити, що протягом досліджуваного періоду структура капітальних інвестицій у розрізі видів підприємств, які їх здійснювали, зазнавала відчутних змін. Так, якщо в 2013 р. великі підприємства здійснювали 45,2% від усіх капітальних інвестицій, то в 2017 р. питома вага капітальних інвестицій великих підприємств зменшилася до 38,8%, а в 2019 р. знов зросла до 45,8%. Питома вага інвестицій малих підприємств змінювалася у зворотному напрямі: із 16,2% у 2013 р. вона зросла до 22,4% у 2017 р., зменшившись у 2019 р. до 16,1%. Зміни, які відбувалися у структурі капітальних інвестицій у 2013–2019 рр., на нашу думку,

свідчать про наявність значного потенціалу саме малого бізнесу, реалізація якого сьогодні є вкрай ускладненою: ресурсна виснаженість та відсутність довгострокового кредитування як такого призвели до того, що приріст капітальних інвестицій у найкращі періоди, а саме в 2015 (24,0 млрд грн) та 2016 (20,6 млрд грн) рр. значно скоротився в наступних двох періодах (3,5 млрд грн та 0,5 млрд грн у 2018 та 2019 рр. відповідно). Очевидно, що для досягнення стратегічних цілей як на мікро-, так і на макрорівні має бути забезпечене зростання розміру капітальних інвестицій малого бізнесу в розмірах принаймні на рівні 2015–2016 рр., що, своєю чергою, вимагає розроблення та реалізації дієвих механізмів залучення зовнішнього фінансування. У цьому контексті слід відзначити, що певні кроки на державному рівні вже в процесі реалізації: з 2020 р. реалізується урядова програма доступних кредитів [15].

Важливим показником рівня ефективності господарювання, техніко-технологічного та певною мірою соціального розвитку як на мікро-, так і макрорівні є показник продуктивності праці. Динаміку продуктивності праці, розраховану як відношення обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) до кількості зайнятих, наведено на рис. 5.

Також, як і в разі з іншими показниками ефективності, динаміка продуктивності праці у цілому демонструє позитивну тенденцію до зростання протягом усього періоду дослідження. Середнє зростання продуктивності праці протягом 2013–2019 рр. становить 181,7 тис грн/особу. При цьому якщо по великих підприємствах середньорічні темпи зростання продуктивності праці становлять 283,4 тис грн/особу, то по малих підприємствах – лише 134,9 тис грн. Незважаючи на зростаючий розрив у продуктивності праці між великими та малими підприємствами в абсолютному розмірі, у відносному виразі продуктивність праці на малих підприємствах зростала більшими темпами, ніж на великих. Так, у 2013–2019 рр. загальний темп зростання продуктивності праці по великих підприємствах становив 387%, а по малих – 401%. Наведена на рисунку динаміка ілюструє переваги великих підприємств, які за рахунок масштабів діяльності за рівнем продуктивності праці є більш конкурентними, ніж малі, що вимагає від останніх активного пошуку шляхів

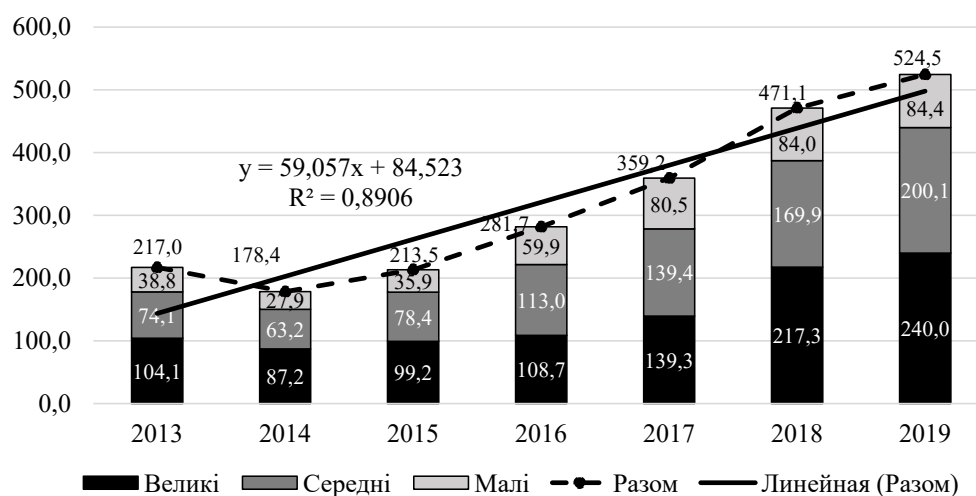


Рисунок 4 – Динаміка капітальних інвестицій вітчизняних підприємств, млрд. грн

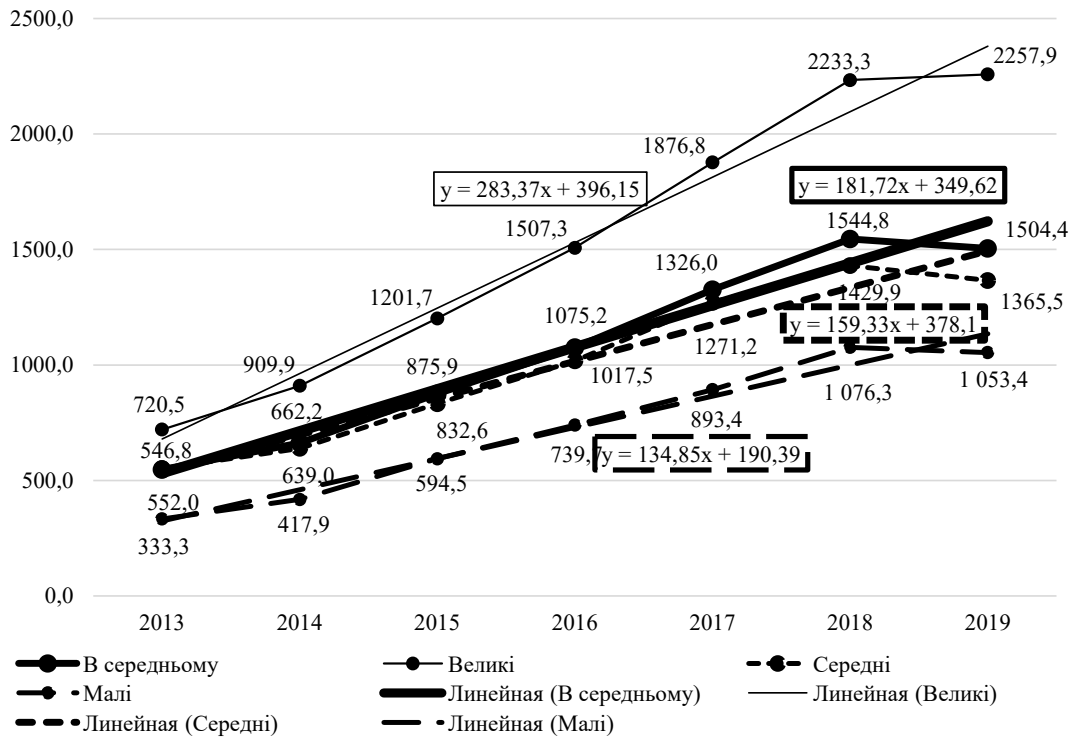


Рисунок 5 – Динаміка продуктивності праці на вітчизняних підприємствах, тис грн/особу

оптимізації господарських процесів, залучення професійних кадрів, здатних до виконання багатозадачних функцій, аутсорсингу тощо.

**Висновки.** Проведений ретроспективний аналіз показників економічної ефективності діяльності суб'єктів підприємництва, розподілених за розмірами, дав змогу визначити не лише сучасний стан та перспективи розвитку самих суб'єктів, а й оцінити їхню роль у забезпеченні економічної стабільності та стратегічного розвитку усієї національної економіки. У процесі аналізу визначено, що роль підприємств різних видів у забезпеченні сталого розвитку економіки поступово змінюється. Динаміка чистого прибутку як найбільш узагальнюючого показника абсолютного рівня економічної ефективності дає змогу зробити висновок про більший рівень інертності господарських процесів на малих підприємствах, аніж

на великих та середніх, що у цілому суперечить їхнім природнім атрибутам та є, на нашу думку, ознакою незавершеності процесу формування малого бізнесу як важливого структурного елемента національної економіки та вимагає впровадження та оптимізації відповідних механізмів державної політики. На основі аналізу динаміки питомої ваги показника доданої вартості, яку генерують підприємства різних видів, може бути зроблений висновок, про значні структурні перетворення в економічній системі країни. Аналіз динаміки капітальних інвестицій вітчизняних підприємств дає змогу зробити висновок, що для досягнення стратегічних цілей як на мікро-, так і на макрорівні має бути забезпечене зростання розміру капітальних інвестицій малого бізнесу, яке, своєю чергою, вимагає розроблення і реалізації дієвих механізмів залучення зовнішнього фінансування.

#### Список використаних джерел:

- Solow R.M. Growth Theory: An Exposition. Oxford University Press, USA ; 2nd ed. 2000. 224 p.
- Хейне П. Экономический образ мышления / пер. с англ. 10-го изд. Москва : Вильямс, 2007. 544 с.
- Эффективность общественного производства: критерии, методы расчета, показатели / под ред. Б.П. Плышевского. Москва : Экономика, 1976. 215 с.
- Почкин П.Ф. Эффективность и интенсивность производства. Москва, 1990. 43 с.
- Голубева Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 5(59). С. 66–71.
- Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 121–124.
- Макаренко О.І. Критерії економічної ефективності роботи підприємства в умовах антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 7. С. 121–125.
- Сич Є.М., Хотько Т.В. Діагностика ефективності діяльності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. Вип. 34. 182 с.
- Турило А.М., Турило А.А. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства : монографія. Кривий Ріг : Етюд Сервіс, 2010. 196 с.
- Загорна Т.О. Економічна діагностика : навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ-ри, 2007. 400 с.
- Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/4695?jsessionid=B50C9190611094C205288464EFD2E9FE> (дата звернення: 26.03.2021).

12. Господарський кодекс України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 27.03.2021).
13. Соколовська О.Г., Шаленій В.А. Аналіз сучасного стану зовнішнього середовища підприємств хлібопекарської галузі в контексті оцінки ризикованості їхньої діяльності: макро- та мезорівень. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 5(48). С. 93–101.
14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.03.2021).
15. Державна програма. Доступні кредити 5–7–9%. URL: <https://5-7-9.gov.ua/> (дата звернення: 30.03.2021).

#### References:

- Solow R.M. (2000) *Growth Theory: An Exposition*. Oxford University Press, USA.
- Khejne P. (2007) *Ekonomicheskij obraz myshleniya* [Economic image of thinking]. Moscow: Vil'yams. (in Russian)
- B.P. Plyshevskiy (ed.) (1976) *Effektivnost' obshchestvennogo proizvodstva: kriterii, metody rascheta, pokazateli* [Efficiency of social production: criteria, calculation methods, indicators]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
- Pochkin P.F. (1990) *Effektivnost' i intensivnost' proizvodstva* [Efficiency and intensity of production]. Moscow. (in Russian)
- Holubyeva T.S., Kolos I.V. (2006) *Metodolohichni pidkhody do otsinky efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva* [Methodological approaches to assessing the efficiency of the enterprise]. *Actual problems of the economy*, no. 5(59), pp. 66–71.
- Kosyanchuk T.F., Halkina Y.H. (2009) *Rezultatyvnist' diyal'nosti pidpryyemstva ta yiyi diahnozyka* [Effectiveness of the enterprise and its diagnostics]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 3, vol. 1, pp. 121–124.
- Makarenko O.I. (2006) *Kryteriyy ekonomichnoyy efektyvnosti roboty pidpryyemstva v umovakh antykrizovoho upravlinnya* [Criteria for economic efficiency of the enterprise in conditions of anti-crisis management]. *Actual problems of the economy*, no. 7, pp. 121–125.
- Sych Ye.M., Khot'ko T.V. (2012) *Diahnozyka efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva* [Diagnostics of the efficiency of the enterprise]. *Problems of Infrastructure Improvement: Collection of scientific works*, vol. 34, pp. 182.
- Turylo A.M., Turylo A.A. (2010) *Otsinka rezul'tatyvnosti efektyvnosti produktyvnosti i zbytkovosti pidpryyemstva* [Estimation of the effectiveness of performance efficiency and losses of the enterprise]. Kriviy Rig: Etude Service. (in Ukrainian)
- Zahorna T.O. (2007) *Ekonomichna diahnozyka* [Economic diagnostics]. Kyiv: Center for educational literature. (in Ukrainian)
- Yakymchuk T.V. (2011) *Sotsial'no-ekonomichna efektyvnist' pidpryyemstva ta yiyi znachennya v suchasnykh umovakh* [The socio-economic efficiency of the enterprise and its significance in modern conditions]. Available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/4695;jsessionid=B50C9190611094C205288464EFD2E9FE> (accessed 26 March 2021).
- Hospodars'kyy kodeks Ukrainy (2003) [Economic Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed 27 March 2021).
- Sokolovska O.H., Shalenyi V.A. (2018) *Analiz suchasnoho stanu zovnishn'oho seredovishcha pidpryyemstv khlibopekars'koyi haluzi v konteksti otsinky ryzykovanosti yikhnoyy diyal'nosti: makro- ta mezoriven'* [Analysis of the current state of the external environment of enterprises of the baking industry in the context of the risk assessment of their activities: macro- and meso levels]. *Business Navigator: Scientific and Production Magazine*, vol. 5(48), pp. 93–101.
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020) [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 29 March 2021).
- Derzhavna prohrama. Dostupni kredyty 5-7-9% (2020) [State Program. Loans are available 5-7-9%]. Available at: <https://5-7-9.gov.ua/> (accessed 29 March 2021).

Shaleny Volodymyr

Odessa National Academy of Food Technologies

## DIAGNOSTICS OF ECONOMIC EFFICIENCY OF DOMESTIC BUSINESS STRUCTURES: MACROECONOMIC ASPECT

*Diagnostics of economic efficiency of business entities in the context of individual types has an important theoretical and practical significance not only on micro-level, but also an important tool for informational support for decision making in the process of providing macroeconomic stability and strategic development of the economy. The article emphasizes the peculiarities of overcoming by enterprises of various types of systemic crisis phenomena. By analyzing the absolute values and dynamics of key quantitative indicators of the state of the state's economic system at all its levels, the influence of systemic risks on these structural elements is characterized, the role of small, medium and large enterprises in restoring the stable state of the economy and its sustainable development are characterized. In the process of analysis, it is determined that the role of enterprises of various types in ensuring the development of the national economy is gradually changing. The assessment of absolute values and dynamics of net profit of enterprises of different types allowed to conclude that the inertia of economic processes in small enterprises than on other entities, which in general contradicts their natural attributes and is a sign of the incomplete process of small business formation as an important structural element of the national element. Economics and requires the introduction and optimization of relevant state policy mechanisms. Analysis of the dynamics of capital investments of domestic enterprises allows us to conclude that in order to achieve strategic goals, both micro and macro level should be equipped with an increase in capital investment in small business, which in turn requires the development and implementation of effective mechanisms for attracting external financing. Based on the analysis of the dynamics of the specific value of the value added indicator, which generates various types of enterprises, it is determined that there are significant structural transformations in the country's economic system: from an oligopolistic, large business and monopolization of markets, it gradually acquires a rice of competitive, capable of providing a multi-vector development of the country. and prompt adaptation to change in external conditions.*

**Key words:** economic efficiency, net profit, added value, capital investment, labor productivity.

**JEL classification:** D04, D43, M21

# РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 332.64

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.11>**Жовтяк Г.А.**

кандидат економічних наук, доцент  
Харківський національний університет міського  
господарства імені О.М. Бекетова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4657-1015>

**Волохова І.В.**

кандидат економічних наук, доцент  
Український державний університет залізничного транспорту  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0163-7727>

**Волохов В.А.**

кандидат економічних наук, доцент  
Український державний університет залізничного транспорту  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0110-818X>

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНУ

*У статті розглянуто основні проблеми житлово-комунального господарства регіонів України. Визначено, що реформування житлово-комунального господарства регіонів України повинно ґрунтуватися на захисті прав споживачів на відповідність галузевим стандартам; налагодженні прямих відносин між споживачами житлово-комунальних послуг і виробниками послуг на низовому рівні; антимонопольному регулюванні ринку, передусім у частині встановлення тарифів на послуги ЖКГ. Визначено проблеми галузі та перспективні напрями їх вирішення. Визначено цикл стратегічного планування розвитку ЖКГ регіону та викладено основні напрями стратегії розвитку житлово-комунального господарства регіонів України, серед яких, на нашу думку, найбільш важливими є створення конкурентного середовища і формування прозорого й ефективного ринку житлово-комунальних послуг.*

**Ключові слова:** житлово-комунальне господарство, стратегія, конкуренція, реформування, регіон.

**Постановка проблеми.** Ефективним управлінням розвитком соціально орієнтованої економіки регіону буде, якщо воно відбудуватиметься в руслі відповідної стратегії розвитку. Соціально-економічний розвиток регіону є об'єктивним процесом, який реалізовується під впливом демографічних, історичних, географічних, ресурсних та інших чинників. Розвиток регіону – це також суб'єктивний процес, який відбувається під впливом адміністративних заходів, особливо регіональної та державної влади.

У рамках регіонального розвитку вивчення проблем ефективного функціонування системи житлово-комунального господарства набуває особливого соціально-економічного значення. Відсутність систематичної, цілеспрямованої, ефективної державної та регіональної політики у цій галузі та хронічна нестача фінансових ресурсів призвели до глибокої кризи комунальних підприємств та, як наслідок, критичного стану об'єктів житлово-комунального господарства, неможливості забезпечити житлово-комунальними послугами населення в необхідній кількості та відповідній якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку житлово-комунального господарства на державному та регіональному рівнях були предметом роботи багатьох економістів, серед них: П. Білен-

чук, А. Григорович, В. Кравченко, О. Любченко, М. Підмогильний та ін. Однак широкий спектр питань, що стосуються стратегічних напрямів розвитку житлово-комунального господарства регіонів України у контексті його ринкової трансформації, все ще недостатньо вирішено.

**Мета статті** полягає у вивченні особливостей та найважливіших проблем житлово-комунального господарства регіонів України й окресленні стратегічних напрямів його розвитку, пов'язаних із підвищенням якості житлово-комунальних послуг та задоволенням житлових потреб різних груп населення.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з провідних галузей національної економіки є житлово-комунальне господарство. Його значення полягає не лише у значній частці у галузевій структурі економіки, а й у великій соціальній значущості.

Житлово-комунальна сфера – це багатогалузеве господарство, що включає головні аспекти життєдіяльності людини, охоплює кілька тисяч підприємств та організацій, де експлуатується близько 25% основних засобів країни, зайнято майже 5% працездатного населення та пропонується понад сорок різних послуг на рік [1].

Підприємства ЖКГ не лише задовольняють першочергові потреби населення, створюють комфортні

та безпечні умови життєдіяльності людини, а ї повинні швидко адаптуватися до зміни потреб споживачів. Наприклад, від початку спалаху пандемії COVID-19 в Україні підприємства ЖКГ стали використовувати нові методи дезінфекції об'єктів міської інфраструктури.

Розвиток житлово-комунального господарства в Україні останнім часом гальмується негативними тенденціями, пов'язаними з нестабільністю вітчизняної економіки, тому реформа житлово-комунального господарства в Україні залишається одним із важливих напрямів ринкової економіки, зміцнення громадянської позиції суспільства, стимулювання продуктивної зайнятості та підприємницької ініціативи населення. Реформа житлово-комунального господарства в регіонах України повинна базуватися на захисті прав споживачів на відповідність галузевим стандартам; установленні прямих відносин між споживачами житлово-комунальних послуг та виробниками послуг на місцевому рівні; антимонопольному регулюванні ринку, особливо в частині встановлення тарифів на житлово-комунальні послуги.

Управління житлово-комунальним господарством регіону включає визначення стратегічних і тактичних цілей. Стратегія виділяє перспективи розвитку житлово-комунального господарства регіону як системи відповідно до змін у зовнішньому середовищі, що відбивається в його конкурентній позиції, структурі, системі цінностей, в особливостях мотивації і контролю працівників житлово-комунального господарства регіону.

До однієї зі специфічних особливостей галузі ЖКГ можна віднести територіальну роз'єднаність об'єктів житлово-комунального господарства, які потребують цілодобової надійної експлуатації [2]. Для розв'язання цих завдань необхідно з'ясувати проблеми житлово-комунального господарства та стратегічні напрями їх вирішення.

За часів Радянського Союзу багато десятиліть галузь функціонувала на основі моделі, за якої турботи і витрати на відтворення несла держава за мінімальної участі населення. У структурі витрат домогосподарств витрати на оплату житлово-комунальних послуг становили лише 3–5%. А більша частина витрат фінансувалася державою в силу соціальної значущості житлово-комунальних послуг. У 1990 р. колишній СРСР на фінансування соціальних послуг витрачав 25% ВВП. Ця модель забезпечувала розв'язання житлової проблеми і надання житлово-комунальних послуг за соціально низькими цінами.

Із переходом України до іншої соціально-економічної системи держава не має об'єктивної можливості фінансувати галузь у тих самих обсягах. До житлово-комунального господарства висуваються інші вимоги: конкурентоспроможність, самокупність, бездотаційність, привабливість для приватного капіталу і т. ін. На жаль, сьогодні галузь ЖКГ є економічно збитковою і невпорядкованою, на її діяльність існує безліч нарікань, переважно об'єктивних і справедливих.

Основними сучасними проблемами житлово-комунального господарства регіону є:

1. Високий рівень монополізації у житлово-комунальному господарстві, слабкий розвиток конкуренції та низька частка приватних інвестицій у підприємства сектору.

2. Критичний стан основних засобів у сфері житлово-комунального господарства.

Основні засоби підприємств ЖКГ є катастрофічно зношеними, обладнання застаріле та енергомістке.

Близько 70% житлового фонду було побудовано до 1970 р. Третина житлових будинків вимагає капітального ремонту. Більше третини водопровідних, каналізаційних та теплових мереж, близько 30% теплових пунктів та понад 20% мостів та шляхопроводів перебувають в аварійному стані.

Потрібно замінити 87% рухомого складу міського електричного транспорту, 70% автотранспорту, який використовується у сфері благоустрою, близько 40% насосного обладнання та котлів, понад 20 тис ліфтів.

Якщо на початку 1990-х років в Україні в середньому траплялося 30–40 аварій на 100 км комунальних мереж, то за останні роки ця кількість досягла 180 аварій на 100 км водопроводу та 10–20 на 100 км теплових мереж. Обсяги втрат тепла в теплових мережах становлять понад 30%.

Ступінь зношеності мереж у сфері водопостачання, водовідведення та поводження з відходами становить 60,5% [3].

Фізичне та моральне старіння конструкцій та внутрішніх систем багатоквартирних будинків стало основною причиною погіршення якості послуг підприємств галузі, зниження комфорту, надійності та безпеки житлових умов жителів міста.

3. Низький рівень якості житлово-комунальних послуг. Основною проблемою є відсутність джерел якісної питної води в деяких регіонах, особливо у сільських поселеннях. Сьогодні централізованим питним водопостачанням обладнано лише 30,1% сільських населених пунктів, ситуація в міських поселеннях – міста – 99,1%, селища міського типу – 89,9%. Безперервне водопостачання населених пунктів та населення було забезпечене у 2018 р. у чотирьох регіонах: Волинській, Рівненській, Харківській областях та м. Київ. Привізена вода використовується для пиття в дев'яти регіонах України: у Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Івано-Франківській, Кіровоградській, Миколаївській, Одеській, Полтавській та Херсонській областях [3].

4. Невідповідність потужностей інфраструктури існуючим вимогам та потребам. Так, поганий фізичний стан внутрішньобудинкових систем та відсутність технічної спроможності споживачів управляти споживанням тепла призводять до невиправдано високого рівня споживання тепла та питної води. Житлово-комунальні послуги в Україні невиправдано енергоємні та споживають майже 44% усіх енергетичних та водних ресурсів держави. Питомі витрати енергетичних ресурсів на виробництво та надання житлово-комунальних послуг у 2,5–3 рази вищі, ніж у європейських країнах.

5. Непрозорий та неефективний механізм ціноутворення на послуги та поточної діяльності компаній, що працюють у сфері житлово-комунальних послуг. Недосконала тарифна політика призвела до хронічної і постійно зростаючої збитковості підприємств, значну частку займає заборгованість населення через неплатоспроможність.

За даними Державної служби статистики, на кінець вересня 2020 р. заборгованість населення зі сплати

за постачання та розподіл природного газу становила 21,1 млрд грн, за постачання теплової енергії та гарячої води – 16,3 млрд грн, за централізоване водопостачання та водовідведення – 5,8 млрд грн, за управління багатоквартирним будинком – 5,1 млрд грн, за постачання та розподіл електричної енергії – 5,0 млрд грн, за надання послуг із вивезення побутових відходів – 1,1 млрд грн [4].

6. Недосконалість системи управління житлом та житлово-комунальним господарством, системи регулювання природних монополій стала причиною того, що компанії цієї сфери не змогли ефективно працювати в умовах ринкової економіки та забезпечувати споживачів якісними послугами.

Кожен регіон, що стикається з проблемами у житлово-комунальній сфері, вирішує їх по-своєму, але існують загальні підходи та шляхи вирішення проблем. Сюди входить цикл стратегічного планування розвитку ЖКГ регіону, який можна представити так:

1. Обґрунтування цілей розвитку ЖКГ регіону.
  2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища розвитку ЖКГ регіону.
  3. Визначення сильних і слабких сторін ЖКГ регіону.
  4. Використання наявних і створення нових місцевих переваг.
  5. Розроблення концепції розвитку ЖКГ регіону [5].
- Після цих етапів формування стратегії буде підготовлений план конкретних заходів, проведений аналіз результативності та ефективності, а також цілі та шляхи їх досягнення будуть скориговані.

Метою реформування житлово-комунального господарства є досягнення позитивних змін у забезпеченні високої якості послуг та фінансової стабільності підприємств сектору, їх демонополізації, підвищенні рівня інформатизації та перебудови інституційного складника діяльності та існуючої системи управління. Досягнення цих цілей вимагає зміни умов для надходження інвестицій, нової тарифної політики, посилення державної допомоги та, що найголовніше, розширеного комплексу заходів для підвищення готовності сектору до прийняття реформ.

Виходячи із цілей та системи завдань реформування галузі, слід зосередитися на тому, що цей об'єкт є частиною певної території, особливо міста. Із методологічного погляду логічно розглядати його як невід'ємну частину стратегічного розвитку міста чи населеного пункту, що означає відповідність завдань та ресурсів розвитку житлово-комунального господарства плановим (прогнозованим) показникам соціально-економічного розвитку регіону (населеного пункту). Це означає, що поточні та майбутні програми реформ галузі повинні відповідати запланованим (прогнозованим) параметрам розвитку міста – це так званий містобудівний складник. За ним у майбутньому слід визначити обсяги нового житлового, промислового, транспортного будівництва, вивільнення та перерозподілу землі внаслідок знесення будівель та споруд, ступінь можливих демографічних, економічних та екологічних змін.

Слід зауважити, що загальна логіка реформування відносин у галузі житлово-комунальних послуг виражається у: демонополізації пропозиції – відкриття ринку для нових суб'єктів, які можуть забезпечувати споживачів якісними послугами на конкурентній

основі; демонополізації попиту – забезпечення дієвих механізмів для вільного вибору та зміни виконавців житлово-комунальних послуг, вибору моделей договірних відносин; відмові від регулювання тарифів державою у випадках, де ціна послуги може бути договірною; прозорості формування тарифів у випадках, де ціна залишається регульованою, включаючи «виведення» з тарифу на послугу певних компонентів; прозорості та справедливості оплати послуг, зокрема шляхом забезпечення 100% обліку послуг та доступу споживачів до облікової інформації. Як результат, споживачі повинні отримувати послуги високої якості за розумною ціною та мати стимули і можливості для енергозбереження та зменшення своїх витрат.

До основних стратегічних напрямів розвитку житлово-комунального господарства регіонів України належать:

1. Створення конкурентного середовища і формування прозорого й ефективного ринку житлово-комунальних послуг. Потрібно ліквідувати монополії у сфері ЖКГ. Чесна і прозора конкуренція серед виконавців послуг повинна створити вибір, а населення зможе отримати якісні послуги за помірну ціну.

2. Удосконалення системи фінансування житлово-комунального господарства, оплати житла і комунальних послуг та системи соціального захисту населення, здійснення ефективної тарифної політики. Необхідно впорядкувати тарифну політику, яка була б прозорою і зрозумілою для споживачів, коли тарифи залежать від якості послуг.

3. Збільшення ефективності використання енергоносіїв та інших ресурсів, радикального зниження енергоємності виробництва, підвищення енергоефективності будинків, створення стимулів та умов для переходу економіки на раціональне використання та економне витрачання енергоресурсів. Використання енергозберігаючих систем, своєю чергою, дасть можливість істотно зменшити витрати споживача.

4. Упровадження ефективної інвестиційної політики у сфері житлово-комунального господарства.

Поширення практики застосування державно-приватного партнерства для залучення інвестицій у технічне переобладнання (модернізацію) інженерної інфраструктури житлово-комунального господарства (у тому числі впровадження сучасних технологій та обладнання у сфері водопостачання, водовідведення, тепlopостачання, поводження з твердими побутовими відходами) [3].

**Висновки.** Отже, держава повинна докорінно змінити підхід до регулювання ринку комунальних послуг. Результатом виділення коштів державного бюджету України має бути не компенсація різниці в тарифах монополістам, а стимулювання оновлення та розвитку інфраструктури, постачання енергетичних та інших ресурсів до споживачів, розширення використання відновлюваних джерел енергії, впровадження енергозберігаючих заходів та технологій у багатоквартирних будинках. Реалізація всіх вищезазначених заходів забезпечить перехід від надмірно монополізованої сфери житлово-комунальних послуг до вільних ринкових відносин, де замовники зможуть самостійно вибрати постачальника послуг залежно від рівня їх обсягу, якості та вартості.

**Список використаних джерел:**

1. Любченко О.М. Вдосконалення державного регулювання соціально-економічного розвитку регіону. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 148–150.
2. Григорович А.В. Програмне управління розвитком житлово-комунального господарства міста : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Київ, 2006. 20 с.
3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.09.2020).
4. Сайт Державної служби статистики України. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/mp.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/mp.htm) (дата звернення: 29.08.2020).
5. Біленчук П.Д., Кравченко В.В., Підмогильний М.В. Місцеве самоврядування в Україні : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2000. 304 с.

**References:**

1. Liubchenko O. M. (2007) Vdoskonalennia derzhavnogo rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu [Improving state regulation of socio-economic development of the region]. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 12, pp. 148–150.
2. Hryhorovych A.V. (2006) Prohramne upravlinnja rozvytkom zhytlovo-komunaljnogho ghospodarstva mista [Programming management of development of housing and municipal services of city] (PhD Thesis), Kyiv: Institute of Economics of Ministry of Economy of Ukraine. (in Ukrainian)
3. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnia 2020 r. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
4. *Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy* [Website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/mp.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/mp.htm) (accessed 29 August 2020).
5. Bilenchuk P.D., Kravchenko V.V., Pidmohylny M.V. (2000) Mistseve samovryaduvannya v Ukrayini [Local government in Ukraine]. Kyiv: Atika. (in Ukrainian)

**Zhovtyak Hanna***O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv***Volokhova Inna***Ukrainian State University of Railway Transport***Volokhov Volodymyr***Ukrainian State University of Railway Transport*

## STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT HOUSING AND COMMUNAL ECONOMY OF THE REGION

*The article considers the features and main problems of housing and communal services of the regions of Ukraine. It is determined that housing and communal services are one of the main links of management, which directly affects the quality of human life. In the context of decentralization, housing and communal services are one of the most important components of the image of regional authorities. That is, the quality of housing and communal services to the population and the creation of the necessary conditions for the development of this sphere depend on the extent to which the state regional authorities regulate the policy in the field of housing and communal services. It is determined that the reform of housing and communal services of the regions of Ukraine should be based on the protection of consumers' rights to comply with industry standards; establishing direct relations between consumers of housing and communal services and producers of services at the grassroots level; antitrust market regulation, primarily in terms of setting tariffs for housing and communal services. The problems of the industry and perspective directions of their solution are determined. The current state of housing and communal services is analyzed and it is revealed that it has not yet been possible to ensure its progressive human-centric development. The vast majority of enterprises in this industry are characterized by unprofitable activities, which is objectively due to the moral and material depreciation of production facilities, the imperfection of the system of primary resources, high energy consumption and low level of management. The main problems that prevent the attraction of private capital in housing and communal services have been identified. The cycle of strategic planning of housing and communal services development in the region is determined and the main directions of the strategy of housing and communal services development of the regions of Ukraine are identified, among which, in our opinion, the most important is creating a competitive environment and forming a transparent and efficient housing and communal services market. In order to develop a competitive sector in the market of housing and communal services, certain measures must be taken. The main aspects of the possibility of using public-private partnership in the housing and communal sphere are outlined.*

**Key words:** *housing and communal services, strategy, competition, reform, region.*

**JEL classification:** L97, P25, R11

# ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

УДК 339.341.012.2

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.12>**Косович Б.І.**

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4760-3098>

## ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

*Статтю присвячено аргументації важливості екологізації сучасного підприємництва через застосування інноваційних ідей його розвитку. Визначено значення екологізації для подолання ризиків порушень глобальних екосистем і стабілізації глобальних кліматичних загроз. Проаналізовано особливості імплементації екологічних стандартів у вітчизняне підприємництво й визначено базові компоненти забезпечення сталого розвитку. Розкрито природу екологізації підприємництва та його інноваційні можливості. Запропоновано у підприємницькій діяльності використання стратегії «розумної раціональності» 5R із метою забезпечення ефективнішої екологізації бізнес-процесів. Визначено ключові напрями екологізації підприємництва та окреслено окремі інструменти сприяння інноваційному розвитку екологічного підприємництва в Україні.*

**Ключові слова:** екологізація, екологічне підприємництво, інноваційний розвиток, кліматичні зміни, екологічна економіка, гуманістичні орієнтири.

**Постановка проблеми.** Світова економіка перебуває у стані постійного розвитку. Удосконалюються засоби та форми виробництва, еволюціонують виробничі відносини, змінюються економічні акценти й таке інше. Багато у чому темпи та напрями розвитку сучасної економіки, особливо у призмі науково-технічного прогресу, можна вважати революційними. Однак на тлі нинішнього економічного багатоманіття не можна не побачити чинники, що визначатимуть ідеологію економічної динаміки на найближче майбутнє: кліматичні загрози та екологічні виклики. Саме вони спонукають до інноваційної трансформації економіки світу у напрями екологізації. У вітчизняній економіці це, насамперед, проявляється в утвердженні екологічного підприємництва та пошуку прогресивних напрямів екологізації підприємництва загалом, що надає запропонованій темі наукового дослідження актуальності та практичності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика екологізації сучасної економіки всебічно досліджена вітчизняними та закордонними вченими. Варто згадати праці А. Бобкової, О. Боровик, Л. Гринчука [7], А. Печенюка [2], І. Скороход [7], А. Статівки [9], М. Херндорфа [11] та інших учених. Попри це наукових акцентів потребує саме інноваційний потенціал екологізації підприємницької діяльності в Україні.

**Мета статті** полягає у виявленні суспільно значущих складників екологізації як визначального напрямку розвитку сучасного підприємництва, її інноваційного характеру й результативності.

**Виклад основного матеріалу.** На початку XXI ст. світовою спільнотою [1] визнано, що зміна клімату є однією з основних проблем світового розвитку з потенційно серйозними загрозами для глобальної економіки

та міжнародної безпеки внаслідок підвищення прямих і непрямих ризиків, пов'язаних з енергетичною безпекою, забезпеченням продовольством і питною водою, стабільним існуванням екосистем, ризиками для здоров'я і життя людей.

Сучасні глобальні протиріччя між зростаючими потребами населення і занепадом, деградацією довкілля свідчать про важливість гармонійного поєднання економічного, соціального та екологічного компонентів розвитку, зміщення акцентів розвитку світової економіки на користь екологічного складника, що вимагає істотного корегування діяльності всіх суб'єктів економіки і політики [2].

Відповідно до зобов'язань за Паризькою угодою та глобальних Цілей сталого розвитку, міжнародні фінансові організації, банківські союзи та установи, а також уряди більшості країн світу почали активно співпрацювати в напрями екологізації та фінансування інновацій в екології. Масштаби і терміновість вирішення проблем фінансування сталого розвитку, а також усвідомлення того, що жодна держава самотужки не може впоратися з ними, порушило питання необхідності фінансування екологізації міжнародною фінансовою системою. Екологічне фінансування розглядається сьогодні як фінансування «майбутнього»: необхідність поєднання питань фінансування та виконання глобальних ЦСР визнається дедалі більшою кількістю лідерів світової економіки. Документом «ЦСР до 2030 року» [1] було встановлено вимоги до стану навколишнього середовища, умов щодо розвитку й процвітання особистостей, досягнення соціальної рівноваги в суспільстві.

Цілі сталого розвитку актуалізували для вирішення комплекс важливих тем для підприємництва, таких як кліматичні зміни, охорона здоров'я, освіта та еколо-

гічні загрози. Вони мають на меті розв'язати планетарні проблеми спільними зусиллями, тому чітко окреслюють загальні рамки для дій підприємництва в реалізації свого творчого й інноваційного потенціалу забезпечити надійне майбутнє. Цілі здатні поєднати бізнес-стратегії з глобальними пріоритетами. Таким чином, вони окреслюють зростаючі ринки для підприємств, які можуть запропонувати інноваційні рішення та сприяти трансформаційним змінам. Успіх у реалізації ЦСР можливий лише у співпраці між різними учасниками, які синергетично вирішуватимуть нагальні суспільні виклики, першочерговими з яких є екологічні.

Необхідність екологізації визначається законами України «Про охорону навколишнього природного середовища» [3], «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [4] й іншими екологічними законами та нормативно-правовими актами держави.

Очікуваними результатами реалізації прийнятої стратегії мають стати: поліпшення стану навколишнього природного середовища з урахуванням європейських стандартів його якості; нівелювання залежності між економічним зростанням та погіршенням стану навколишнього середовища; розроблення механізмів екологічно збалансованого використання природних ресурсів; інтенсифікація розвитку природоохоронного складника в усіх економічних галузях; запровадження дієвих механізмів екологічного оподаткування з метою зниження негативного впливу на навколишнє середовище; підвищення рівня екологічної свідомості населення.

Підґрунтям екологізації підприємницької діяльності є потенціал зростання обсягів виробництва в умовах збереження і переходу до прискореного поліпшення якісних показників навколишнього природного середовища. До системи таких якісних інтегральних еколого-економічних показників слід віднести ресурсовіддачу, ресурсовідновлюваність, збереженість, безвідходність, екологічну ефективність економіки, які стануть базою для генерування важливих інноваційних ідей у впровадженні екологізації. Таких першочергових заходів з екологічної модернізації потребують виробництва промислових підприємств-забруднювачів, для яких особливо важливими є інноваційні рішення з екологізації їхніх виробництв.

Вектор України на євроінтеграційні процеси здійснюють позитивний вплив на формування інноваційного поля розвитку екологічного підприємництва відповідно стандартів ЄС, його конкурентоздатність та прибутковість. Сприяння екологічному зростанню та розвитку забезпечує можливість природних активів продовжувати надавати ресурси та екологічні послуги, на яких будується наше благополуччя. Для цього воно має слугити каталізатором інвестицій та інновацій, які будуть вкладені в основу сталого розвитку й нададуть нових економічних можливостей.

Одним із пріоритетних завдань збалансованого розвитку України є запровадження нових принципів та ефективних заходів, спрямованих на інтеграцію екологічного складника в усі галузі економіки. Йдеться про необхідність зменшення обсягів природних ресурсів, які витрачають на виготовлення кожної одиниці продукції, зниження кількості забруднюючих речовин, відходів, утворення яких пов'язане з виробництвом

одиниці продукції в кожній галузі господарювання та економіки загалом. Урахування екологічного складника в економіці, тобто екологізація економіки, є основним індикатором національної конкурентоспроможності, гармонізації природокористування та добробуту населення.

Екологічні проблеми, що виникають у результаті швидкої зміни клімату, виснаження та забруднення природного капіталу загрожують міжнародній конкурентоспроможності, а також фінансовим позиціям підприємств України у разі продовження використання ними застарілих технологій.

Україна має чималий потенціал для екологічного інвестування у виробництво екологічної продукції, зокрема натуральної (органічної), й проведення загальної промислової модернізації в напрямі забезпечення екологічного зростання. Наша країна може стати екологічним центром, якщо вміло використати всі можливості та потенціал. Проте країна повною мірою скористатися природними можливостями зможе лише у разі ефективного впровадження стратегії еколого-інноваційного розвитку та проведення активної політики заохочення до інвестицій у проекти з екологізації.

Перед екологізацією підприємницької діяльності сьогодні стоять важливі завдання, насамперед мінімізація ризику негативних наслідків таких чинників, як: брак ресурсів, що призводить до подорожчання інвестицій; потреби в капіталомісткій інфраструктурі, коли запаси води виснажуються або їхня якість знижується; порушення рівноваги в природних системах і потенційне незворотне руйнування; зміни клімату і втрата біорізноманіття.

Комплексне вирішення питань раціонального використання природних ресурсів, збереження довкілля, забезпечення екологічної безпеки та економічних проблем, пов'язаних як з обсягом забезпечення необхідних природних ресурсів, так і з можливістю впровадження інноваційних розробок із безвідходного виробництва та раціонального споживання, стають усе значущими.

У багатьох розвинених країнах світу розуміння такого підходу призвело до виникнення та розвитку окремої галузі в економіці – екологічного підприємництва, тобто інноваційної діяльності суб'єктів господарювання з виробництва екологічної продукції, виконання робіт і надання послуг спеціального (природоохоронного) призначення, спрямованої на забезпечення екологічної безпеки, раціональне використання природних ресурсів та їх відтворення, підвищення рівня охорони навколишнього середовища з метою отримання загальної корисності.

Визначальною ознакою сучасної економіки є набуття ознак екологічної. Головна мета екологічної економіки полягає у досягненні помітного прогресу у взаємозв'язку «екологія – економіка» як фундаменту впровадження концепції сталого розвитку та пропонує урядам країн перейти до збалансованого розвитку, що включає сприяння інвестиціям у природний капітал, розв'язання проблем енергетики та забезпечення населення екологічними продуктами харчування, раціональне землекористування та оптимальне управління ресурсами, розроблення більш ефективних екологічних та ресурсозберігаючих технологій, спрямованих на зменшення викидів забруднювальних речовин, ресур-

совідтворення, пом'якшення наслідків зміни клімату, розроблення інновацій із безвідходного виробництва.

Європейське агентство з охорони навколишнього середовища (European Environmental Agency, EEA) [5] визначає екологічну економіку як інноваційну політику, що дає змогу суспільствам щороку отримувати більше цінностей, зберігаючи природні системи, які її підтримують. Обґрунтовуючи різні трактування екологічної економіки, можемо констатувати, що її концептуальною тенденційною ознакою є екологізація.

Екологізація – інноваційний процес послідовного впровадження нової техніки й технології, нових форм організації виробництва, виконання управлінських та інших рішень, які дають змогу підвищити ефективність використання природних ресурсів з одночасним збереженням природного середовища, його поліпшення на різних рівнях і забезпечення загального добробуту.

Провідну роль у механізмі екологізації відіграє державна політика, яка визначає умови раціонального використання природних ресурсів, поліпшення якості навколишнього середовища, створює інституціональне забезпечення екологізації суспільного виробництва. Це насамперед проявляється на міждержавному рівні. Так, Світова комісія з навколишнього середовища та розвитку [6] окреслює низку визначальних екологоспрямованих засад: справедливості між поколіннями – необхідність збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь; сталого користування – використання природних ресурсів із метою довгострокової доступності та врахування впливу на навколишнє середовище; внутрішньополітичної справедливості – держави повинні використовувати природні ресурси, враховуючи потреби інших держав; інтеграції – плани розвитку та проекти повинні включати екологічні міркування. Така концепція використовується в основних міжнародних угодах.

Угодою про асоціацію між Україною та ЄС передбачено запровадження принципу розширеної відповідальності виробника в Україні протягом п'яти років, що вимагає прийняття законодавчих рішень щодо відповідальності підприємців за утилізацію упаковки, в якій знаходиться їхня продукція. До речі, така система розширеної відповідальності виробника успішно функціонує у 27 країнах ЄС. Ефективна інвестиційна та інноваційна політика у природоохоронній галузі стане стимулом для українського бізнесу здійснювати екологічно орієнтовані капіталовкладення і може активізувати розвиток екологічного ринку товарів і послуг. Необхідне створення ефективної системи, заснованої на стратегічно вигідній взаємодії природокористувачів, місцевої влади, населення й екологічного підприємництва. Тому екологізація економіки має відбуватися через сприяння розвитку екологічного підприємництва.

Серед чинників, які спонукають до розвитку вітчизняного екологічного підприємництва, слід, передусім, виокремити: посилення міжнародних та національних екологічних стандартів; розвиток екологічних ринків товарів і послуг; посилення зацікавленості споживачів в отриманні екологічних благ з урахуванням екологічного складника; удосконалення державного регулювання екологічного підприємництва в регіонах [7].

У Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» [8], яка була підготовлена в рамках програми розвитку ООН в Україні, де кожна із сімнадцяти цілей

сталого розвитку дотична до екологічних питань, вісім цілей прямо стосуються екологічних проблем, а три цілі безпосередньо впливають на досягнення сталого розвитку довкілля. Визначені цілі передбачають активну політику впровадження екологічно орієнтованої трансформації економіки. Для цього потрібні структурні міжгалузеві зміни, екологічні інновації, інвестиційні ресурси й заохочувальна політика.

Екологічне підприємництво є тим напрямом господарської діяльності, який, безумовно, відповідає екологічному складнику концепції сталого розвитку. На думку А. Статівки, екологічний складник концепції сталого розвитку полягає у тому, що соціальний та економічний розвиток суспільства повинен відбуватися так, щоб не завдавати шкоди навколишньому природному середовищу, а також сприяти збереженню біологічного різноманіття природних ресурсів так, щоб задовольняти потреби нинішнього покоління і при цьому не ставити під загрозу прийдешні покоління заради задоволення своїх потреб [9, с. 233].

Екологічне підприємництво є основою реалізації концепції сталого розвитку на основі більш ефективного ресурсо- та енергоспоживання, зниження рівнів викидів CO<sub>2</sub>, зменшення шкідливого впливу на довкілля та розвитку соціально інтегрованого напрямку.

Розвиток екологічного підприємництва базується на знаннях та інноваціях, енергоефективних виробничих лініях, передових технологіях, соціальному та екологічному прогресі. Екологічне підприємництво стає провідником до інклюзивного сталого розвитку не лише у провідних розвинених країнах і країнах зі швидкозростаючими ринками, а й у більшості країн світу, зокрема й Україні.

Екологічне виробництво приносить вигоду підприємству за рахунок скорочення експлуатаційних витрат за допомогою ліквідації неефективного використання сировини та енергії, що, своєю чергою, приносить екологічну користь та створює додану вартість. Одним із прикладів екологічних послуг, що мають реальну цінність, є перероблення відходів. Відходи, що не мають цінності для їх виробника, можуть представляти цінність для третьої сторони, яка зможе використовувати їх як сировину або відновити їх для повторного використання, що потребує нових технологій, інноваційних досліджень та розробок.

Світові тенденції екологічного підходу, який почав формуватися протягом останнього десятиліття у різноманітних сферах суспільного життя, дедалі ширше впроваджується в українському підприємстві.

Важливо, що завдання імплементації засад політики екологічної економіки в Україні тісно кореспондують із завданнями імплементації засад інвестиційно-інноваційної політики, мета якої полягає у формуванні соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку та використання науково-технічного потенціалу країни, забезпеченні впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництві та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції [10].

Екологічне підприємництво сьогодні розвивається в Україні, насамперед, у формі «зеленої» економіки. «Зелена» економіка як науковий та практичний підхід

ґрунтується на економічній та соціальній ефективності бізнесу, який надає екологічні послуги суспільству або мінімізує негативний вплив на довкілля. Таким чином, «зелена» економіка є принципово новим позитивним підходом до одержання вигоди від поліпшення стану навколишнього природного середовища, вона є подальшим кроком у розвитку постіндустріальної інноваційної економіки.

Важливим складником екологізації є створення умов для розвитку малого та середнього органічного агровиробництва. Органічне сільське господарство – виробнича система, що підтримує здоров'я ґрунтів, екосистем і людей. Воно залежить від екологічних процесів, біологічної різноманітності та природних циклів, характерних для місцевих умов. Органічне сільське господарство поєднує у собі традиції, нововведення та наукові розробки для поліпшення стану навколишнього середовища, збереження здоров'я і забезпечення належної якості життя.

Сьогодні в період глобальної економічної рецесії потрібно об'єднати зусилля для запобігання поширенню негативних змін у навколишньому середовищі (спричинених людством) та сприяти трансформації сучасних практик екологізації економіки, у тому числі розвитку екологічного підприємництва.

Також потрібно через упровадження екологічних вимог і стандартів із боку держави проводити політику активізації діючих підприємств (першочергово промислових) у бік екологізації. Це буде стимулом для підприємств переорієнтуватися й упроваджувати в господарську діяльність ефективні інноваційні технології, розробляти інклюзивні рішення з екологізації.

Згідно з міжнародною практикою, М. Херндорф пропонує підприємствам, які прагнуть максимізувати ефективність використання ресурсів й мати екологічно чистіше виробництво, приймати бізнес-стратегію «трьох R» (Reduce, Recycle, Reuse) – скорочення, переробка, повторне використання [11].

На нашу думку, для забезпечення більшої результативності доцільно дану бізнес-стратегію доповнити ще двома важливими для екологізації складника R (Reservation, Restoration) – збереження, відновлення й розглядати її як стратегію «розумної раціональності» (strategy of reasonable rationality) 5R. Дана стратегія 5R сприятиме еколого-інноваційному розвитку підприємств саме забезпеченням виконання значимих екологічних складників – збереження та відтворення. Є також важлива економічна аргументація для підприємств, щоб прийняти стратегію 5R, особливо в умовах теперішньої економічної нестабільності, оскільки застосування екоінновацій сприятиме раціональності й ефективності використання ресурсів, що оптимізує основні витрати і при цьому забезпечить ресурсозбереження та відтворення.

Для реалізації екологічно спрямованої стратегії «розумної раціональності 5R» знадобиться інструментарій заходів, серед яких: рамкові умови, які зміцнюють економічне зростання й збереження природного капіталу – ключові фінансові та регулятивні положення, такі як податкова і конкурентна політика; ідеологічні заходи, спрямовані на стимулювання ефективного використання природних ресурсів і подорожчання ціни забруднення; страхування екологічних ідей

як можливість убезпечитися від ризиків; установлення нових екостандартів виробництва.

Розвиток екологічного складника підприємницької діяльності передбачає впровадження сучасних технологій і методів господарювання, що здатні забезпечити необхідний обсяг і якість продукції за оптимальних витрат матеріальних ресурсів та мінімального впливу на довкілля.

Для забезпечення екологічної спрямованості інноваційного розвитку конкурентоспроможної економіки необхідний достатній рівень мотивації екологізації інноваційної діяльності підприємств різних галузей економіки й суспільства загалом [2].

Екологізація економіки набуває все більшої популярності у суспільному розвитку. Від правильної моделі її реалізації залежить майбутній глобальний прогрес. Екологізація здатна забезпечити незалежність і розумну раціональність економіки держав та стати рушійною силою економічного розвитку третього тисячоліття.

Ключовими напрямками екологізації в підприємстві, на нашу думку, є:

- 1) активізація розвитку екологічного підприємництва;
- 2) модернізація діючих підприємств в екологічно орієнтовані;
- 3) диверсифікація підприємництва з урахуванням екологізаційного складника;
- 4) трансформація. Трансформувати парадигму зростання підприємств від «кількісного» до «якісно ефективного»;
- 5) формування екоінноваційних інкубаторів, які генерують інклюзивні ідеї, технології, форсайтні дослідження, наукові розробки, стандарти, розумні рішення.

Формування ефективної макроекономічної політики має базуватися на оцінці ресурсних потреб і потенційних переваг від екологізації економіки, у тому числі за рахунок ресурсоефективності, екоінноваційності та раціональності. Необхідними стають оцінка та аналіз використання ресурсів у розрізі галузей, прогнозування їх тенденцій, оцінка потенційного екологічного впливу на макроекономічні показники розвитку країни та благо людей.

**Висновки.** Підсумовуючи зазначене, можемо констатувати, що одним із перспективних інноваційних напрямів розвитку сучасного підприємництва в Україні є його екологізація.

Інноваційна значущість екологізації підприємництва проявляється у її чисельних позитивах та значних конкурентних перевагах, зокрема: виробництво екологічно чистої продукції; раціональне використання ресурсів; оптимізація витрат виробництва; переробка та безвідходне виробництво; підвищення інвестиційної привабливості й мотивації до впровадження інновацій; кращі екологічно безпечніші умови праці та рівень якості життя персоналу; підвищення довіри з боку споживачів; зменшення екологічних ризиків; поліпшення ділової репутації та іміджу; позитивний вплив на довкілля, забезпечуючи його відновлення, та ін.

Екологізація економіки через ресурсозбереження, безвідходність, ресурсовідновлення та екомодернізацію виробничих процесів і створення екологічно чистого продукту стане базою для генерування важливих інноваційних ідей та розвитку економіки майбутнього.

**Список використаних джерел:**

1. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 70/1. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN. URL: <http://www.un.org/ga/search/view> (дата звернення: 16.11.2020).
2. Печенюк А.В. Економіка природокористування та екологізація навколишнього середовища. *Інноваційна економіка*. 2013. № 41. С. 172–175.
3. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 16.11.2020).
4. Закон України «Основні засади (Стратегія) державної екологічної політики на період до 2030 року» від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 08.01.2021).
5. Ecological Economy. European Environmental Agency. URL: <https://www.eea.europa.eu/themes/economy/intro> (дата звернення: 16.11.2020).
6. World Commission on Environment and Development, Our Common Future. URL: [https://sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/UN20WCED2019Brundtlan.pdf](https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN20WCED2019Brundtlan.pdf) (дата звернення: 16.11.2020).
7. Скороход І.С., Гринчук Л.В. Вплив європейської інтеграції на розвиток екологічного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27. № 3. С. 100–104.
8. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна» / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 174 с. URL: <https://menr.gov.ua/files/docs/ukr.pdf> (дата звернення: 16.11.2020).
9. Статівка А.М. Екологічна складова сталого розвитку сільських територій: правовий аспект. *Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції*, 26 травня 2017 р. Київ, 2017. С. 222–226.
10. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 36. Ст. 266 (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15> (дата звернення: 04.03.2021).
11. Martin Herrndorf, «Greening SMEs in Developing Countries». *A Greener Footprint for Industry*. 2006. P. 10.

**References:**

1. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 70/1. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN. Available at: <http://www.un.org/ga/search/view> (accessed 16 November 2020).
2. Pecheniuk, A. V. (2013). *Ekonomika pryrodokorystuvannia ta ekolohizatsiia navkolyshnoho sredovyschcha* [Economics of nature management and greening of the environment]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 41, pp. 172–175.
3. Zakon Ukrainy «Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho sredovyschcha» [On environmental protection] vid 25.06.1991 r. no. 1264-XII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (accessed 16 November 2020).
4. Zakon Ukrainy «Osnovni zasady (Stratehiia) derzhavnoi ekolohichnoi polityky na period do 2030 roku» [Basic principles (Strategy) of the state ecological policy for the period up to 2030] vid 28.02.2019 r. no. 2697-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (accessed 8 January 2021).
5. Ecological Economy. European Environmental Agency. Available at: <https://www.eea.europa.eu/themes/economy/intro> (accessed 16 November 2020).
6. World Commission on Environment and Development, Our Common Future. Available at: [https://sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/UN20WCED2019Brundtlan.pdf](https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN20WCED2019Brundtlan.pdf) (accessed 16 November 2020).
7. Skorokhod, I. S. and Hrynychuk, L. V. (2017). *Vplyv yevropeiskoi intehratsii na rozvytok ekolohichnoho pidpriemnytstva v Ukraini* [The impact of European integration on the development of environmental entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*, vol. 27, no. 3, pp. 100–104.
8. Natsionalna dopovid (2017) “Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina” [“Sustainable Development Goals: Ukraine”]. *Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy*, 174. Available at: <https://menr.gov.ua/files/docs/ukr.pdf> (accessed 16 November 2020).
9. Stativka, A. M. (2017). *Ekolohichna skladova staloho rozvytku silskykh terytorii: pravovyi aspekt* [Ecological component of sustainable development of rural areas: legal aspect]. *Zbirnyk tez Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii 26 travnia*. Kyiv, pp. 222–226.
10. Zakon Ukrainy “Pro innovatsiinu diialnist” [About innovative activity] vid 4 lypnia 2002 roku. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 2002, no. 36, st. 266 (zi zminamy i dopovnenniamy). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/40-15> (accessed 4 March 2021).
11. Herrndorf, M. (2006). «Greening SMEs in Developing Countries». *A Greener Footprint for Industry*, p. 10.

**Kosovych Bohdanna**  
Ivan Franko National University of Lviv

## **ECOLOGIZATION AS A DIRECTION OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT**

*Against the background of global challenges and climate threat, the world community is facing the need for radical economic changes, the formation of the modern ideology in the system of economic relations. A determining component of further socio-economic stability of society is ecologization as an innovative direction of modern entrepreneurship development. This supports relevance and practicality of the proposed research topic. The aim of the article is to study the socially significant components of ecologization as a defining direction of modern entrepreneurship, its innovative nature and effectiveness. The study is formed by a number of general and special scientific methods, primarily: analysis and synthesis to identify the importance of ecologization in the development of modern entrepreneurship; systematization – to define the main components of ecologization as a direction of innovative development of entrepreneurship; epistemology – to outline the main components of the Sustainable Development Goals; forecasting to determine the main environmental and innovative areas of development in business. Ecological entrepreneurship is one of the main elements of the ecological economy, the economy of the future, which ensures the reasonable coexistence of human and nature, the efficient use of resources, their reproduction and conservation. The article emphasizes the importance of ecologization of modern entrepreneurship through the use of innovative ideas for its development. The importance of ecologization is determined in overcoming the risks of disturbances of global ecosystems and stabilization of global climate threats. Peculiarities of implementation of ecological standards in domestic entrepreneurship are analyzed and basic components of ensuring sustainable development are determined. The nature of ecologization of entrepreneurship and its innovative opportunities are revealed. The main forms of innovative development of ecological entrepreneurship and their significance for the formation of ecological economy in modern society are considered. It is proposed to use the strategy of "smart rationality" "5 R" in business activities in order to ensure more efficient ecologization of business processes. Some tools for promoting the innovative development of environmental entrepreneurship in Ukraine are outlined.*

**Key words:** ecologization, ecological entrepreneurship, innovative development, climate change, ecological economy, humanistic goals.

**JEL classification:** O10, O13, Q01, Q50

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.6

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.13>**Гавриш О.М.**кандидат економічних наук, доцент  
Державний університет телекомунікацій  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5756-0880>**Пильнова В.П.**кандидат економічних наук, доцент  
Державний університет телекомунікацій  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1816-1876>**Вашенко О.О.**кандидат політичних наук  
Державний університет телекомунікацій  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2130-261X>

### ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ЯК СПОСІБ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто динаміку кількості підприємств за їх розмірами та наведено чистий прибуток (збиток) від їхньої діяльності. Установлено, що значна кількість різних за розмірами підприємств щорічно зазнає збитків. Для уникнення даної тенденції підприємствам доцільно вчасно використовувати санаційні заходи, які здатні вивести підприємство з незадовільного фінансового стану, поліпшити його платоспроможність та прибутковість. Розглянуто трактування поняття «санація» вітчизняними та зарубіжними науковцями. Установлено, що залежно від характеру антикризових заходів підприємство може застосовувати у своїй діяльності захисну та наступальну тактику. Наведено характеристики зовнішньої та внутрішньої санації. Розглянуто основні види зовнішньої санації, джерела отримання грошових надходжень під час відновлення боргової платоспроможності підприємства та форми санації з урахуванням чинника фінансового забезпечення.

**Ключові слова:** санація, банкрутство, підприємство, збиток, прибуток, платоспроможність, фінансове оздоровлення.

**Постановка проблеми.** У сучасних жорстких конкурентних умовах значний відсоток підприємницької діяльності в Україні зазнає збитків. Це спричинено різноманітними чинниками, починаючи від внутрішніх, які залежать від дій самого підприємства, та продовжуючи зовнішніми, такими як значна конкуренція, ненадійні постачальники, політичний, законодавчий, техніко-технологічний, економічний та природний впливи. Проте одні підприємства можуть подолати вплив даних чинників та відновити ефективну діяльність свого бізнесу, тоді як інші стають банкрутами та змушені ліквідувати власний бізнес. Саме проведення санації є важливим і невід'ємним складником на шляху до оздоровлення фінансового стану підприємства. Під час будь-якої підприємницької діяльності доцільно вчасно вжити санаційних заходів, які будуть спрямовані на активні дії для протистояння тиску кредиторів, уміння виявляти резерви свого підприємства та використовувати з користю можливості, які надає зовнішнє середовище. Отже, дослідження сутності та значення фінансової санації як способу запобігання банкрутству підприємств набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам збитковості підприємств та застосуванню фінансової санації як способу запобігання їх банкрут-

ству присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, цими питаннями займалися: І. Бланк [1], А. Бухтіарова [2], Дж. Ван Хорн, І. Зеліско [4], І. Карпунь [5], В. Лещук [6], А. Поддєрьогін [2], О. Полінкевич [6], В. Семенець [2], К. Спрінгейт. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання застосування різних видів фінансової санації для підприємств, які одержують збитки.

**Мета статті** полягає у дослідженні сутності поняття «санація» та визначенні ролі й значення фінансової санації для підприємств із метою запобігання їх банкрутству.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сучасної фінансової нестабільності банкрутство підприємств є однією з головних проблем в Україні. Велика кількість підприємств, які не мають конкурентних переваг на ринку, вчасно не застосовують санаційних заходів для розрахунку за своїми борговими зобов'язаннями, зазнають фінансової кризи, яка впливає не лише на діяльність самого підприємства, а й країни у цілому. Окрім того, важливим чинником є те, що в період COVID-19 значний відсоток відкритих справ про банкрутство становлять ті підприємства, які тимчасово потрапили в скрутне становище.

У табл. 1 наведено динаміку кількості підприємств за їх розмірами.

Таблиця 1 – Динаміка кількості підприємств за їх розмірами

Рік	Усього, одиниць	Відсотків до загальної кількості підприємств
<b>Великі підприємства</b>		
2015	423	0,12
2016	383	0,13
2017	399	0,12
2018	446	0,13
2019	518	0,14
2019 р. у % до 2015 р.	122,5	-
<b>Середні підприємства</b>		
2015	15203	4,43
2016	14832	4,84
2017	14937	4,42
2018	16057	4,51
2019	17751	4,66
2019 р. у % до 2015 р.	116,8	-
<b>Малі підприємства</b>		
2015	327814	95,45
2016	291154	95,03
2017	322920	95,47
2018	339374	95,36
2019	362328	95,20
2019 р. у % до 2015 р.	110,5	-
<b>із них мікропідприємства</b>		
2015	284241	86,71
2016	247695	85,07
2017	278102	86,12
2018	292772	86,27
2019	313380	86,49
2019 р. у % до 2015 р.	110,3	-

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України

Як свідчать дані табл. 1, протягом 2015–2019 рр. в Україні спостерігається найбільша кількість малих за розміром підприємств, частка яких у загальній структурі становить 95%. Варто відзначити, що в 2019 р. порівняно з 2015 р. кількість підприємств зросла, зокрема великих – на 22,5%, середніх – на 16,8% та малих – на 10,5%. Однак протягом досліджуваного періоду спостерігається значна кількість збиткових підприємств (табл. 2).

Згідно з даними табл. 2, серед великих за розмірами підприємств у 2019 р. 78% було прибуткових та 22% збиткових. Аналогічна ситуація спостерігається і в середніх, і в малих за розмірами підприємствах. Варто відзначити, що порівняно з 2015 р. кількість збиткових підприємств зменшилася, тоді як прибуткових – збільшилася. Однак у всіх категоріях підприємств спостерігаються значні суми збитків, що потребує необхідності використання санаційних заходів, адже саме вони здатні вивести підприємство з незадовільного фінансового стану, поліпшити його платоспроможність та прибутковість.

У фінансовому словнику під санацією розуміють «оздоровлення фінансового стану підприємства через систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних та соціальних заходів для попередження його банкрутства чи підвищення конкурентоспроможності» [4, с. 8].

У своїй роботі І.О. Бланк із санацією порівнює систему заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства, вжиття яких відбувається за допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і які спрямовані на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації [1].

Найбільш широке визначення санації наводить О.М. Поддєрьогін, спираючись на тлумачення зарубіжних економістів, з яким погоджуються багато досвідчених науковців та молодих дослідників: «Санація – це комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді» [2].

Санація здійснюється за допомогою фінансових коштів та стосується, насамперед, фінансово-економічної системи господарського суб'єкта. Це доводить потребу створення фінансово-економічного механізму санації [5, с. 440].

Залежно від характеру антикризових заходів підприємство може застосовувати у своїй діяльності різні тактики, які характеризуються особливим набором антикризових заходів:

– захисну тактику (оперативні антикризові заходи), яка орієнтована на масштабний за часом антикризовий процес та має на меті отримати більше часу для про-

Таблиця 2 – Чистий прибуток (збиток) підприємств за їх розмірами

Рік	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн
<i>Великі підприємства</i>				
2015	56,2	91019,4	43,8	243571,8
2016	65,8	139545,0	34,2	92695,0
2017	72,8	221383,4	27,2	101763,7
2018	76,7	232465,1	23,3	95688,1
2019	78,0	284240,9	22,0	96861,4
2019 р. у % до 2015 р.	-	312,3	-	39,8
<i>Середні підприємства</i>				
2015	70,6	172570,6	29,4	275339,8
2016	75,5	157901,7	24,5	142839,9
2017	76,1	186142,5	23,9	116037,5
2018	77,7	224234,0	22,3	104574,1
2019	77,6	325215,7	22,4	78265,6
2019 р. у % до 2015 р.	-	188,5	-	28,4
<i>Малі підприємства</i>				
2015	73,5	89390,4	26,5	207584,8
2016	72,8	99298,7	27,2	131505,5
2017	72,3	107934,7	27,7	128906,6
2018	73,7	127658,9	26,3	95790,3
2019	73,3	162563,0	26,7	73113,6
2019 р. у % до 2015 р.	-	181,9	-	35,2
<i>із них мікропідприємства</i>				
2015	73,3	30994,9	26,7	91113,9
2016	71,9	35325,8	28,1	72667,2
2017	71,4	39234,5	28,6	68480,0
2018	72,8	47980,3	27,2	55762,1
2019	72,1	57750,8	27,9	42907,9
2019 р. у % до 2015 р.	-	186,3	-	47,1

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України

ведення санаційних заходів щодо стабілізації фінансового стану підприємства. Вона включає у себе заходи, що не потребують значних витрат та зусиль, дають швидкий, але тимчасовий ефект, а саме: зменшення витрат, закриття і розпродаж окремих підрозділів, техніки та обладнання, зменшення частки підприємства на ринку, розпродаж продукції за акційними цінами тощо;

– наступальну тактику (стратегічні антикризові заходи), яка передбачає активні стратегічні дії. Зокрема, до них належать: впровадження нових інноваційних технологій, модернізація устаткування, пошук нових ринків збуту, у т. ч. й міжнародних, підвищення (зниження) цін, реалізація прогресивної стратегічної концепції маркетингу. Наступальну тактику використовують за наявності часу та коштів у підприємства. Результатом використання даної тактики у підприємства є можливість досягнення стійкого ефекту фінансового оздоровлення.

Залежно від суб'єктів антикризового процесу, які беруть участь у проведенні окремих заходів, доцільно виділяти зовнішню та внутрішню санації.

Зовнішня санація потребує пошуку та узгодження її умов зі сторонніми учасниками: партнерами, кредиторами, інвесторами та ін. На рис. 1 зображено основні види зовнішньої санації.

Внутрішня санація, як правило, здійснюється самим підприємством або за сприяння кредиторів.

Заходи, що спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства та не потребують участі кредиторів, можуть мати різну цільову спрямованість, їх доцільно поділити на заходи:

- а) щодо відновлення боргової платоспроможності;
- б) щодо відновлення поточної платоспроможності.

Санаційні заходи щодо відновлення боргової платоспроможності пов'язані з пошуком власних джерел грошових коштів за рахунок імобілізації матеріальних активів підприємства в обсягах та термінах, необхідних для розрахунку по зобов'язаннях. Джерела отримання грошових надходжень наведено на рис. 2.

Заходи, спрямовані на відновлення поточної платоспроможності, мають на меті створення або відновлення механізмів генерації грошових коштів в обсягах, достатніх для розрахунків із кредиторами та фінансування поточних витрат. Вони можуть здійснюватися за такими напрямками як:

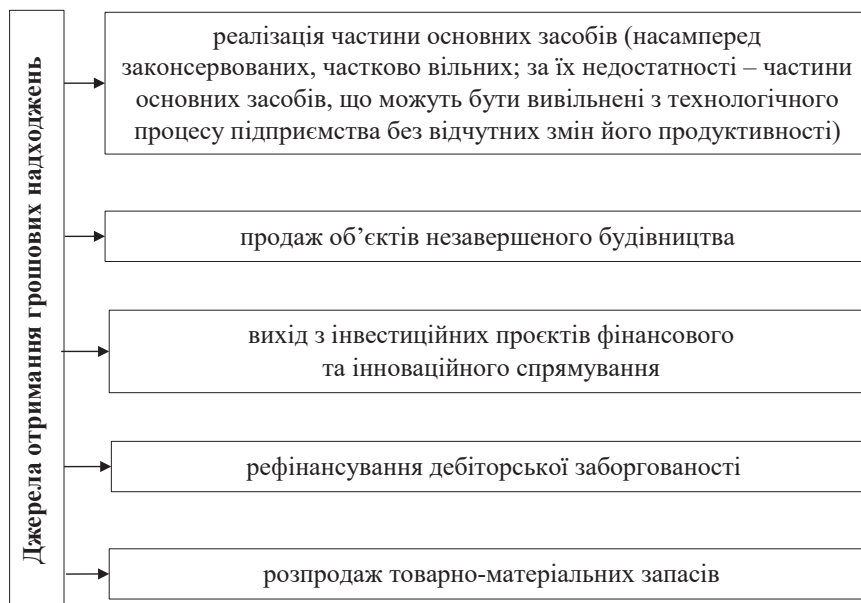
- 1) забезпечення зростання обсягів діяльності;
- 2) забезпечення підвищення доходності господарської діяльності;
- 3) пошук та мобілізація резервів економії витрат на здійснення діяльності [4].

Внутрішня санація підприємства із залученням кредиторів може проводитися на основі укладання різних мирових угод із кредиторами.



**Рисунок 1 – Основні види зовнішньої санації підприємства**

*Джерело: розроблено авторами на основі [6]*



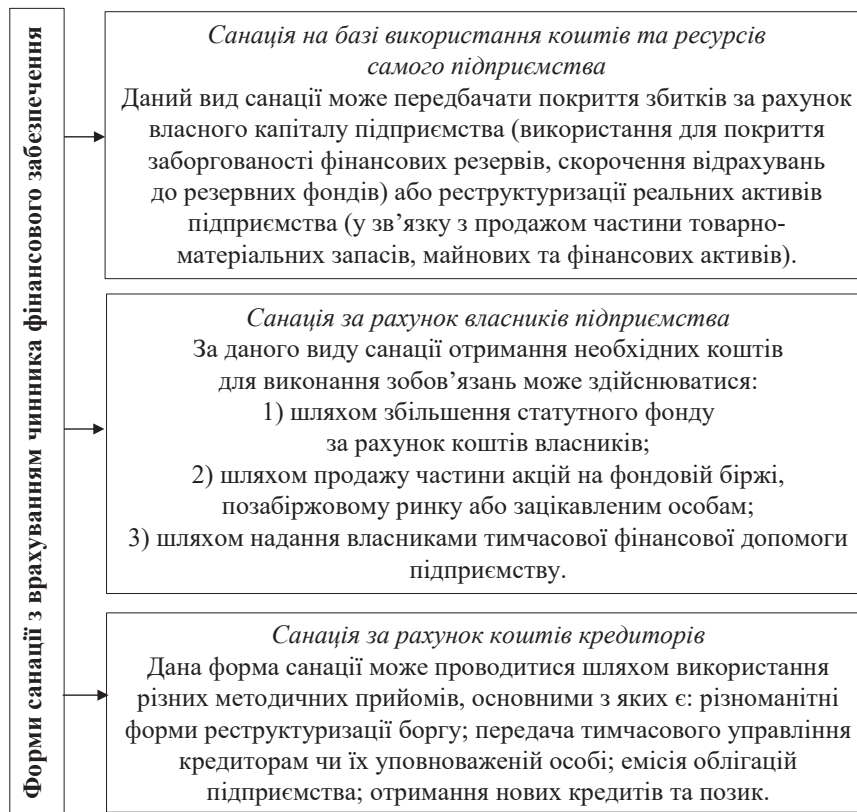
**Рисунок 2 – Джерела отримання грошових надходжень під час відновлення боргової платоспроможності підприємства**

*Джерело: розроблено авторами на основі [6]*

Ураховуючи чинник фінансового забезпечення, у результаті проведених досліджень установлено, що існують такі форми санації (рис. 3).

Таким чином, провівши відповідні дослідження, варто відзначити, що будь-яке підприємство протягом

усього періоду діяльності повинне досконало аналізувати фінансові показники та здійснювати оцінку платоспроможності не лише на сьогоднішній день, а й у майбутньому, оскільки вчасне використання санаційних заходів сприятиме фінансовій стабільності підприємства.



**Рисунок 3 – Форми санації з врахуванням чинника фінансового забезпечення**

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

ства та забезпечуватиме його прибутковість протягом усього періоду діяльності.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що санація відіграє важливу роль у підприємницькій діяльності, оскільки є найефективнішим способом для фінансового оздоровлення неплатоспроможного підприємства. В Україні у зв'язку із впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників значна кількість різних за розміром підприємств щорічно зазнає збитків. Із

метою фінансового оздоровлення неплатоспроможного підприємства доцільно проводити санацію, яка забезпечить його ефективне функціонування та підвищення прибутковості. У ході дослідження розглянуто роль, значення та процес проведення внутрішньої і зовнішньої санації. Установлено, що своєчасне подолання збитковості дасть змогу запобігти банкрутству підприємств і визначити оптимальні шляхи підвищення його платоспроможності та зміцнення фінансової стійкості.

#### Список використаних джерел:

1. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент. Київ : Ніка-Центр; Ельга, 2002. 528 с.
2. Бухтіарова А.Г., Семенець В.П. Теоретичні підходи до трактування сутності поняття санації підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України* : тези доповідей II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Суми, 23 листопада 2017 р. Суми, 2017. С. 68–72.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.03.2021).
4. Зеліско І.М. Управління фінансовою санацією підприємства : навчальний посібник. Київ, 2016. 355 с.
5. Карпунь І.Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія. Львів : Магнолія-2006, 2008. 440 с.
6. Полінкевич О.М., Лещук В.П. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 416 с.

#### References:

1. Blank I.O. (2002) *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Kyiv: Nika-Tsent; Elha. (in Ukrainian)
2. Bukhtiarova A.H., Semenets V.P. (2017) Teoretychni pidkhody do traktuvannia sutnosti poniattia sanatsii pidpriemstva [Theoretically go to the interpretation of the day of the understanding of the sanitation of the enterprise]. Proceedings of the *Problemy i perspektyvy rozvytku finansovo-kredytnoi systemy Ukrainy: tezy dopovidei II Vseukr. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Sumy, November 23, 2017)*, Sumy, pp. 68–72.
3. State Statistics Service of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 26 March 2021).
4. Zelisko I.M. (2016) *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstva* [Management of the financial sanitation of the enterprise]. Kyiv. (in Ukrainian)

---

5. Karpun I.N. (2008) *Antykryzovi zakhody na pidpriemstvi: upravlinnia, stratehiia, tsili ta zavdannia* [Anti-crisis enter on the enterprise: management, strategy, goals and operations]. Lviv: Mahnoliia-2006. (in Ukrainian)

6. Polinkevych O.M., Leshchuk V.P. (2010) *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial sanitation and bankruptcy of enterprises]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. (in Ukrainian)

**Havrysh Oksana, Pylnova Valentyna, Vashchenko Olha**  
*State University of Telecommunications*

## **FINANCIAL SANITATION AS A WAY OF PREVENTION BANKRUPTCY OF ENTERPRISES**

*The article considers the dynamics of the number of enterprises by their size and shows the net profit (loss) from their activities. It is established that a significant number of enterprises of different sizes suffer losses every year. To avoid this trend, companies should use timely remedial measures that can bring the company out of unsatisfactory financial condition, improve its solvency and profitability. The interpretation of the concept of "sanitation" by domestic and foreign scientists is considered, which should be interpreted as a set of consistent, interconnected measures of financial, economic, production, technical, organizational and social nature, aimed at removing the business entity from the crisis in a long-term competitiveness. It is established that depending on the nature of anti-crisis measures, the company can use in its activities defensive and offensive tactics. Defensive tactics are focused on a large-scale anti-crisis process and aims to gain more time for sanitation measures to stabilize the financial condition of the enterprise, while offensive tactics involve active strategic action. The characteristics of external and internal sanitation are given. It is established that the main types of external sanitation are: sanitation of the enterprise aimed at debt reorganization, sanitation of the enterprise aimed at reorganization of the enterprise and sanitation of the enterprise through its sale as an integral property complex. The main sources of cash receipts during the recovery of the company's debt solvency are considered. Measures aimed at restoring current solvency are aimed at creating or restoring mechanisms for generating cash in amounts sufficient to settle with creditors and finance current expenses. Taking into account the factor of financial security, as a result of research it is established that there are the following forms of sanitation: sanitation based on the use of funds and resources of the enterprise, sanitation at the expense of business owners and sanitation at the expense of creditors. It is established that timely overcoming of losses will prevent bankruptcy of enterprises and determine the best ways to increase its solvency and strengthen financial stability.*

**Key words:** *sanitation, bankruptcy, enterprise, loss, profit, solvency, financial recovery.*

**JEL classification:** G01, G30, H12, M21

---

UDC 336.7; 339.7; 339.9

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.14>**Filon Mykhailo**

Ph.D.,

Senior Lecturer at the Department of Political Science and Law  
South Ukrainian National Pedagogical University  
named after K.D. Ushynsky**Borsuk Yevheniia**

Student

South Ukrainian National Pedagogical University  
named after K.D. Ushynsky

## CRYPTOCURRENCY AS A VIRTUAL SOLUTION OF THE PROBLEM OF DOUBLE COSTS. CRYPTOCURRENCY IN UKRAINE

*The article considers the concept of cryptocurrency, its history, features, pros and cons, ways of distribution of cryptocurrency in the world and in Ukraine. The problematic issues of making virtual currencies are considered, in particular, why this issue is relevant today. Cryptocurrency is an opportunity to look at economic issues from a new angle. Its emergence is due to the needs of the time. Undoubtedly, this is an actual technical achievement. Opportunities and popularity are currently growing at a rapid pace. It is similar in characteristics to ordinary money but has a number of features that are becoming increasingly popular today. There are many ways to earn cryptocurrency and make a profit from it. Cryptocurrency is a new word in money circulation. We can assume that cryptocurrency may soon become an alternative to traditional means of payment.*

**Key words:** *cryptocurrency, bitcoin, coin, blockchain, mining, darknet, virtual currencies, electronic money.*

**JEL classification:** F01, F31, F39, G32, G35

**Formulation of the problem.** The problem of rapid development of virtual currencies in recent years has reached a global level. Due to economic problems and financial crises, people are increasingly trying to save money by turning to virtual cryptocurrencies.

**Analysis of recent research and publications.** Scientists focus on the essence of cryptocurrency, its transparency and solving the problem of double costs. They see virtual money as an alternative to traditional money. Various aspects of this problem are reflected in the works of such scientists as M.A. Kutsevol, O.A. Shevchenko-Naumov, M. Likhachov, P. Mashchenko, David Chaum.

**Setting objectives.** An important part of the problem in the study of cryptocurrencies is the lack of understanding of what hides its reverse side that is why the purpose of the article is to study the concept of cryptocurrency, its history and features.

**Presenting main material.** Cryptocurrency is the name of a distributed and decentralized system of secure exchange and transfer of digital banknotes based on cryptographic means. The banknotes of such a system can be exchanged for fiat money at the market rate [1].

Cryptocurrency is a fast and reliable system of payments and remittances, based on the latest technologies. It is beyond the control of any government.

Cryptocurrency is a medium of exchange, like ordinary currencies, but is designed to exchange digital information, which has become possible due to certain principles of cryptography (used to ensure operations and control the creation of new coins) [2].

To date, there are many cryptocurrencies, consider the most popular:

1. Bitcoin (exchange ticker – BTC, sometimes – XBT) is the first in history and the most popular cryptocurrency in the world.

2. Ethereum (ETH) is a digital currency platform for creating decentralized online services based on blockchain (Dapps), operating on the basis of smart contracts.

3. Ripple (XRP) cryptocurrency is used in the system of gross settlements in real time, as well as for currency exchange and money transfers.

4. Bitcoin Cash appeared as a result of the hard fork “alternative to bitcoin”.

5. IOTA is a cryptocurrency of the exchange network project for the Internet of Things [4].

The first cryptocurrency was the Bitcoin system. In 2008, the inventor, who chose the pseudonym Satoshi Nakamoto, created a way to solve the problem of double costs without the involvement of a third party. His invention is the electronic payment system Bitcoin. Later, with the use of such innovations, which Bitcoin had introduced, a number of other cryptocurrencies were created, but some specific parameters of the algorithms embedded in their work were differed from Bitcoin. The word “bitcoin” was first heard in 2008. The combination of two English words “bit” as a unit of measurement of information that we write, for example, on a flash drive, and “coin”. At the beginning of the emergence of virtual cryptocurrencies, bitcoins were sold for 0.8 USD, and in December 2017, bitcoin cost more than 20,000 USD. There are certain rules in this system. To join this computer system you need to download the bitcoin wallet application to your phone. Access to it is not a PIN code, as in a bank card, but code phrases. After downloading the program, your phone connects to millions of others, and you can transfer money to a person at the other end of the world not via a bank, but directly. In the world of cryptocurrency, the money transfer operation, which is usually carried out by banks, is performed by computers. They can be anywhere in the world, and anyone can do it, but for each of the computers the system arranges a test, the so-called competition, and selects only the most powerful, which are

best able to protect money transfers from outside interference. If the computer wins, its owner receives a reward. This process is called mining. The total number of bitcoins is limited, there will be no more than 21 million. And they will be mined until 2140, so the system is programmed. Therefore, people around the world are competing to get into this chain. Already at the moment, big businessmen in China have built whole mines, huge rooms with miners watched by one or two people. They are extracted at home using the same computers. Due to the load on the grid, several cases of fires were recorded. The crypt can be used for trading as a long-term investment or trading tool. The crypto market is volatile; the exchange rate of some coins is actively jumping up and down. Therefore, with the help of cryptocurrencies you can make good money.

The unit of measurement in this system is a "Coin". Cryptocurrency has no real expression like metal coins or paper banknotes. This money exists exclusively in digital form. The turnover of such currency takes place according to the "blockchain" system. This system is a database distributed over millions of personal computers around the world. It is not hosted on a single server or hard drive, but divided into nodes. It is supported by active network members – regular wallet users. Thus storage and record of the information at the address of cryptocurrencies occurs on all devices at once that guarantees transparency and openness of transactions. It is a way for a group of people to build relationships on their own, rather than trusting others to manage their money.

Ways to earn cryptocurrency:

- Cranes – services for the distribution of Bitcoin and other coins for small tasks: solving captchas, web surfing and so on.

- Bounty – the process of advertising new ICO-projects through posting, reposting, translation. Initially, you receive free tokens, which will soon become a full-fledged cryptocurrency.

- Posting / copywriting – participants of Steemit and Golos services receive a reward in the form of internal cryptocurrency. In the future, it can be exchanged [3].

In order to earn cryptocurrencies, you only need to choose the way you like and make every effort to develop in this area.

Each of the existing types of cryptocurrencies has both advantages and disadvantages inherent in them all together.

Advantages of cryptocurrencies:

- Anonymity of transactions – there is no information about the owner of the crypto wallet (there is only a wallet number);

- The open source algorithm allows anyone to get it;

- Decentralized nature, lack of a single digital bank, lack of control over transactions and payments;

- Not prone to inflation (limited number of coins);

- Security, it cannot be copied.

Disadvantages of cryptocurrency:

- Negative actions against it are possible on the part of national regulators

- High price variability due to the specifics of use

- Loss of the password to the electronic crypto wallet or its inoperability lead to complete and irreversible loss of all coins

In general, cryptocurrencies are characterized by the same features as modern money, namely:

- cryptocurrencies are universal;

- it is an exchange medium;

- cryptocurrencies can be accumulated;

- cryptocurrencies perform a calculation function.

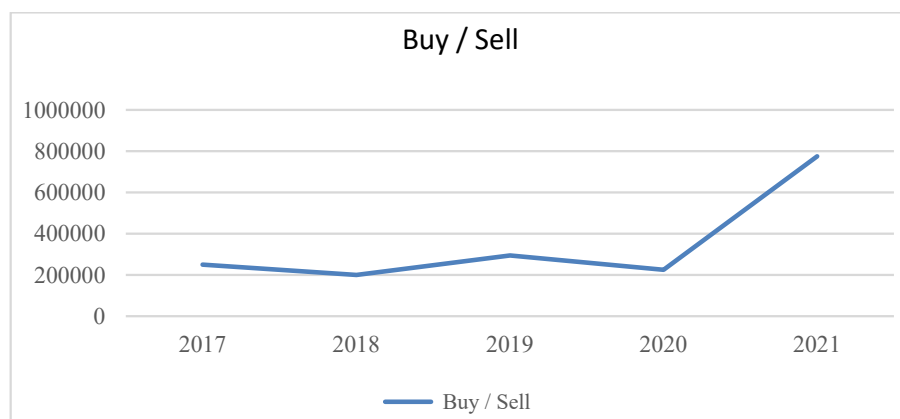
In Ukraine, due to greater interest in the capabilities of this system, there are already stores where you can pay with bitcoins. Similarly, in almost all terminals you can top up your Bitcoin account. Unfortunately, the cryptocurrency bitcoin does not currently have a specific legal status in Ukraine.

At the same time, according to public data from the declarations of public figures, it can be seen that they already use cryptocurrency as an investment asset.

Consider the exchange rate of bitcoin to the hryvnia in the period from November 2017 to January 2021:

Observing the trend of growth and decline of bitcoin in the period from 2017 to 2021, we can conclude whether to use video cards and a computer's CPU to extract currency.

At the beginning of the emergence of bitcoins, the complexity of cryptocurrency mining was minimal, which allowed to establish the mining process using the computer's CPU. Bitcoins could be mined without much effort, the rate of which until 2015 did not exceed 500 UAH per 1 BTC. Already in 2019, the cryptocurrency rate went up,



**Figure 1 – The exchange rate of bitcoin to the hryvnia in the period from November 2017 to January 2021**

Source: [5]

the popularity of virtual coins increased, and the complexity of mining jumped. Extracting bitcoins using the computer's CPU has become a futile task. Along with processors, participants in the crypto network used GPUs (video cards), which were better suited for mining cryptocurrencies. Video card – a graphics processor capable of performing many identical tasks. Since 2016, video cards have ceased to bring the expected profit, due to the sharp rise in the price of Bitcoin, the growing popularity of cryptocurrencies and, consequently, the increasing complexity of mining. Miners began to assemble farms, i.e. special complexes, which included from 4 or more video cards. In December 2017, when the cryptocurrency exchange rate exceeded the 20,000 mark, the relevance of using farms on the GPU was minimized. Buying expensive equipment and spending time extracting BTC virtual currency with GPU farms is futile, but by early 2021, the cryptocurrency rate has skyrocketed, and the situation in this market will change in the near future.

At the same time, the cryptocurrency market has a dark side, their popularization is not accidental. It is anonymity that has two sides. On the one hand, it is an opportunity not to pay taxes. On the other hand, this is the main method of payment in the darknet. Darknet is the Internet that everyone uses every day. Darknet is the Internet, which can be accessed only through a special browser. This is the human trafficking, trade in passports, criminal services.

Information is an expensive commodity in the 21st century. Information exchange, where lots are documents of

state importance, correspondence, compromising materials, databases, all this can be bought for bitcoins.

The motto of darknet forums is “the one who owns information owns the world.” Darknet forums bring together people of different interests, from lawyers, doctors, engineers to criminals. Everyone shares experiences, and everything remains anonymous, they offer many services for bitcoin.

**Conclusions.** Cryptocurrency is an opportunity to look at economic issues from a new angle. Its emergence is due to the needs of the time. Undoubtedly, this is an actual technical achievement. Opportunities and popularity are currently growing at a rapid pace. It is similar in characteristics to ordinary money, but it has a number of features that are becoming increasingly popular today. Therefore, there are many ways to earn cryptocurrencies and make a profit from them. The main advantages of this type of currency are the lack of control and restrictions on issuance, the ability to generate currency independently through mining, complete anonymity, protection from inflation. However, despite all the advantages, this type is one of the most common types of payment in the criminal world.

On the positive side, in some European cities, local authorities have begun accepting some of the utility bills and taxes in bitcoins. And now you can pay for the services of a dentist, shopping in the store and much more for bitcoins.

Thus, cryptocurrency is a new word in money circulation. Based on this, we can assume that cryptocurrency may soon become an alternative to traditional means of payment.

#### References:

1. Likhachov M. Skromna charivnist bitkoina: ukrainski realii vykorystannia krypto valiut. *Forbes Ukraina*. Available at: [http://forbes.net.ua/ua/opinions/1428255-skromnacharivnist-bitkoina-ukrayinski-realiyivikoristanniakriptovalyut-utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=skromna-charivnistbitkoinaukrayinski-realiyi-vikoristannya-kriptovalyut](http://forbes.net.ua/ua/opinions/1428255-skromnacharivnist-bitkoina-ukrayinski-realiyivikoristanniakriptovalyut-utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=skromna-charivnistbitkoinaukrayinski-realiyi-vikoristannya-kriptovalyut) (accessed 10 November 2020).
2. Kutsevol M.A. The concept and economic nature of cryptocurrency / M.A. Kutsevol, O.A. Shevchenko-Naumov. Available at: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/16391/1/79-85.pdf> (accessed 17 December 2020).
3. What is a cryptocurrency? Available at: <https://prostocoin.com/blog/what-is-cryptocurrency> (accessed 13 December 2020).
4. Five popular cryptocurrencies. Available at: <https://forklog.com/top-5-samyh-populyarnyh-kriptovalyut/> (accessed 10 October 2020).
5. Exchange rate. Available at: <https://charts.finance.ua/ru/currency/bitcoin/-/1/btc> (accessed 11 February 2021).

#### Список використаних джерел:

1. Ліхачов М. Скромна чарівність біткоіна: українські реалії використання крипто валют. *Forbes Україна*. URL: [http://forbes.net.ua/ua/opinions/1428255-skromnacharivnist-bitkoina-ukrayinski-realiyi-vikoristanniakriptovalyututm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=skromna-charivnist-bitkoinaukrayinski-realiyivikoristannya-kriptovalyut](http://forbes.net.ua/ua/opinions/1428255-skromnacharivnist-bitkoina-ukrayinski-realiyi-vikoristanniakriptovalyututm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=skromna-charivnist-bitkoinaukrayinski-realiyivikoristannya-kriptovalyut) (дата звернення: 10.11.2020).
2. Куцевол М.А. Поняття та економічна природа криптовалюти / М.А. Куцевол, О.А. Шевченко-Наумова. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/16391/1/79-85.pdf> (дата звернення: 17.12.2020).
3. Що таке криптовалюта? URL: <https://prostocoin.com/blog/what-is-cryptocurrency> (дата звернення: 13.12.2020).
4. П'ять популярних криптовалют. URL: <https://forklog.com/top-5-samyh-populyarnyh-kriptovalyut/> (дата звернення: 10.10.2020).
5. Курс валют. URL: <https://charts.finance.ua/ru/currency/bitcoin/-/1/btc> (дата звернення: 11.02.2021).

Філон М.М., Борсук Є.Г.  
Південноукраїнський національний педагогічний  
університет імені К.Д. Ушинського

## КРИПТОВАЛЮТА – ВІРТУАЛЬНЕ РІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ПОДВІЙНИХ ВИТРАТ, КРИПТОВАЛЮТА В УКРАЇНІ

У статті розглядається поняття, що таке криптовалюта, її історія, особливості, позитивні та негативні сторони. Розповсюдження криптовалюти в світі та в Україні. Розглядаються проблемні питання віртуальних валют, і чому це питання актуальне на сьогоднішній день. Криптовалюта – засіб обміну, як і звичайні валюти, але призначена для обміну цифровою інформацією, що стало можливим завдяки певним принципам криптографії (використовується для забезпечення операцій та контролю створення нових монет). Першою криптовалютою була система Bitcoin. Криптовалюта потрібна для платежів. Але не просто транзакції, а анонімні, швидкі і прямі транзакції. Здійснюються, як між приватними особами, так і для купівлі товарів або послуг в інтернеті. «Викрасти» криптовалюту з гаманця практично неможливо. Так як всі операції незворотні і використовують приватні ключі, перехопити їх або зламати неможливо. Bitcoin і іншу крипту розглядають в якості інвестиційного активу за рахунок коливань курсу і загального зростання популярності. Криптовалюти автоматизують грошові відносини та найголовніше – роблять їх прозорими. Одиницею виміру в цій системі є «Коїни» («монети»). Криптовалюта не має ніякого реального висловлювання на кшталт металевих монет або паперових банкнот. Ці гроші існують виключно в цифровому вигляді. Оберти такої валюти відбуваються за системою «блок-чейн» («замкнений ланцюг»). Ця система являє собою розподілену за мільйонами персональних комп'ютерів у всьому світі базу даних. При цьому зберігання і запис інформації при зверненні криптовалютою відбувається на всіх пристроях відразу, що гарантує прозорість і відкритість транзакцій. Якщо простіше – це спосіб для окремої групи людей самостійно будувати відносини на взаємній довірі, а не довіряти управління своїми грошима іншим. Криптовалюта – можливість поглянути на економічні питання під новим кутом. Її виникнення обумовлено потребами часу. Безсумнівно, це актуальне технічне досягнення. Можливості та популярність на даний момент зростає на великій швидкості. Вона по характеристикам схожа на звичайні гроші, але має ряд можливостей, які надають все більшої популярності в наш час.

**Ключові слова:** криптовалюта, біткойни, коїн, блок-чейн, майнінг, даркнет, віртуальні валюти, електронні гроші.

УДК 336.2

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.15>

Яструбецька Л.С.

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

## КОМПЛЕКСНА МЕТОДИКА ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

В умовах пандемії COVID-19 суттєвих змін зазнали як світова економічна система, так і фінансова система кожної держави та ділової одиниці зокрема. Карантинні заходи сприяли ще більш стрімкому впровадженню інформаційних технологій у фінансові процеси, зумовивши виникнення оновленого формату функціонування суб'єктів підприємництва з одночасним поширенням і нових гібридних загроз їх фінансовій безпеці. У цьому контексті у статті обґрунтовано необхідність ефективного управління фінансовою безпекою суб'єктів підприємництва, ключовим етапом якого є оцінка рівня фінансової безпеки. Здійснено порівняльний аналіз різних наукових підходів до такої оцінки та запропоновано авторське бачення даного управлінського процесу. Зокрема, акцентовано на необхідності зважання під час оцінки фінансової безпеки не лише фінансові показники підприємства, а й на якісні параметри кожного зі складників фінансової безпеки. Окрім того, акцентовано на важливості врахування під час оцінки фінансової безпеки суб'єктів господарювання принципів системності, інтегрованості, доступності, конструктивності та стратегічного бачення. Формалізовано сукупність етапів та заходів оцінки фінансової безпеки підприємств у вигляді організаційної моделі, яка дасть змогу підвищити ефективність управління фінансовою безпекою ділових одиниць та зменшити трудові та часові затрати на його реалізацію.

**Ключові слова:** фінансова безпека суб'єктів підприємництва, оцінка рівня фінансової безпеки підприємств, матриця динамічної фінансової рівноваги, чистий грошовий потік підприємства в розрізі операційної, фінансової, інвестиційної діяльності, організаційна модель оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

**Постановка проблеми.** У мінливих умовах ринкового середовища, що значною мірою ускладнюються скрутним економічним становищем у країні внаслідок пандемії COVID-19, перед кожним суб'єктом

господарювання гостро стоїть питання ефективного управління його фінансовою безпекою, адже сьогодні ведення підприємницької діяльності супроводжується численними загрозами гібридного характеру.

Карантинні заходи одночасно зі зростанням інформатизації економіки зумовили виникнення нового формату функціонування суб'єктів підприємництва та ще більше актуалізували потребу розроблення дієвих методів ідентифікації та протидії численним загрозам їхній фінансовій безпеці. Це, своєю чергою, обґрунтовує необхідність формування адекватного вимогам сьогодення, інструментарію оцінки рівня фінансової безпеки ділових одиниць.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні аспекти управління фінансовою безпекою підприємств є предметом дослідження в наукових роботах О. Барановського, З. Варналія, А. Спіфанова, О. Підхомного, В. Предборського та ін. Над питаннями оцінки фінансової безпеки суб'єктів господарювання працювали вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема О. Ареф'єва, І. Бланк, Т. Загорельська, С. Ілляшенко, М. Кокнаєва, І. Мойсеєнко, Л. Чаговець та ін. Водночас індикатори фінансової безпеки підприємств та методичні підходи до її оцінки й досі залишаються дискусійними, а розроблення ефективних заходів протидії загрозам фінансовій безпеці суб'єктів господарювання вимагає об'єктивної інформації про рівень їхньої фінансової безпеки.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні необхідності пошуку сучасних інструментів здійснення такої оцінки з урахуванням гібридних загроз.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінка фінансової безпеки суб'єкта господарювання – це сукупність послідовних дій, тісно взаємопов'язаних між собою щодо аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення загроз реалізації визначених фінансових інтересів. Універсальної системи оцінки

рівня фінансової безпеки на підприємстві, безперечно, немає, адже кожен суб'єкт господарювання має свої особливості, тому повинен її розробляти з урахуванням масштабів і специфіки своєї діяльності. Водночас методика такої оцінки, на нашу думку, повинна базуватися на таких ключових принципах:

- системності (узагальнений показник рівня фінансової безпеки підприємства має складатися з окремих оцінок її складників);
- інтегрованості (оцінка окремих складників фінансової безпеки повинна здійснюватися на основі опрацювання значного обсягу інформації, що отримується з різних джерел);
- доступності (дані для здійснення такої оцінки повинні бути легко доступними для отримання);
- конструктивності (оцінка здійснюється з метою вдосконалення параметрів фінансової діяльності, а не лише заради виявлення прогалин фінансової безпеки, за які відповідальні окремі служби чи працівники підприємства);
- стратегічного бачення (показники, що застосовуються для оцінки рівня фінансової безпеки, повинні враховувати стратегічні цілі розвитку підприємства).

Формалізація організаційних процедур оцінки фінансової безпеки підприємств дасть змогу підвищити ефективність управління їхньою фінансовою безпекою, зменшити трудові та часові затрати на його реалізацію, що в підсумку допоможе зміцнити їхню фінансову стійкість, мінімізувати фінансові втрати внаслідок деструктивного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, запобігти протиправним захопленням чи випадкам недобросовісної конкуренції. Пропонуємо організаційну модель такої оцінки, яка включає послідовність таких етапів (рис. 1):

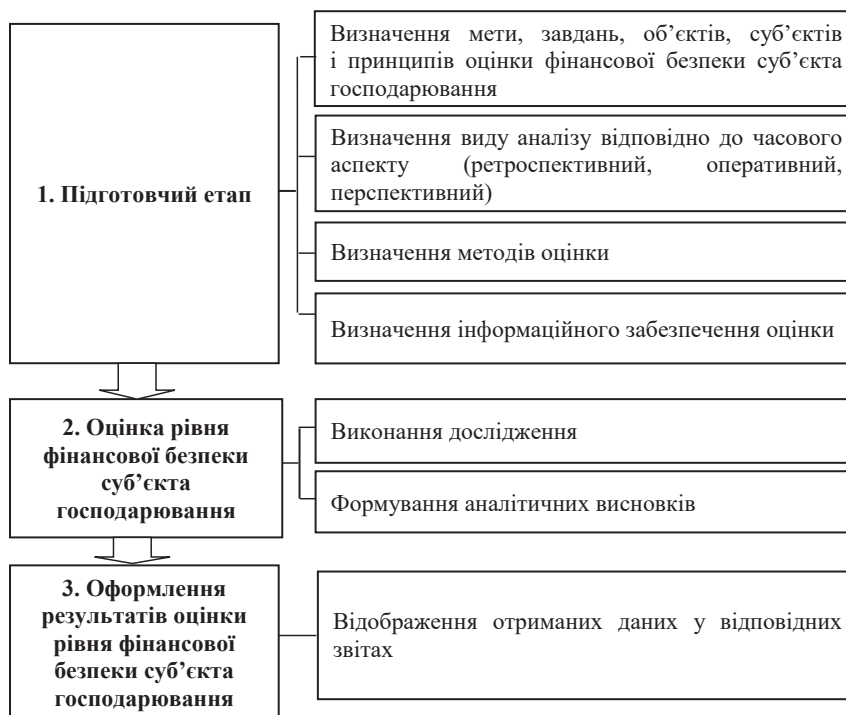


Рисунок 1 – Організаційна модель оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва

Джерело: сформовано на основі [7, с. 237]

1. Підготовчий етап (визначення мети, завдань, об'єктів, суб'єктів, методів та принципів оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання). Метою оцінки рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання є виявлення деструктивного впливу різноманітних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на його фінансову безпеку, розроблення й упровадження заходів захисту фінансових інтересів від виявлених загроз. Сформульована мета передбачає вирішення таких завдань:

- оцінка фінансового стану і динаміки розвитку суб'єкта господарювання;
- дослідження наявності негативних тенденцій розвитку підприємства;
- з'ясування причин, джерел, характеру дії деструктивних чинників на фінансову безпеку суб'єкта господарювання;
- прогнозування наслідків негативного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність підприємства;
- розроблення заходів протидії загрозам фінансовій безпеці суб'єктів господарювання.

У процесі оцінювання рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання зацікавлені не лише внутрішні, а й зовнішні користувачі, адже інвестиційні та кредитні рішення ухвалюють на підставі інформації про фінансовий стан і рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання. Саме інтересами внутрішніх і зовнішніх користувачів зумовлені завдання та масштаб, у якому оцінюватимуть фінансову безпеку – чи загалом по підприємству, чи за його структурними підрозділами, чи за окремим проектом (визначають об'єкт аналізу). Порівняльну характеристику зовнішнього та внутрішнього аналізу фінансової безпеки суб'єктів господарювання наведено в табл. 1.

Об'єктивність оцінки фінансової безпеки забезпечують урахуванням таких загальносистемних і спеціальних принципів, як системність, об'єктивність, адекватність, комплексність, взаємоузгодженість, універсальність, однозначність, результативність тощо.

Відповідно до часового аспекту, виділяють ретроспективний, оперативний та перспективний аналіз фінансової безпеки суб'єкта господарювання. Для того щоб управління фінансовою безпекою ділової одиниці відбувалося в режимі запобігання небажаним ситуаціям, а не в режимі виправлення наслідків, необхідно оперативно стежити за формуванням кожного показника фінансової безпеки, своєчасно виявляти відхи-

лення фактичних значень від планових, коригувати ситуацію впровадженням організаційно-економічних заходів, порівнювати з даними минулих періодів та прогнозувати майбутні.

Методи оцінки рівня фінансової безпеки підприємств необхідно вибирати відповідно до визначеного об'єкта, мети та завдань такого аналізу, а також з урахуванням індивідуальних особливостей розвитку суб'єкта господарювання.

Згідно з вибраним методом дослідження визначають джерела необхідної інформації, виконують її збирання та опрацювання з подальшим перетворенням на необхідну для оцінки фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

Подальші етапи оцінки рівня фінансової безпеки охоплюють виконання розрахунків, формування на підставі отриманих значень відповідних висновків та відображення результатів у документальній формі.

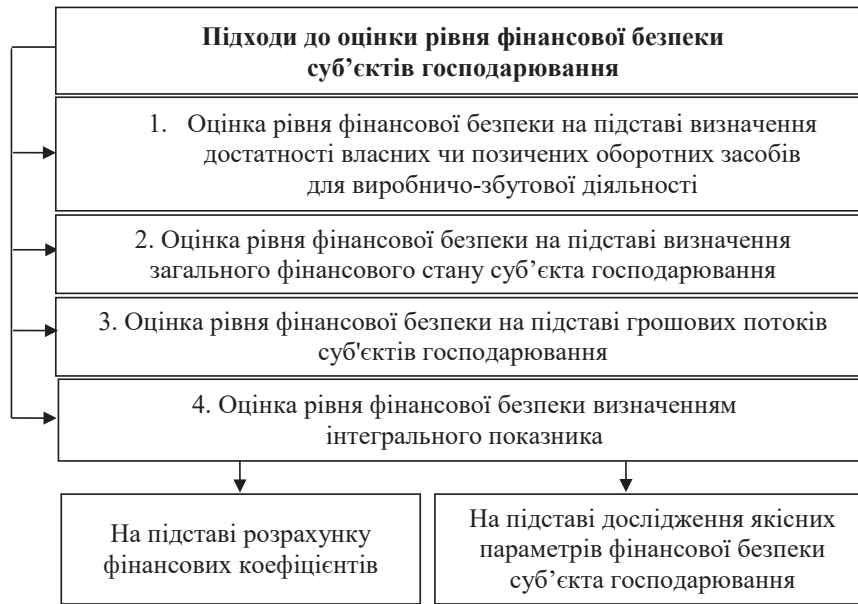
У теорії та практиці фінансового менеджменту є значна кількість підходів до оцінки рівня фінансової безпеки підприємств (рис. 2).

У першій методиці фінансову безпеку підприємства розглядають як складову частину його економічної безпеки і визначають на засадах визначення достатності власних чи позичених оборотних засобів для виробничо-збутової діяльності [4, с. 12–19]. Залежно від отриманих результатів виділяють п'ять зон фінансової стійкості, що відповідають п'яти рівням фінансової безпеки:

- абсолютна фінансова стійкість та абсолютна безпека (підприємству повністю достатньо власних оборотних коштів для функціонування);
- нормальна фінансова стійкість та нормальний рівень безпеки (підприємство використовує практично лише власні оборотні кошти для формування запасів і забезпечення витрат);
- нестійке фінансове становище та нестабільний рівень безпеки (підприємству недостатньо власних оборотних коштів, і воно має потребу у використанні середньо- та довготермінових позикових коштів);
- критичний фінансовий стан та критичний рівень безпеки (підприємство для фінансування діяльності використовує, крім середньо- та довготермінових кредитів, ще й короткострокові позики);
- кризовий фінансовий стан та кризовий рівень безпеки (підприємство не в змозі забезпечити фінансування діяльності ні власними, ні позиченими коштами, тобто перебуває на межі банкрутства).

**Таблиця 1 – Порівняльна характеристика зовнішнього та внутрішнього аналізу фінансової безпеки суб'єктів господарювання**

Критерій порівняння	Вид аналізу	
	Зовнішній	Внутрішній
Суб'єкти аналізу	Власники підприємства, інвестори, кредитори, учасники фінансового ринку, державні органи	Управлінський персонал підприємства (керівники, служба фінансової безпеки, фінансові аналітики тощо)
Основна ціль аналізу	Оцінка фінансової спроможності суб'єкта господарювання	Виявлення та протидія деструктивним чинникам впливу на фінансову безпеку суб'єкта господарювання
Інформаційна база аналізу	Фінансова звітність, зовнішні додаткові джерела інформації	Уся інформація про діяльність суб'єкта господарювання
Методи аналізу	Кількісні та якісні методи аналізу	Кількісні та якісні методи аналізу
Періодичність виконання	Ретроспективний та перспективний	Оперативний, ретроспективний та перспективний



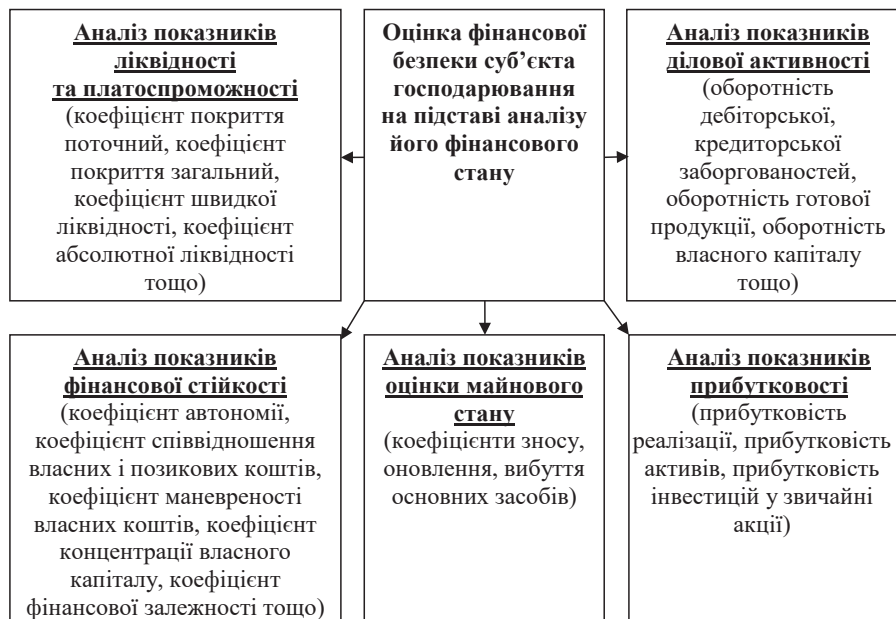
**Рисунок 2 – Підходи до оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання**

Ця методика оцінки фінансової безпеки не дає повного уявлення про рівень фінансової безпеки, оскільки поза увагою залишаються такі важливі показники фінансово-господарської діяльності, як основний капітал, прибуток, інвестиції. Зокрема, О. Ареф'єва [1, с. 98–103] наголошує, що фінансова безпека може бути визначена як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління та використання основних і оборотних коштів, структури його капіталу, норми витрат за цінними паперами, а також курсової

вартості його цінних паперів як систематичного індикатора поточного фінансово-господарського становища і перспектив її технологічного та фінансового розвитку.

Оцінка рівня фінансової безпеки на підставі аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає розрахунок низки ключових фінансових показників, які відображають результати функціонування всіх його підсистем та згруповані за такими напрямками (рис. 3).

Однак оцінка фінансової безпеки підприємства не може зводитися винятково до аналізу його фінансового стану, адже розглянуті вище фінансові показники дають лише часткову оцінку рівня фінансової



**Рисунок 3 – Показники для визначення рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання**

безпеки суб'єкта підприємництва. Окрім того, у разі використання значної кількості коефіцієнтів, з одного боку, з'являється можливість максимально різнобічно проаналізувати діяльність суб'єкта підприємництва, однак, з іншого – велика кількість фінансових показників може створити неясність унаслідок суперечливих сигналів від результативних значень різних показників.

Серед інструментів оцінки рівня фінансової безпеки підприємств нами запропоновано використовувати матрицю динамічної фінансової рівноваги [10, с. 73–80], яка побудована на основі дослідження грошових потоків підприємств, а саме показника чистого грошового потоку в розрізі видів фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2).

Цей підхід зумовлений тим, що значення чистого грошового потоку є одним з індикаторів результативності господарської діяльності підприємства та значною мірою визначає його фінансовий стан. Аналіз цього показника в розрізі видів діяльності необхідно виконувати з урахуванням того факту, що додатне значення сукупного чистого грошового потоку не завжди є гарантом фінансової стійкості підприємства, адже грошові потоки тісно пов'язують усі сфери діяльності підприємства: операційну, фінансову та інвестиційну.

Теоретично можливими є вісім варіантів позицій, проте найбільш реальними є такі: «Згортання діяльності» (комбінація секторів 1, 2, 3), «Поріг банкрутства» (4, 5, 6), «Становлення» (7, 8, 9), «Дилема» (10, 11, 12), «Самофінансування» (13, 14, 15), «Розвиток» (16, 17, 18). Позиція «Згортання діяльності» є найбільш характерною для суб'єкта господарювання, що планує завершити діяльність, оскільки немає грошових надходжень від операційної діяльності, водночас простежуються надходження грошових коштів від інвестиційної діяльності, що часто є свідченням розпродажу майна. Згідно з позицією «Поріг банкрутства», можна зробити висновок про критичне становище підприємства. Основний вид діяльності не є джерелом надходжень, надходження грошових коштів відбувається винятково завдяки залученим коштам (кредитам, позикам), а також реалізації необоротних активів, отриманих дивідендів, додаткової емісії акцій тощо. Із позиції «Становлення», впливає, що грошові кошти надходять на підприємство винятково від фінансової діяльності. Подібна структура грошових потоків допустима лише для новостворених суб'єктів господарювання на початковій стадії розвитку – залучення капіталу та інвестування для подальшого ведення операційної діяльності. Відповідно до позиції «Дилема», окрім грошових надходжень від операційної діяльності, підприємство отримує додаткові кошти від реалізованих довготермінових та поточних інвестицій, від реалізації необоротних

активів тощо. Завдяки таким надходженням виконують розрахунки за зобов'язаннями з кредиторами, засновниками й іншими економічними суб'єктами. Щодо інвестиційної діяльності, то зазначимо, що додатне значення чистого грошового потоку може свідчити і про відмову підприємства вкладати грошові кошти в оновлення необоротних активів, фінансові інвестиції або ж про те, що такі вкладення є меншими, ніж сума надходжень від інвестиційної діяльності. У такій ситуації важко визначити, що саме стало причиною додатного значення чистого грошового потоку. Позиція «Самофінансування» свідчить про стійкий фінансовий стан господарського суб'єкта. Структура грошових потоків за такого варіанта дає змогу підприємству фінансувати інвестиційну діяльність, повертати залучені кошти, виплачувати відсотки винятково завдяки операційній діяльності. Позиція «Розвиток» є ознакою стійкого становища підприємства за умови додатного значення алгебричної суми значень чистого грошового потоку всіх видів діяльності. У цьому разі можна зробити висновок, що підприємство має грошові надходження від операційної діяльності, а залучені кошти спрямовує на фінансування інвестиційної діяльності: придбання необоротних активів, реалізацію довготермінових та поточних інвестицій. Суб'єкт господарювання, фінансуючи інвестиційну діяльність, оновлює свої основні засоби, сприяє розширенню виробництва, модернізації тощо. Додатне значення чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності може бути не лише свідченням отриманих кредитів, а й наслідком емісії акцій тощо.

Якщо показники чистого грошового потоку всіх видів діяльності мають додатне значення, то це може свідчити або ж про помилку в розрахунках, або ж про необдумане залучення грошових коштів та неефективне їх використання. Ситуація, за якої чистий грошовий потік від усіх видів діяльності має від'ємне значення, є неможливою, адже, не маючи надходжень грошових коштів, підприємство не може їх використовувати.

Описану методику нами рекомендовано застосовувати як допоміжний інструмент оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання, бо хоча показники грошових потоків і є інформативними в разі дослідження рівня фінансової безпеки, та опиратися лише на їхнє значення не можна.

І. Мойсеєнко, М. Демчишин [6, с. 251–263], Л. Чаговець [8, с. 185–189; 9, с. 177–186] виділяють економіко-математичний підхід до оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Також серед науковців поширеним є підхід до оцінювання рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання шляхом обчислення інтегрального показника фінансової безпеки. Проте є розбіжності стосовно алгоритму його роз-

Таблиця 2 – Матриця динамічної фінансової рівноваги

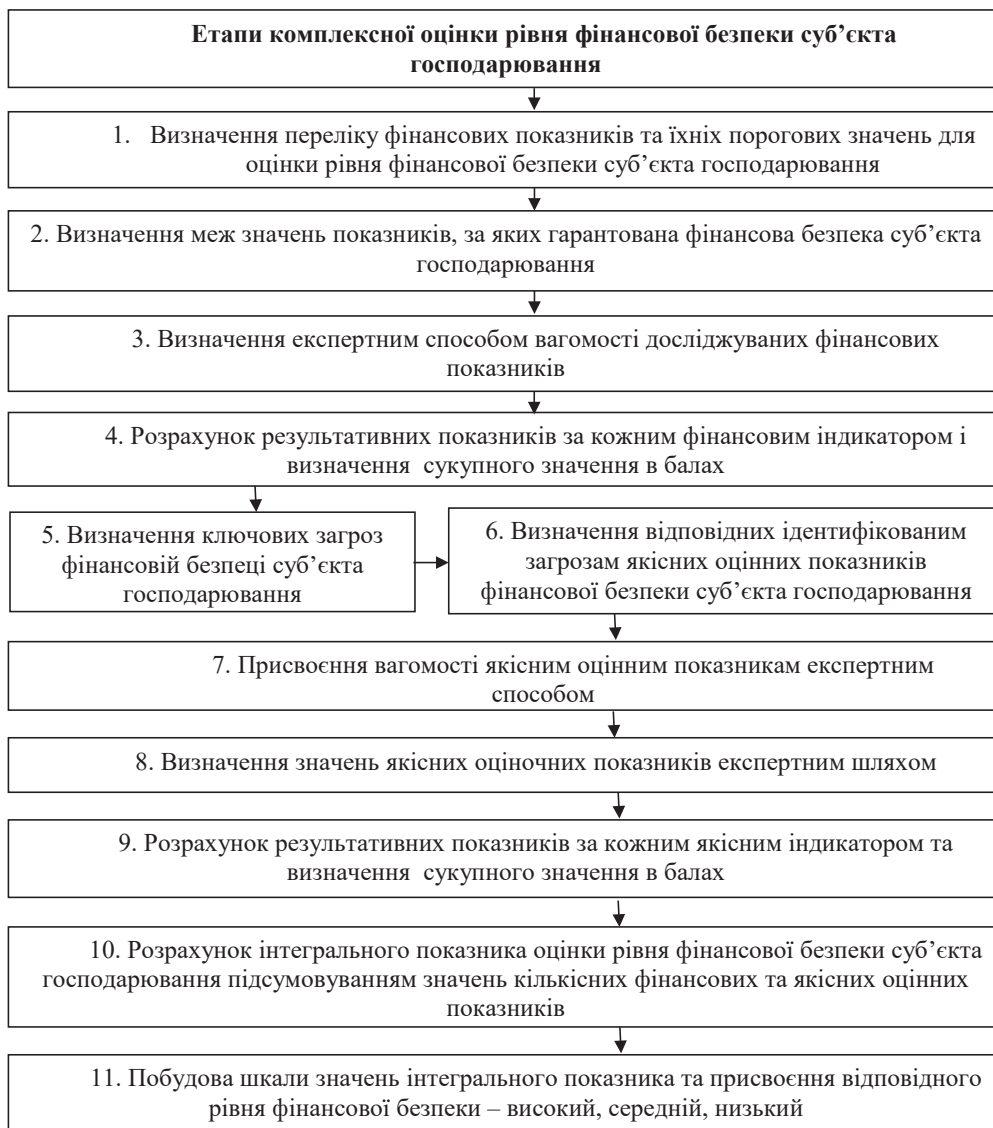
Показник	Вид діяльності суб'єкта господарювання			Позиція матриці
	Операційна	Інвестиційна	Фінансова	
Значення чистого грошового потоку	- 1	+ 2	- 3	«Згортання діяльності»
	- 4	+ 5	+ 6	«Поріг банкрутства»
	- 7	- 8	+ 9	«Становлення»
	+ 10	+ 11	- 12	«Дилема»
	+ 13	- 14	- 15	«Самофінансування»
	+ 16	- 17	+ 18	«Розвиток»

рахунку. Зокрема, більшість дослідників схиляється до визначення інтегрального показника лише на підставі фінансових коефіцієнтів, що не повністю характеризує стан фінансової безпеки підприємства, адже суб'єкт господарювання, згідно з розрахованими фінансовими коефіцієнтами, може відповідати високому рівню фінансової безпеки і водночас унаслідок учинення фінансових шахрайств, витоку конфіденційної фінансової інформації може бути плановою жертвою протиправного захоплення, що повністю спростує присвоєний рівень безпечності. Тому оцінка рівня фінансової безпеки, на нашу думку, повинна охоплювати не лише фінансові індикатори розвитку, а й якісні параметри фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Із цією метою нами пропонується комплексна методика оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва (рис. 4).

На першому етапі оцінки рівня фінансової безпеки необхідно визначити перелік фінансових показників та їхні порогові значення. Наступний етап передбачає визначення експертним шляхом вагомості вибраних

показників (у балах). Тобто якщо результуючий фінансовий показник відповідає умові, за якої забезпечується фінансова безпека, його значення трансформується в певну кількість балів, визначену експертами. Якщо досліджуваний показник не відповідає визначеній умові, то його значення трансформується в 0 балів.

Кількісні показники дають змогу визначити рівень фінансового менеджменту та надати оцінку роботи топ-менеджменту підприємства. Водночас за умов гібридних загроз такої оцінки недостатньо. Так, погоджуємося з думкою окремих науковців [5, с. 53–55], що застосування лише ресурсного підходу до оцінювання фінансової безпеки підприємства у сучасних умовах є необґрунтованим, оскільки власне безпека трактується як здатність (спроможність) підприємства протистояти загрозам та забезпечувати його розвиток у майбутніх періодах. Тому пропонуємо вибір якісних показників фінансової безпеки здійснювати відповідно до визначеного переліку найбільш актуальних загроз фінансовій безпеці підприємства (табл. 3).



**Рисунок 4 – Етапи комплексної оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів підприємництва**

**Таблиця 3 – Загрози фінансовій безпеці суб'єктів господарювання та відповідні їм якісні показники оцінки рівня фінансової безпеки**

Загрози фінансовій безпеці суб'єктів господарювання	Якісні показники оцінки фінансової безпеки суб'єктів господарювання
Конфлікти інтересів між власниками, власниками і топ-менеджментом суб'єкта господарювання	Оцінка рівня корпоративної культури
Низький рівень кадрової безпеки, що виявляється у шахрайствах у фінансовій сфері	Оцінка роботи кадрової служби
Витік конфіденційної фінансової інформації, її спотворення, дезінформація	Оцінка роботи служби захисту інформації
Неналежне юридичне забезпечення укладення договорів та контрактів суб'єктом господарювання	Оцінка роботи юридичної служби
Рейдерство, недобросовісна конкуренція, ділове шпигунство	Оцінка роботи служби управління фінансовою безпекою

Наступні етапи оцінки рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання передбачають експертну оцінку вагомості якісних показників та обчислення їхніх значень. Після цього необхідно розрахувати сукупний бальний показник за всіма якісними параметрами. На завершальному етапі пропонуваної комплексної оцінки необхідно здійснити узагальнене оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства підсумуванням сукупних бальних оцінок кількісних та якісних індикаторів із формуванням шкали значень інтегрального показника й присвоєння відповідного рівня фінансової безпеки: високий, середній, низький.

Розрахунок рівня фінансової безпеки (РФБ) виконують за такими формулами:

$$РФБ = \sum_{i=1}^n c_i d_i \quad (1)$$

$$c_i = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}}{m} \quad (2)$$

$$d_i = \frac{\sum_{j=1}^m b_{ij}}{m}, \quad (3)$$

де  $c_i$  – середня вагомість  $i$ -го показника;  $d_i$  – середнє значення  $i$ -го показника;  $a_{ij}$  – оцінка вагомості  $i$ -го показника, дана  $j$ -м експертом;  $b_{ij}$  – оцінка значення  $i$ -го показника, дана  $j$ -м експертом;  $i = \overline{1, n}$ , де  $n$  – кількість показників  $j = \overline{1, m}$ , де  $m$  – кількість експертів.

За такого підходу найвищий рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання досяжний за умови, що вся або переважна більшість індикаторів відповідає умові, за якої гарантована фінансова безпека.

**Висновки.** Методика комплексної оцінки фінансової безпеки суб'єкта господарювання дає змогу вчасно виявити диспропорції в його господарській діяльності. Її перевагою порівняно з іншими методами є те, що завдяки зведенню всіх оцінних показників до єдиного бального стандарту можна охопити й оцінити ступінь впливу як кількісних, так і якісних параметрів. Систематичне виконання такої оцінки допомагає підприємству протистояти загрозам, здатним завдати матеріальної та моральної шкоди, сприяє гнучкішому й більш обґрунтованому ухваленню фінансових рішень топ-менеджментом, що, своєю чергою, дає змогу реалізувати головний та пріоритетні фінансові інтереси ділової одиниці.

#### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1(91). С. 98–103.
2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
3. Єрмошенко М.М., Горячева К.С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія. Київ : Національна академія управління, 2010. 232 с.
4. Ільяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 3. С. 12–19.
5. Кокнаєва М.О. Особливості формування методичного інструментарію дослідження фінансово-економічної безпеки торговельних підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 5–6. С. 53–55.
6. Мойсенко І.П., Демчишин М.Я. Економетричний аналіз стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2010. Вип. 3. С. 251–263.
7. Крупка М.І., Яструбецька Л.С. Фінансова безпека суб'єктів господарювання : підручник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 320 с.
8. Чаговець Л.О. Застосування апарату нечіткої логіки для оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Сучасні та перспективні методи і моделі управління в економіці* : монографія : у 2-х ч. / за ред. д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. Ч. 1. С. 177–186.
9. Чаговець Л.О. Модель оцінки рівня фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Математичні моделі та інформаційні технології в сучасній економіці* : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова. Суми : УАБС НБУ, 2007. 246 с.
10. Яструбецька Л.С., Піддомний О.М. Індикатори оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Збірник наукових праць Луцького державного технічного університету. Серія «Облік і фінанси»*. 2007. Вип. 4(16). Ч. 2. С. 73–80.

#### References:

1. Arefyeva O.V. (2009) Ekonomichni osnovy formuvannya finansovoyi skladovoyi ekonomichnoyi bezpeky [Economic bases of formation of a financial component of economic safety]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 1(91). (in Ukrainian)

2. Blank I.A. (2004) *Upravleniye finansovoy bezopasnost'yu predpriyatiya* [Enterprise financial security management]. Kyiv: El'ga, Nika-Tsentr. (in Russian)
3. Yermoshenko M.M., Horyacheva K.S. (2010) *Finansova skladova ekonomichnoyi bezpeky: derzhava i pidpryyemstvo: monohrafiya* [Financial component of economic security: state and enterprise]. Kyiv: Natsional'na akademiya upravlinnya. (in Ukrainian)
4. Il'yashenko S.N. (2003) *Sostavlyayushchiye ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya i podkhody k ikh otsenke* [Components of the economic security of an enterprise and approaches to their assessment]. *Aktual'ni problemi yekonomiki*, 3, 12–19. (in Russian)
5. Koknayeva M.O. (2012) *Osoblyvosti formuvannya metodychnoho instrumentariyu doslidzhennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky torhovel'nykh pidpryyemstv* [Features of formation of methodical tools of research of financial and economic safety of the trade enterprises]. *Ekonomichnyy chasopys-XXI*, 5–6, 53–55. (in Ukrainian)
6. Moysyenko I.P., Demchyshyn M.Ya. (2010) *Ekonometrychnyy analiz stanu ekonomichnoyi bezpeky sub'yektiv hospodaryuvannya* [Econometric analysis of the state of economic security of economic entities]. *Naukovyy visnyk L'viv's'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya «Ekonomichna»*, vol. 3, 251–263. (in Ukrainian)
7. *Finansova bezpeka sub'yektiv hospodaryuvannya* (2018) [Financial security of business entities]. L'viv: LNU imeni Ivana Franka. (in Ukrainian)
8. Chahovets' L.O. (2008) *Zastosuvannya aparatu nechitkoyi lohiky dlya otsinky rivnya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. Suchasni ta perspektyvni metody i modeli upravlinnya v ekonomitsi* [Application of fuzzy logic apparatus to assess the level of economic security of the enterprise. Modern and promising methods and models of management in the economy]. Sumy: UABS NBU, ch. 1, 177–186. (in Ukrainian)
9. Chahovets' L.O. (2007) *Model' otsinky rivnya finansovoyi skladovoyi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. Matematychni modeli ta informatsiyni tekhnolohiyi v suchasniy ekonomitsi* [Model for assessing the level of the financial component of economic security of the enterprise. Mathematical models and information technologies in modern economy]. Sumy: UABS NBU. (in Ukrainian)
10. Yastrubets'ka L.S., Pidkhomnyy O.M. (2007) *Indykatory otsinky rivnya finansovoyi bezpeky sub'yektiv hospodaryuvannya* [Indicators for assessing the level of financial security of economic entities]. *Zbirnyk naukovykh prats' Luts'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya «Oblik i finansy»*, vol. 4(16), 73–80. (in Ukrainian)

**Yastrubetska Lesya**

*Lviv National University named Ivan Franko*

## COMPLEX METHODOLOGY OF ASSESSING THE LEVEL OF FINANCIAL SECURITY OF ENTREPRENEURSHIP ENTITIES IN UKRAINE UNDER CONDITIONS OF HYBRID THREATS

*In the context of the Covid-19 pandemic, both the world economic system and the financial system of each state and business unit in particular have undergone significant changes. Quarantine measures have contributed to an even more rapid introduction of information technology into financial processes, leading to the emergence of an updated format for the functioning of business entities with the simultaneous spread and new threats to their financial security. In this context, the article substantiates the need for effective management of financial security of business entities, a key stage of which is the assessment of the level of financial security. The comparative analysis of various scientific approaches to such estimation is carried out, in particular on the basis of definition of sufficiency of own or borrowed working capital; based on the analysis of the general financial condition of the enterprise; based on the calculation of cash flows and by determining the integrated indicator. The article proposes an author's method of assessing the level of financial security of business entities, which takes into account not only the financial performance of the enterprise, but also the qualitative parameters of each of the components of financial security, based on the analysis of threats to financial security. To such qualitative indicators the author suggests to include the following: the level of corporate culture at the enterprise according to the evaluation criterion of conflicts of interest, the quality of human resources – according to the evaluation criterion of financial fraud, the quality of IT – the leakage or distortion of information, quality of work legal service – according to the evaluation criterion of the facts of improper conclusion of agreements and contracts, the quality of the financial security service – according to the evaluation criterion of the presence of facts of raiding, unfair competition, business espionage. In addition, emphasis is placed on the need to take into account the principles of systemicity, integration, accessibility, constructiveness and strategic vision when assessing the financial security of economic entities. The article formalizes a set of stages and measures to assess the financial security of enterprises in the form of an organizational model that will increase the efficiency of financial security management of business units and reduce labor and time costs for its implementation.*

**Key words:** *financial security of business entities, assessment of the level of financial security of enterprises, the matrix of dynamic financial equilibrium, net cash flow of the enterprise in terms of operating, financial, investment activities, organizational model for assessing the level of financial security of economic entitie.*

**JEL classification:** M13

# БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 351.91

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.16>**Лихін Д.А.**

полковник, заступник начальника управління  
Південне територіальне управління внутрішнього аудиту  
Департаменту внутрішнього аудиту Міністерства оборони України

**Крамаренко І.В.**

полковник, заступник начальника управління  
Південне територіальне управління внутрішнього аудиту  
Департаменту внутрішнього аудиту Міністерства оборони України

**Романюк А.С.**

підполковник юстиції, помічник начальника з правової роботи  
Південне територіальне управління внутрішнього аудиту  
Департаменту внутрішнього аудиту Міністерства оборони України

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ, ПРОПОЗИЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЩОДО ПРАКТИЧНОЇ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

*Процес інтеграції України в міжнародну спільноту супроводжується ратифікацією міжнародних правових документів, упровадженням міжнародних стандартів, узгодженням національного та міжнародного законодавства, використанням найкращої світової практики. Такі процеси відбуваються також у сфері контролю та аудиту державних фінансів. Означені процеси непрості й неоднозначні. Усі країни мають свої власні проблеми, типові саме для них, тож підходи до аудиту та контролю відрізняються. Нині дуже актуальним стає питання дослідження вдосконалення процесу внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони України через гармонізацію національних стандартів із міжнародними стандартами внутрішнього аудиту. Саме тому в статті чітко висвітлено ключові поняття впровадження пропозицій та вдосконалення механізму внутрішнього аудиту згідно з міжнародними стандартами внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони України.*

**Ключові слова:** внутрішній аудит, міжнародні стандарти, управління, контроль, України, постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства фінансів України, накази Міністерства оборони України.

**Постановка проблеми.** Проводячи ретроспективний огляд, варто зазначити, що термін «внутрішній аудит в державному секторі» вперше зазначено в 2005 р. у Концепції розвитку державного фінансового внутрішнього контролю на період до 2017 р. [1], головна мета якої полягала в адаптації вітчизняного законодавства у сфері фінансового контролю до європейського для підвищення ефективності використання державних фінансів, яке має вирішальне значення для економічного розвитку України та суспільного добробуту.

Незважаючи на досить велику кількість наукових робіт, присвячених питанням удосконалення практичної реалізації розроблених підходів до вдосконалення системи внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони України, їх аналіз підтверджує необхідність більш глибоких досліджень, пов'язаних із рекомендаціями щодо практичної реалізації розроблених методичних підходів до вдосконалення системи внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони України з метою підвищення його дієвості і приведення до міжнародних стандартів.

Вирішення означеної проблеми неможливе без упровадження та вдосконалення механізму приведення внутрішнього аудиту у відповідність із міжнародними стандартами внутрішнього аудиту, нерозривно пов'язане з виконанням завдань, передбачених планом дій Україна – ЄС, і має вирішальне значення для еко-

номічного розвитку нашої держави, що робить тему статті актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теорії, практики й актуальні проблеми організації внутрішнього аудиту в Україні досліджували такі вчені, як С. Зубілевич, Т. Каменська, С. Левицька, В. Пантелеєв, О. Петрик, О. Редько, Л. Сухарева, Т. Федченко.

Роль внутрішнього аудиту та його значення в контексті реформування державного внутрішнього фінансового контролю вивчали відомі вітчизняні фахівці М. Бариніна, І. Ткач, І. Дрозд, А. Мамишев, Є. Мних, М. Никонович, І. Стефанюк, Ю. Футоранська, О. Чечуліна та ін.

Утім, у працях зазначених науковців недостатньо висвітлювалися питання нормативного регулювання стану системи внутрішнього аудиту в галузях економіки України взагалі та в Міністерстві оборони зокрема.

**Мета статті** полягає в аналізі чинної нормативно-правової бази в контексті відповідності міжнародним стандартам та найкращим світовим практикам; аналізі фактичного стану системи внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони України та його відповідності Міжнародним стандартам професійної практики внутрішнього аудиту ВА та проведенні оцінки якості розроблених методичних підходів з удосконалення системи внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони

України з метою підвищення його дієвості і приведення до міжнародних стандартів.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до Концепції розвитку державного фінансового внутрішнього контролю на період до 2017 р. [1], «внутрішній аудит – діяльність із надання незалежних та об'єктивних гарантій (забезпечення впевненості в межах розумного у досягненні органами державного і комунального сектору мети та функціонуванні системи управління у спосіб, який максимально знижує ризик шахрайства, марнотратства, допущення помилок чи нерентабельності) і консультацій».

Затвердження нових документів із внутрішнього аудиту [2; 3] і набрання ними чинності з 1 січня 2012 р. засвідчило кардинальні зрушення в практиці контрольних повноважень у напрямі запровадження європейських норм щодо побудови системи внутрішнього контролю (СВК) і функції внутрішнього аудиту в умовах сектору державного управління. Але прийняття названих документів зовсім не означає, що у цих умовах утверджується абсолютно новий порядок внутрішнього контролю. Європейські норми потребують нових підходів до внутрішнього контролю, спрямованих на створення та ефективну реалізацію структури відповідальності керівника й забезпечення функціонування рентабельних систем внутрішнього контролю і децентралізованого незалежного внутрішнього аудиту.

Аналіз чинної нормативно-правової бази та фактичного стану системи внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони України, розроблення методичних підходів до вдосконалення системи внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони України з метою підвищення його дієвості і приведення до міжнародних стандартів дають нам змогу констатувати, що сьогодні нормативно-правова база з внутрішнього аудиту сформована, але не охоплює всі аспекти, необхідні для ефективного здійснення даної функції, та потребує вдосконалення чинних актів та прийняття нових нормативних документів, які сприятимуть повноцінній реалізації завдань із внутрішнього аудиту.

Не стала винятком й Україна, оскільки на час підготовки концептуального документа, яким передбачалося запровадження внутрішнього аудиту в органах державного і комунального секторів (Концепції державного внутрішнього фінансового контролю), вирішальну роль у реформуванні державного внутрішнього фінансового контролю відіграло Головне контрольно-ревізійне управління України (нині – Держаудитслужба). Як наслідок, було запропоновано визначити Мінфін «органом, уповноваженим здійснювати нагляд за станом реформування системи державного фінансового контролю», а Держаудитслужба (на період реформування) – органом гармонізації внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту. З 2005 р. і дотепер Держаудитслужба є «ключовим гравцем», що реалізує функції центрального підрозділу гармонізації, зокрема гармонізації внутрішнього аудиту. Попри те, що одним із головних завдань Мінфіну є забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері державного фінансового контролю, передача функції гармонізації внутрішнього аудиту до Міністерства передбачається лише у 2017 р. Незважаючи на наявність завдання з формування та реалізації державної політики у сфері

державного внутрішнього фінансового контролю і завдань, установлених Планом заходів, у структурі Мінфіну не відокремлено функції гармонізації державного внутрішнього фінансового контролю, про що свідчить відсутність відповідного окремого структурного підрозділу, підпорядкованого безпосередньо міністру фінансів України. Фактично протягом 10 років з дня затвердження урядом концептуального документа підрозділ, відповідальний за гармонізацію державного внутрішнього фінансового контролю (відділ розвитку державного внутрішнього фінансового контролю Управління нормативного забезпечення бюджетного процесу Департаменту державного бюджету), є несамостійним структурним підрозділом Мінфіну, опосередковано (через як мінімум два рівні керівництва) підпорядкованим першому заступнику міністра фінансів України, а не безпосередньо міністрові.

За результатами проведеного аналізу фактичного стану системи внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони України, розроблення методичних підходів до вдосконалення системи внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони України з метою підвищення його дієвості і приведення до міжнародних стандартів встановлено, що сьогодні у системі внутрішнього аудиту Міністерства оборони України єдиною структурою є Служба внутрішнього аудиту Збройних сил України, яка складається з Департаменту внутрішнього аудиту Міністерства оборони України та п'яти його територіальних управлінь, які утримуються на окремих штатах. Департамент аудиту та територіальні управління є самостійними структурними підрозділами, не входять до складу будь-яких інших структурних підрозділів та безпосередньо підпорядковуються міністру оборони України.

Однак встановлено, що очікування вищого керівництва від внутрішнього аудиту виходять за рамки суто аудиторської діяльності.

Надмірні обсяги незапланованих завдань створюють небезпеку відволікання співробітників внутрішнього аудиту від більш серйозних ризиків, стратегічних внутрішніх аудитів.

Зазначене підтверджує, що в 2018 р. проведено 614 контрольних заходів, з яких аудитів – 412 (у т. ч. 129, або 31%, – позапланові) та 202 – інші контрольні заходи (участь у перевітках, службових розслідуваннях, роботі комісій, груп тощо). 129 позапланових аудитів та 202 інших контрольних заходів (100%) проведено в позаплановому порядку за наказами та рішеннями міністра оборони України, зверненнями правоохоронних органів та громадян (усього питома вага позапланових аудитів та інших контрольних заходів становить 54%).

За 2019 р. проведено 492 контрольні заходи, з яких аудитів – 326 (у т. ч. 118, або 36,2%, – позапланові) та 166 – інші контрольні заходи (участь у перевітках, службових розслідуваннях, роботі комісій, груп тощо). 118 позапланових аудитів та 166 інших контрольних заходів проведено у позаплановому порядку за наказами та рішеннями міністра оборони України, зверненнями правоохоронних органів та громадян (усього питома вага позапланових аудитів та інших контрольних заходів становить 57%).

У 2020 р. на проведення 279 позапланових аудитів та інших контрольних заходів (49,56% загальної

кількості аудитів та інших контрольних заходів – 563) витрачено 3 878 людино-днів, або 17,21% загального робочого часу, витраченого на проведення аудитів та інших контрольних заходів.

Із вищезазначеного можна зробити висновок, що кожного року позапланові аудити та інші контрольні заходи становлять понад 50% від загальної кількості проведених аудитів.

Так, відповідно до законодавства, Департамент аудиту та територіальні управління за потреби виконують функції, не пов'язані зі здійсненням внутрішнього аудиту, зокрема:

1) участь у службових розслідуваннях (підстави: статті 47, 84–87 Дисциплінарного статуту Збройних сил України, затвердженого Законом України від 24.03.1999 (зі змінами), пункт 3 Порядку проведення службового розслідування стосовно осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 13.06.2000 № 950 (зі змінами), та Інструкція про порядок проведення службового розслідування у Збройних силах України, затверджена Наказом Міністра оборони України від 15.03.2004 № 82 (зі змінами), зареєстрована в Міністерстві юстиції України 30.03.2004 за № 385/8984);

2) участь у перевірях за ініціативою правоохоронних органів (підстава: пункт 2 частини другої статті 25 Закону України «Про Службу безпеки України»);

3) перевірки за зверненнями громадян (підстава: Закон України «Про звернення громадян»).

З огляду на викладене, пропонується:

внести зміни до нормативно-правових актів (зокрема, наведених вище) у частині встановлення чіткої й однозначної заборони залучати внутрішніх аудиторів до участі у службових розслідуваннях, до проведення перевірок за ініціативою правоохоронних органів та зверненнями громадян, перевірок у складі робочих груп, контрольних заходів Держаудитслужби, роботі комісій тощо або привести положення Порядку № 1001 [3] та Стандартів ВА [4] у відповідність із Міжнародними стандартами професійної практики внутрішнього аудиту.

У цілому пропонується під час здійснення внутрішнього аудиту застосовувати підхід, заснований на оцінці ризику, орієнтований на майбутнє та такий, що охоплює дослідження основних стратегічних для Міністерства оборони України цілей.

Структура служб внутрішнього аудиту, особливо в органах сектору оборони і безпеки, може бути централізованою та вертикально побудованою. Функціонування єдиної вертикально побудованої структури Служби забезпечує недопущення неправомірного втручання у її діяльність інших посадових осіб.

Ураховуючи зазначене, пропонується внести зміни до Порядку № 1001 [3], передбачивши різні варіанти організаційної структури підрозділів та служб внутрішнього аудиту, зокрема для органів оборони і безпеки, особливості діяльності яких визначено спеціальними законами з питань оборони і безпеки.

Великі підрозділи внутрішнього аудиту потребують введення «не аудиторських» посад.

У великих підрозділах внутрішнього аудиту є потреба у виконанні функцій, пов'язаних із забезпеченням осно-

вної діяльності з внутрішнього аудиту: діловодство, планування, аналіз та звітність, нормативно-методологічна, мобілізаційна та режимно-секретна робота, організаційно-штатна та кадрова робота, міжнародне співробітництво, контроль виконавської дисципліни, організація навчання та підвищення кваліфікації (безперервного професійного розвитку), узагальнення результатів моніторингу впровадження рекомендацій тощо.

Обсяг роботи за цими напрямками у великих підрозділах внутрішнього аудиту не дає змоги покласти її виконання на внутрішніх аудиторів (це призведе до того, що внутрішні аудитори не виконуватимуть своїх основних завдань).

Пропонується передбачити у Порядку № 1001 [3] та Стандартах ВА [4] можливість функціонування у складі підрозділів внутрішнього аудиту (залежно від його чисельності) структурних одиниць (посад, призначених для виконання наведених вище «не аудиторських» функцій. Слід відзначити, що зазначене цілком відповідає найкращій європейській практиці.

Кваліфікаційні вимоги до посад внутрішніх аудиторів потребують перегляду. Так, із загальної кількості державних службовців, військовослужбовців та працівників Служби внутрішнього аудиту, на яких покладено повноваження щодо проведення внутрішнього аудиту (169 осіб), 31 особа не відповідає кваліфікаційним вимогам, визначеним пунктом 11 Порядку № 1001 [3], а саме 31 особа має вищу військову освіту за іншим напрямом, аніж юридичний чи економічний, та/або трирічний (або більше) досвід роботи за фахом не на державній, а на військовій службі чи в інших галузях економіки.

Виходячи з нагальної потреби мати у Службі не лише економістів та юристів, а й фахівців інших спеціальностей (інженерно-будівельних, інженерно-технічних, тилових тощо), а також із питань необов'язковості мати трирічний досвід роботи за фахом саме на державній службі (наприклад, військова служба до кваліфікаційних вимог не враховується), пропонується привести пункт 11 Порядку № 1001 [3] у відповідність із Законом України «Про державну службу» та Міжнародними стандартами внутрішнього аудиту, які не звужують напрями освіти внутрішніх аудиторів винятково до двох (економічного або юридичного) напрямів. Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту встановлюють вимоги щодо володіння внутрішніми аудитором знаннями, навичками та іншими вміннями, необхідними для виконання покладених на них обов'язків (мається на увазі індивідуально на кожного аудитора та залежно від специфіки діяльності та потреб відповідного органу). При цьому підрозділ внутрішнього аудиту в цілому повинен володіти або набути знання, навички та вміння, необхідні для виконання покладених на нього обов'язків (тобто підрозділ має набути колективну компетентність з усіх питань, які належать до його обов'язків, яка складається з індивідуальної професійної компетентності кожного аудитора в певній галузі знань чи певному виді діяльності відповідного органу).

Потребує врегулювання питання одержання інформації та документів, необхідних для виконання аудиторських завдань, від інших юридичних осіб (які не належать до сфери управління міністерства) та фізичних осіб – підприємців. Питання потребують визначення на законодавчому рівні.

Відсутня методика визначення чисельності внутрішніх аудиторів залежно від чисельності Збройних сил України, військових частин та обсягу видатків на потреби оборони.

Так, обмежуючим чинником є недостатня штатна чисельність Служби внутрішнього аудиту Збройних сил України для охоплення аудитами «всесвіту аудиту». Обсяг видатків на потреби оборони збільшився більше ніж у чотири рази, при цьому диверсифіковано джерела фінансування видатків (загальний, спеціальний та резервний фонди державного бюджету України, благодійна допомога фізичних і юридичних осіб у грошовій та натуральній формах). Суттєво збільшилася як кількість військових частин, так і чисельність особового складу військових частин, які беруть участь у проведенні АТО, а також кількість військових частин, поставлених на фінансове та інші види забезпечення до основних (забезпечуючих) військових частин. Окрім того, впродовж звітного періоду здійснювалися організаційні заходи щодо реформування, переформування та розформування військових частин.

Відсутність затвердженої в установленому порядку методики розрахунку чисельності внутрішніх аудиторів не дає змоги обґрунтовувати недоцільність скорочення штату. За розрахунками Департаменту внутрішнього аудиту, штатна чисельність забезпечує виконання позапланових доручень міністра оборони України та проведення повних (комплексних) аудитів підконтрольних суб'єктів один раз на 10 років або проведення аудитів окремих питань їхньої діяльності один раз на 35 років.

Проведення АТО суттєво ускладнило комплектування особовим складом Служби внутрішнього аудиту: 37 посад, або 15,2% штату, є вакантними.

Основними причинами наявності вакантних посад є: припинення прийому державних службовців в апарат Міноборони у зв'язку з очікуваним скороченням штату; ненадання згоди військовими керівниками на переведення військовослужбовців до Служби внутрішнього

аудиту; відсутність економічної мотивації для залучення до підрозділів внутрішнього аудиту кваліфікованих фахівців, низький рівень оплати праці внутрішніх аудиторів – не військовослужбовців; неадекватні розміри добових та відшкодування витрат на проживання; відсутність у вищих навчальних закладах спеціальності «внутрішній аудитор державного сектору»; реформування Департаменту та територіальних управлінь (унаслідок чого тривалий час у кандидатів не було впевненості щодо можливості переведення (прийому) на службу/роботу до Служби внутрішнього аудиту).

**Висновки.** Таким чином, у статті нами ґрунтовно проведено аналіз розвитку внутрішнього аудиту в державному секторі, його становлення, досягнення та проблеми. Визначено основні напрями вирішення проблем розвитку та вдосконалення системи внутрішнього аудиту в Міністерстві оборони України.

Якщо проаналізувати вимоги, які ставляться сьогодні до професії внутрішнього аудитора державного сектору в Європі та світі загалом, то можна зробити висновок про необхідність подальшої гармонізації національних нормативно-правових актів у сфері внутрішнього аудиту.

Також доцільно зазначити, що будь-які стандарти повинні періодично переглядатися, уточнюватися та оновлюватися. Це забезпечує постійний процес навчання та приведення документів у відповідність до потреб середовища, що, своєю чергою, вимагає постійного навчання та підготовки аудиторів, які володіють не лише теоретичними знаннями щодо Стандартів ВА [4], а й практичним досвідом щодо їх запровадження.

Нормативно-правове забезпечення у сфері внутрішнього аудиту перебуває нині в Україні у процесі формування, тому йому бракує, зокрема, офіційного закріплення концептуальних положень щодо врегулювання питань професійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку фахівців системи внутрішнього контролю й аудиту в міністерствах.

#### Список використаних джерел:

1. Концепція розвитку державного внутрішнього фінансового контролю на період до 2017 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2005 № 158. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/158-2005-%D1%80> (дата звернення: 26.02.2021).
2. Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту : Наказ Міністерства фінансів України від 04.10.2011 № 1247. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11> (дата звернення: 05.02.2021).
3. Порядок проведення внутрішнього аудиту підрозділами Служби внутрішнього аудиту Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України від 14.11.2012 № 753. *Офіційний сайт Міністерства оборони України*. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-audit/normativno-pravova-baza.html> (дата звернення: 07.03.2021).
4. Інститут внутрішніх аудиторів (ВА), Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC), INTOSAI.
5. Дікань Л.В., Синогіна Н.В., Дейнеко Є.В. Внутрішній контроль в умовах реформування системи державного фінансового контролю: стан впровадження та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4(154). С. 446–454.
6. Король В.М., Чумакова І.Ю. Сучасний стан та необхідність організаційно-методологічного забезпечення розвитку внутрішнього аудиту в Міністерстві фінансів України. *Фінанси України*. 2015. № 5. С. 104–126.
7. Футоранська Ю.М. Внутрішній аудит як складова системи управління державними видатками. *Фінанси України: інституційні перетворення та напрями розвитку* : монографія / за ред. І.Я. Чугунова. Київ : Акад. фін. управління, 2009. С. 358–416.

#### References:

1. Concept of Development of the State Internal Financial Control for the period up to 2017: [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine] No. 158 of May 24, 2005. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/158-2005-%D1%80> (accessed 26 February 2021).
2. Approval of the Standards of Internal Audit: [Order of the Ministry of Finance of Ukraine] of 04.10.2011 No. 1247. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11> (accessed 05 February 2021).
3. Procedure for Internal Auditing of the Ukrainian Military Forces Internal Audit Service approved by the Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated November 14, 2012 No. 753. Official website of the Ministry of Defense of Ukraine. URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/vnutrishnij-audit/normativno-pravova-baza.html> (accessed 07 March 2021).

4. Institute of Internal Auditors [International Federation of Accountants (IFAC), INTOSAI].
5. [Internal Control in the Conditions of Reforming of the System of State Financial Control: Status of Implementation and Prospects of Development. Actual Problems of Economics] (Dikan L., Sinyugina N., Deineko E.), 2014, no. 4(154), pp. 446–454.
6. [State of the Art and Necessity of Organizational and Methodological Support for the Development of Internal Audit in the Ministry Finance of Ukraine]. *Finansy Ukrainy* (Korol V., Chumakova I.), 2015, no. 5, pp. 104–126.
7. Internal Audit as a Component of the System of Management of State Wages. *Finances of Ukraine: [Institutional Transformation and the Strains of Development]*: Monograph Chugunov I. Kyiv: DNNU Academy of Finance Management, 2009, pp. 358–416.

**Lykhin Dmytro, Kramarenko Ihor, Romaniuk Andriy**  
*Southern Territorial Internal Audit Department of the  
Ministry of Defense of Ukraine*

## DEVELOPMENT OF THE INTERNAL AUDIT SYSTEM, PROPOSALS AND PROSPECTS OF ITS IMPLEMENTATION

*The process of Ukraine's integration into the international community is accompanied by ratification of international legal documents, implementation of international standards, harmonization of national and international legislation, and use of best world practices. Such processes are also taking place in the sphere of control and audit of state finances. These processes are not simple and ambiguous. All countries have their own problems that are typical for them, and approaches to audit and control vary. Nowadays, the research of improvement of internal audit process in the Ministry of Defense of Ukraine through harmonization of national standards with international standards of internal audit becomes very urgent. Taking a retrospective look through all the literature, it should be noted that the term "internal audit in the state sector" was first mentioned in 2005 in the Concept of Development of State Financial Internal Control for the period up to 2017. The main goal of the Concept was to adapt the domestic legislation in the sphere of financial control to the European one in order to increase the efficiency of the state financial resources use, which is of crucial importance for economic development of Ukraine and public wellbeing. According to the Concept "Internal audit – the activity of providing independent and objective guarantees (ensuring confidence in the limits of the reasonable in achieving the state and communal sector bodies of the goal and functioning of the management system in the manner, which minimizes the risk of fraud, waste, errors or unprofitability) and consultations". The purpose of the internal audit is to provide independent and objective recommendations and consultations aimed at improving the performance of state and municipal sector bodies, increasing the efficiency of management processes, contributing to the achievement of the goal of such bodies. That is why this article clearly defines key concepts of implementation of suggestions and improvement of internal audit mechanism in accordance with international standards of internal audit in the Ministry of Defense of Ukraine.*

**Key words:** *internal audit, international standards, management, control, Ukraine, resolutions of the Cabinet of Ministers, orders of the Ministry of Finance of Ukraine, orders of the Ministry of Defense of Ukraine.*

**JEL classification:** M10, M40

Наукове видання

# ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ

Науковий журнал з питань економіки та бізнесу

Випуск 17, 2021

Коректура • В.О. Бабич  
Комп'ютерна верстка • В.О. Удовиченко

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 10,23.  
Підписано до друку 30.04.2021.  
Зам. № 0421/160. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефони: +38 (048) 709 38 69, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.