

ISSN 2522-4751 (PRINT)
ISSN 2707-6172 (ONLINE)

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА»

БІЗНЕС-НАВІГАТОР

Науково-виробничий журнал

Випуск 3 (73) 2023



Видавничий дім
«Гельветика»
2023

Редакційна рада:

Білоусова С.В. – доктор економічних наук, професор;
Левківський К.М. – кандидат історичних наук, доцент;
Шапошников К.С. – доктор економічних наук, професор;
Білоусов О.М. – доктор економічних наук, професор.

Головний редактор:

Прохорчук Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, професор.

Редакційна колегія:

Бойко Євгенія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент;
Борецька Наталія Петрівна – доктор економічних наук, професор;
Лепьохіна Олена Ваславіївна – доктор економічних наук, доцент;
Руснак Алла Валентинівна – доктор економічних наук, доцент;
Полякова Євгенія Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент;
Потишняк Олена Миколаївна – доктор економічних наук, професор;
Ткаченко Сергій Анатолійович – доктор економічних наук, професор;
Фокіна-Мезенцева Катерина Володимирівна – доктор економічних наук, доцент;
Шарко Маргарита Василівна – доктор економічних наук, професор;
Шашкова Ніна Ігорівна – доктор економічних наук, доцент;
Стратан Олександр Миколайович – доктор економічних наук, професор (Республіка Молдова).

У журналі опубліковано результати наукових досліджень з питань економіки та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), а також економіки природокористування та охорони навколишнього середовища. Рекомендовано для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, фахівців у галузі економіки, управління, права державних і місцевих органів самоврядування. Усі права захищені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою автора або редакції. При передрукуванні посилатися на «Бізнес-навігатор». Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

Реферативні бази даних: Index Copernicus, Google Scholar

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України
в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі
Наказу МОН України від 2 липня 2020 року № 886 (Додаток № 4)**

Галузь науки: економічні.

**Спеціальності: 051 – Економіка, 071 – Облік і оподаткування,
072 – Фінанси, банківська справа та страхування, 073 – Менеджмент,
075 – Маркетинг, 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.**

**Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет
відповідно до рішення Вченої ради Міжнародного університету бізнесу і права
(протокол від 26.10.2023 р. № 3)**

Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»
zareestrovano Міністерством юстиції України
(Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія КВ № 15586-4058ПР від 03.09.2009 року)

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

© Редакційна колегія, 2023

© Автори статей, 2023

© ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права», 2023

ЗМІСТ

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Найденко О.Є., Петренко А.А. ПАРАЛЕЛЬНИЙ ІМПОРТ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРОБЛЕМИ РЕГУЛЮВАННЯ.....	7
--	---

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Манн Р.В. ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА: АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ.....	12
---	----

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Андріїв Н.М., Яворська Т.В., Дуфенюк О.М. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	17
Голобородько А.Ю., Легомінова С.В. ІНДИКАТИВНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	22
Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИНЦИПАХ LEAN-ЛОГІСТИКИ.....	28
Стинич О.М. ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ КРИЗИ.....	35
Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Павлова С.В. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	42
Шульга О.А. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	47

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Материнська О.А. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: РЕАЛІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	52
--	----

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Гуменюк Р.В. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ІНВЕСТОРА У ВЗАЄМОВІДНОСИНАХ З ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ: ФІСКАЛЬНИЙ ТА РИЗИКОВИЙ АСПЕКТИ.....	58
Петик Л.О., Болюх Д.А. ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	65
Юдіна С.В., Жюдіт Ф.М., Руденко А.В. ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	70

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Помірча О.М. ПІДТВЕРДЖЕННЯ РОЗМІРУ ЗБИТКУ, ЗАВДАНОГО ВНАСЛІДОК ЗНИЩЕННЯ, ПОШКОДЖЕННЯ, РОЗКРАДАННЯ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВ, ЯКІ ПЕРЕБУВАЛИ НА ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ АБО В РАЙОНАХ ПРОВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ.....	77
---	----

МЕНЕДЖМЕНТ

П'янкова О.В., Кабанець С.С.

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ КРАЇН-КОНТРАГЕНТІВ
ДЛЯ ІМПОРТУ ТЮТЮНОВОЇ СИРОВИНИ..... 82

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Поліщук Н.В., Мороз В.В., Лобачева І.Ф.

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..... 89

ІНКЛЮЗИВНА ЕКОНОМІКА

Степаненко С.В.

МЕТОДИЧНІ ДОМІНАНТИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ.....94

CONTENTS

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Naidenko Oleksii, Petrenko Alina PARALLEL IMPORT: THEORETICAL ASPECTS AND PROBLEMS OF REGULATION.....	7
---	---

ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

Mann Ruslan INFORMATION ECONOMY: ASPECTS OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF NATIONAL ECONOMIC INTERESTS.....	12
---	----

ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Andriyiv Nataliia, Yavorska Tetiana, Dufeniuk Oksana INTELLECTUALIZATION OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE.....	17
--	----

Goloborodko Alona, Lehominova Svitlana INDICATIVE FACTORS OF INFLUENCE ON THE FORMATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES OF INFORMATION AND COMMUNICATION ENTERPRISES IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION.....	22
---	----

Kustrich Liliia, Gomeniuk Maryna FORMATION OF LOGISTICS MANAGEMENT ON THE PRINCIPLES OF LEAN-LOGISTICS.....	28
---	----

Stynych Oleksandr THE CONCEPT AND MEANING OF DEPRECIATION POLICY IN A CRISIS.....	35
---	----

Shostak Liudmyla, Lipych Liubov, Pavlova Svitlana STRATEGIC ASPECTS OF THE BUSINESS MODEL OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	42
--	----

Shulha Olha FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGEMENT OF INNOVATIONS IN ORGANIZATIONS AREAS OF HEALTH PROTECTION.....	47
---	----

PRODUCTIVE POWER DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY

Materinska Olha COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE BUSINESS ADMINISTRATION SYSTEM: WARTIME REALITIES.....	52
---	----

MONEY, FINANCES AND CREDIT

Gumeniuk Roman FINANCIAL SECURITY OF INVESTOR IN RELATIONS WITH THE STAFF OF THE COMPANY: FISCAL AND RISK ASPECTS.....	58
---	----

Petyk Lyubov, Boliukh Diana ASSESSMENT AND WAYS TO MINIMIZE THE FINANCIAL RISKS OF THE BANKING SECTOR UNDER FINANCIAL INSTABILITY.....	65
---	----

Yudina Svetlana, Judith Felix, Rudenko Anatoly TAXES AS A DEVELOPMENT TOOL INNOVATIVE ECONOMY.....	70
--	----

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Pomircha Olena CONFIRMATION OF THE AMOUNT OF DAMAGE CAUSED AS A RESULT OF THE DESTRUCTION, DAMAGE, THEFT OF THE PROPERTY OF ENTERPRISES THAT WERE IN TEMPORARILY OCCUPIED TERRITORIES OR IN THE AREAS OF HOSTILITIES.....	77
--	----

MANAGEMENT

Piankova Oksana, Kabanets Snizhana MANAGEMENT DECISION OF THE SELECTION OF RAW TOBACCO IMPORT PARTNER COUNTRIES.....	82
---	----

INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITY

Polishchuk Nataliia, Moroz Vladyslav, Lobacheva Iryna

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINE'S ECONOMY.....89

INCLUSIVE ECONOMY

Stepanenko Serhii

METHODOLOGICAL DOMINANTS OF FORMATION

AND DEVELOPMENT OF INCLUSIVE ECONOMY.....94

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 347.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-1>**Найденко О.Є.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри митної справи і фінансових послуг
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

Петренко А.А.

студентка другого магістерського рівня
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

Naidenko Oleksii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Customs Affairs
and Financial Services
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Petrenko Alina

Student
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ПАРАЛЕЛЬНИЙ ІМПОРТ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРОБЛЕМИ РЕГУЛЮВАННЯ

Найденко О.Є., Петренко А.А. Паралельний імпорт: теоретичні аспекти та проблеми регулювання.

Дана стаття присвячена розгляду паралельного імпорту товарів із правами інтелектуальної власності, фокусує на теоретичних аспектах та проблемах регулювання цього явища. Основна мета статті полягає у вивченні і узагальненні ключових понять і підходів, пов'язаних із паралельним імпортом, який включає в себе торговельні марки, авторське право і патенти. Розглянуто проблеми, що виникають у зв'язку з паралельним імпортом, і аналізує підходи до їхнього регулювання в міжнародному та національному правовому середовищі. Зокрема, досліджено питання щодо захисту прав власників інтелектуальної власності та збалансованого підходу до конкурентних відносин на ринках. Ця стаття спрямована на розширення розуміння сутності та впливу паралельного імпорту на ринкову динаміку і правовий ландшафт, а також висвітлює важливі теоретичні аспекти даної теми для науковців і практиків у галузі права і міжнародних відносин.

Ключові слова: паралельний імпорт, інтелектуальна власність, сприяння захисту прав інтелектуальної власності, торговельна марка, зовнішньоекономічна діяльність, контрафакт, реєстр об'єктів прав інтелектуальної власності.

Naidenko Oleksii, Petrenko Alina. Parallel import: theoretical aspects and problems of regulation. This article is devoted to consideration of parallel import of goods with intellectual property rights, focusing on theoretical aspects and problems of regulation of this phenomenon. The main purpose of the article is to study and generalize the key concepts and approaches related to parallel import, which includes trademarks, copyright and patents. The problems arising in connection with parallel import are considered, and the approaches to their regulation in the international and national legal environment are analyzed. The article emphasizes transparency and balance in the regulation of this phenomenon, as well as the impact on market dynamics and competitive relations. In particular, it considers how parallel imports can affect the quality and safety of products, which becomes especially important in the context of consumer rights and trust in goods on the market. The greatest attention is paid to the effectiveness of customs control, which becomes a key component in ensuring compliance with intellectual property rights and control over the circulation of goods through unofficial channels. Highlighting the importance of this article, it is important to emphasize that parallel import is becoming an important element of world trade in the conditions of globalization. Today's market is becoming increasingly integrated, where goods cross borders and are exchanged between countries, so understanding and regulating parallel imports becomes a necessity to ensure fair competition,

protect the rights of intellectual property owners, and protect consumers. Modern international trade relations require adaptation to new realities, and this article contributes to the understanding of important aspects and the resolution of complex issues related to parallel imports. Therefore, this article is aimed at expanding the understanding of the essence and impact of parallel imports on market dynamics and the legal landscape. It emphasizes the need to find a balance between competition and the protection of the rights of intellectual property owners, and also encourages further research, discussion and development of relevant legislation to effectively regulate this phenomenon in the customs sphere.

Key words: parallel import, intellectual property, promotion of protection of intellectual property rights, trademark, foreign economic activity, counterfeiting, register of objects of intellectual property rights.

Постановка проблеми. Паралельний імпорт, або імпорт товарів через неофіційні канали, стає все актуальнішим явищем у сучасному світі. Цей процес має важливе економічне та правове значення, адже він може впливати на ринок, права виробників і споживачів, а також на ефективність митного контролю та боротьбу з контрафакцією.

Однак існують численні теоретичні аспекти і проблеми, пов'язані з паралельним імпортом, які вимагають уваги та ретельного розгляду. Важливо визначити, які саме права мають виробники та імпортери в контексті паралельного імпорту, і чи можуть вони обмежувати цей процес.

Іншою проблемою є вплив паралельного імпорту на ринкову динаміку, а також його можливий вплив на якість та безпеку продукції. Безсумнівно, існують і митні аспекти, пов'язані з ефективністю митного контролю та здатністю виявляти і припиняти паралельний імпорт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації в області паралельного імпорту товарів із правами інтелектуальної власності свідчать про зростаючий інтерес до цієї теми в науковому та правовому середовищі, дослідженням цієї теми займалися такі представники науки і практики: Філь С., Томаров І., Моргун А., Шевчук О., Прокопов О. та інші. Вони вдосконалюють розуміння сприяння захисту митницею прав власників інтелектуальної власності в контексті паралельного імпорту. Проте питання митного контролю прав інтелектуальної власності розглянуто не в повному обсязі.

Постановка завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів, пов'язаних з паралельним імпортом та їх впливом на ринок товарів, що мають права інтелектуальної власності, права виробників і імпортерів, а також врегулювання проблем митного контролю у цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток науково-технічної творчості і інноваційної економіки сприяє створенню нових ринків і виробництву інноваційних товарів, а також розвитку та покращенню промислових відносин. Захист інновацій є важливим аспектом і пов'язаним з законодавством, що регулює права на інтелектуальну власність. Однак разом із розвитком і вдосконаленням системи захисту промислової власності зростає і проблема контрафакції, і з'являються нові методи та форми її здійснення.

Згідно Звіту Кабінету Міністрів України [1], Україна виконала 94% завдань Угоди про асоціацію з ЄС за сектором «Інтелектуальна власність».

Останні тенденції в цій області свідчать про актуалізацію проблеми «недобросовісного» та «незакон-

ного» імпортування та реалізації товарів, що мають права інтелектуальної власності, внаслідок чого виникає таке явище, як «паралельний» або «сірий» імпорт.

Паралельний, або «сірий» імпорт – це міжнародний принцип вичерпання прав, який полягає в тому, що ввезення товару під зареєстрованим товарним знаком можливе в країну будь-якими учасниками ринку, а не лише тими, хто отримав дозвіл правовласника [7]. Це явище спостерігається в країнах з економікою, яка переживає перехідний період, коли низький рівень виробництва та якості внутрішніх товарів, економічна нестабільність та інфляція сприяють поширенню контрафактних товарів.

Можливість юридичного обґрунтування паралельного імпорту виникла із введенням концепції міжнародного (універсального) вичерпання прав інтелектуальної власності. Ця концепція застосовується для таких цілей:

- обмеження монополістичної активності;
- запобігання розділенню ринку;
- забезпечення вільного обігу товарів на ринку.

В Україні питання щодо застосування того чи іншого виду принципу вичерпання прав тривалий час залишалося відкритим та невизначеним, що спричиняло правові спори між правовласниками/офіційними дистрибуторами та імпортерами [10].

В контексті вичерпання прав саме на торговельну марку, то можна констатувати, що фактичне підтвердження наявності в Україні міжнародного принципу вичерпання прав на торговельну марку Верховним Судом, внесення змін у Митний Кодекс України щодо незастосування заходів сприяння захисту прав інтелектуальної власності до оригінальних товарів, позбавили правовласників/офіційних дистрибуторів значної частини засобів, які б могли допомогти в обмеженні та подоланні паралельного імпорту [10].

Товари паралельного імпорту відомі як товари «сірого ринку», оскільки їх продаж відбувається поза офіційними мережами, контрольованими правовласником об'єкта інтелектуальної власності.

Відмінність між товаром, імпортованим через офіційного представника, та товаром «сірого імпорту» полягає у декількох аспектах: нижча ціна товару, відсутність гарантійних зобов'язань виробника чи післягарантійної підтримки, неадаптованість до місцевого ринку, можливість несумісності товарів (наприклад, мобільних телефонів) і аксесуарів через різницю в експлуатаційних особливостях. Якість і оригінальність імпортованих товарів не залежать від цих характеристик, але ці аспекти можуть вплинути на репутацію виробника-правовласника [9].

На національному рівні найкращим законним захистом прав правовласників від паралельного (сірого)

імпорту, на сьогоднішній день, є реєстрація своїх прав у Митному реєстрі прав інтелектуальної власності.

Оскільки Україна взяла на себе зобов'язання здійснити імплементацію Регламентів ЄС, відповідно до яких удосконалено порядок реєстрації об'єктів прав інтелектуальної власності, ведення Митного реєстру ОПІВ, а також встановлено новий порядок застосування заходів сприяння захисту ОПІВ. Реєстр об'єктів прав інтелектуальної власності станом на 1 вересня 2023 року налічував 868 об'єкт [4]. Через Реєстр прав власник (або його представник) може в електронній формі: подавати заяви, взаємодіяти із Митницею під час розгляду заяви, отримувати повідомлення про результат розгляду.

Для реєстрації у митному реєстрі заявник подає до Держмитслужби України заяву про реєстрацію об'єкта прав інтелектуальної власності у митному реєстрі відповідно до Наказу Міністерства фінансів України від 30 травня 2012 року № 648 [5].

До Митного реєстру можуть бути внесені такі об'єкти інтелектуальної власності: торговельні марки; винаходи; промислові зразки; географічні зазначення; компонування напівпровідникових виробів; сорти рослин; об'єкти авторського права і суміжних прав.

Затримавши партію сірого імпорту, митниця інформує правовласника, і той може стати ініціатором порушення адміністративного або навіть кримінальної справи проти сірого імпортера [2].

Варто зазначити, що багато компаній протягом багатьох років не мають наміру використовувати метод паралельного імпорту. На сьогодні значна кількість учасників зовнішньоекономічної діяльності, які раніше використовували «сірий» оформлення, перейшли на шлях відкритості та дотримання всіх правил. Це обумовлено передусім економічними чинниками, такими як впровадження системи управління ризиками, зведення контрольних параметрів і, як наслідок, коригування митних вартостей товарів.

«Біла» митниця може виявитися для компанії більш вигідною і зручною, оскільки:

- при повній оплаті митних зборів можна заощадити на вартості послуг митного брокера (при оформленні «сірого» товару брокер бере гроші не тільки за свої послуги, а й за ризик);
- при правильному оформленні товаросупровідних документів можна заощадити на непередбачених витратах в дорозі;
- спроститься митне оформлення вантажів;
- статус сумнісного імпортера вкрай корисний, а довголітня репутація «білої» фірми дасть шанс отримати звільнення від ризиків абсолютно безкоштовно;
- імпортер отримує більшу стабільність [6].

Паралельний імпорт, або імпорт товарів безпосередньо від виробників чи дистриб'юторів за межами офіційних каналів постачання, може мати серйозні наслідки для національного ринку. Однією з негативних сторінок цього явища є ризик попадання контрафактної продукції на ринок.

Оскільки товари, що ввозяться паралельно, нерідко продаються за зниженими цінами, покупці можуть бути спокушені придбати їх за більш вигідною ціною. Але ця економічна вигода може обернутися негативними наслідками, оскільки контрафактна продукція, яка не відповідає стандартам якості та безпеки, може

потрапити на ринок і завдати шкоди споживачам та законним виробникам.

У статті 4 Митного кодексу України законодавець визначив поняття «контрафактні товари» [2]:

а) товари, що є предметами порушення прав інтелектуальної власності на торговельну марку в Україні, на яких без дозволу міститься позначення, тотожне із охоронюваною в Україні торговельною маркою стосовно одного й того самого виду товарів, або яке є схожим настільки, що його можна сплутати з такою торговельною маркою;

б) товари, що є предметами порушення прав інтелектуальної власності на географічне зазначення в Україні й містять назву чи термін або описуються за допомогою назви чи терміна, які захищені таким географічним зазначенням;

в) будь-яка упаковка, етикетка, наліпка, брошура, інструкція з експлуатації, гарантія чи інший документ такого типу, навіть якщо вони представлені окремо, які є предметами порушення прав інтелектуальної власності на торговельну марку або географічне зазначення, які містять позначення, назву або термін, тотожні із охоронюваною в Україні торговельною маркою чи географічним зазначенням, або які є схожими настільки, що їх можна сплутати з такою торговельною маркою чи географічним зазначенням, та які можуть використовуватися стосовно одного й того самого виду товарів, щодо якого охороняється торговельна марка в Україні чи географічне зазначення».

Таким чином, одним з основних відмінностей між переміщенням товару «паралельного імпорту» і контрафактом є оригінальність товару, виготовленого правовласником і введеним в офіційний оборот. Щоб спростувати статус товарів як контрафактних, важливим є наявність угоди, яка регулює передачу прав на промислову власність (наприклад, ліцензійний договір чи угода про комерційну концесію). Таким чином, якщо продукція виготовлена з порушенням суттєвих умов такої угоди про передачу виключних прав, то ця продукція вважається контрафактною [3].

Імпорт контрафактних товарів може призвести до різних видів юридичної відповідальності відповідно до законодавства. По-перше, це може включати кримінальну відповідальність, коли Кримінальний кодекс України може бути застосований у разі незаконного використання товарних знаків, фірмового найменування або інших правових об'єктів, що може спричинити суттєві фінансові збитки.

Другий аспект – це цивільно-правова відповідальність, яка полягає в захисті прав на товарні знаки відповідно до законодавства України. Це передбачає застосування санкцій в судовому порядку, включаючи стягнення матеріальної та моральної шкоди. Однак важливо враховувати, що власник товарного знаку не може обмежувати використання знака для товару, введеного в обіг з його згоди, якщо він не має вагомих підстав для заборони такого використання у зв'язку з подальшим продажем товару [3].

Третім аспектом є адміністративна відповідальність, яка може бути застосована органами Антимонопольного комітету України, відповідно до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» за заявою правовласника.

Крім того, імпорт контрафактних товарів може викликати міжнародні правові санкції, які можуть розглядатися

у Європейському суді справедливості. Особливо це стосується випадків порушення правил зберігання, що може призвести до погіршення якості товару та зміни його оригінального упакування. Цей вид відповідальності є винятковим та застосовується досить рідко.

В міжнародному контексті паралельний імпорт, відомий як «Parallel Imports», є однією з потенційно корисних можливостей, передбачених угодою про трипси (ТРИПС) [8], для збільшення доступу до товарів у країнах, що розвиваються. Загалом ситуація щодо сірого імпорту розділила країни світу на два лагери: одні відстоюють підтримку паралельного імпорту, а інші виступають проти нього. Деякі країни, такі як США, або Європейського Союзу легалізували паралельний імпорт, що означає, що на ринку можна знайти як офіційно завезені товари з гарантією від виробника за вищу ціну, так і «паралельний імпорт», де можна придбати товар за меншу ціну, але без офіційної гарантії. Угода ТРИПС також визначає, що її положення не можуть використовуватися проти країни-члена Всесвітньої організації торгівлі (СОТ), яка дозволяє паралельний імпорт відповідно до своїх внутрішніх законів.

Висновки. В результаті дослідження теоретичних аспектів та проблем регулювання паралельного імпорту товарів, які мають права інтелектуальної власності, стало очевидним, що це складна та актуальна проблема в сучасному світі. Паралельний імпорт впливає на багато аспектів економіки, включаючи конку-

рентність ринків, доступність товарів для споживачів, права власників інтелектуальної власності та міжнародні торговельні відносини.

З одного боку, паралельний імпорт може призвести до зниження цін на імпортні товари та збільшення доступності для споживачів, що часто є позитивним явищем. Однак, це також створює виклики для правовласників, оскільки вони можуть втрачати контроль над реалізацією своїх продуктів та отриманням прибутку від них. Проблема регулювання паралельного імпорту полягає в знаходженні балансу між захистом прав інтелектуальної власності і підтримкою конкуренції.

Для України, яка прагне відповідати міжнародним стандартам і просувати євроінтеграційні процеси, важливо розробити ефективну систему регулювання паралельного імпорту. Це включає в себе узгодження законодавства з міжнародними стандартами, забезпечення захисту прав власників інтелектуальної власності та забезпечення доступності товарів для споживачів. Вирішення цих питань вимагає уважного аналізу і врахування інтересів різних сторін, щоб досягти балансу між економічною конкурентністю та захистом прав інтелектуальної власності. При цьому завдання мають виконуватися не тільки на папері, але реальному часі, оскільки в Україні фіксуються значні порушення прав інтелектуальної власності. Це стане предметом наступних наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік : Кабінет міністрів України. 2022. URL: https://euua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik.pdf (дата звернення: 30.09.2023).
2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
3. Моргун А. Припинення паралельного імпорту товарів в Україні. URL: <https://www.inventa.ua/ua/blog/1781-pryynennia-paralelnoho-importu-tovariv-v-ukraini/>
4. Офіційний сайт митного реєстру об'єктів права інтелектуальної власності. URL: <https://cabinet.customs.gov.ua/ipr/reg/overview> (дата звернення: 30.09.2023).
5. Про затвердження Порядку реєстрації у митному реєстрі об'єктів права інтелектуальної власності, які охороняються відповідно до закону : Наказ Міністерства фінансів України від 30.05.2012 № 648. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1034-12#Text>
6. Прокопов О.А. Патентна монополія: вплив на конкуренцію, «патентний тролінг» та «сірий імпорт» в Україні. *Вісник Донецького національного університету*. 2014. № 1. С. 251–255.
7. Томаров І. Ефективні способи протидії «сірому» імпорту лікарських засобів в Україні. 2019. URL: https://vkr.ua/publication/efektivni_sposobi_protidii_siroomu_importu_likarskikh_zasobiv_v_ukraini (дата звернення: 30.09.2023).
8. Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності від 15.04.1994 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/981_018
9. Філь С.П. Інтелектуальна власність як об'єкт захисту при преміщенні товарів через митний кордон України. *Наука і правоохорона*. 2015. С. 228–234.
10. Шевчук О. Т. Паралельний імпорт як легальний спосіб користування чужими правами інтелектуальної власності. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. С. 124–137.

References:

1. Zvit pro vykonannya uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom za 2022 rik (2022) [Ukraine Report on the implementation of the association agreement between Ukraine and the European Union for 2022]. Kabinet ministriv Ukrainy. Available at: https://euua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik.pdf (accessed September 30, 2023).
2. Mytnyy kodeks Ukrainy [Customs Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 13.03.2012 № 4495-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
3. Morgun A. Pryynennia paralelnoho importu tovariv v Ukraini [Termination of parallel import of goods in Ukraine]. Available at: <https://www.inventa.ua/ua/blog/1781-pryynennia-paralelnoho-importu-tovariv-v-ukraini/>
4. Ofitsiyniy sait mytnoho reiestru obiektiv prava intelektualnoi vlasnosti [Official website of the customs register of objects of intellectual property rights]. Available at: <https://cabinet.customs.gov.ua/ipr/reg/overview> (accessed September 30, 2023).

5. Pro zatverdzhennia Poriadku reiestratsii u mytnomu reiestri ob'ektiv prava intelektualnoi vlasnosti, yaki okhoniaiut-sia vidpovidno do zakonu [On the approval of the Procedure for registration in the customs register of objects of intellectual property rights that are protected in accordance with the law]: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.05.2012 № 648. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1034-12#Text>

6. Prokopov O.A. (2014) Patentna monopoliiia: vplyv na konkurentsiiu, "patentnyĭ trolinh" ta "siryĭ import" v Ukraini [Patent monopoly: impact on competition, "patent trolling" and "gray imports" in Ukraine]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu*, no. 1, pp. 251–255.

7. Tomarov I. (2019) Efektyvni sposoby protydii "siromu" importu likarskykh zasobiv v Ukraini [Effective methods of combating the "grey" import of medicinal products in Ukraine]. Available at: https://vkr.ua/publication/efektivni_sposobi_protidii_siromu_importu_likarskikh_zasobiv_v_ukraini (accessed September 30, 2023).

8. Uhoda pro torhivnelni aspekty prav intelektualnoi vlasnosti vid 15.04.1994 [Agreement on commercial aspects of intellectual property rights dated April 15, 1994]. Available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/981_018

9. Fil S.P. (2015) Intelektualna vlasnist yak ob'ekt zakhystu pry premishchenni tovariv cherez mytnyi kordon Ukrainy [Intellectual property as an object of protection during the movement of goods across the customs border of Ukraine]. *Nauka i pravookhorona*, pp. 228–234.

10. Shevchuk O.T. (2023) Paralelnyi import yak lehalnyi sposib korystuvannia chuzhymy pravamy intelektualnoi vlasnosti [Parallel import as a legal way of using someone else's intellectual property rights]. *Nauka i tekhnika sohodni*, pp. 124–137.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 332.14:334.7:330.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-2>

Манн Р.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та управління
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3936-2677>

Mann Ruslan

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Management
Cherkasy State Technological University

ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА: АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

Манн Р.В. Інформаційна економіка: аспекти розвитку та реалізації національних економічних інтересів. У статті окреслено основні ознаки, які відділяють інформаційну економіку від традиційної системи: інформація та знання стають в основі суспільного виробництва; зростаючий темп приросту в структурі ВВП високотехнологічних галузей та інтелектуальних послуг; транснаціоналізація глобального економічного простору. Проведено аналітичний огляд основних варіантів трактування категорії «національні економічні інтереси» та надано власне визначення цієї дефініції в умовах формування інформаційної економіки як узгоджену сукупність інтересів всіх резидентів країни, що орієнтовані на забезпечення економічного прогресу, безпеки та високого рівня якості життя населення на базі поширення інноваційних, інформаційних технологій та нового знання у всі сфери матеріального та нематеріального виробництва та суспільного життя. Доведено, що зосередження науковців на питаннях закономірностей формування та реалізації національних економічних інтересів в умовах інформаційного прогресу є важливим етапом на шляху розвитку національної економіки та забезпечення конкурентоспроможності країни на світовій арені.

Ключові слова: національні економічні інтереси, інформаційна економіка, інформатизація, цифрова трансформація, національна економіка, національне господарство.

Mann Ruslan. Information economy: aspects of development and implementation of national economic interests. The article analyzes the key aspects of the development and implementation of national economic interests. The main features that separate the information economy from the traditional system are outlined, namely: information and knowledge become new factors of social production; the growing theme of the increase in the volume of information, which exceeds the rate of GDP growth; dominance in the GDP structure of high-tech industries and intellectual services; high level of capitalization of companies due to intangible (intellectual) assets; transnationalization of the global economic space through the spread of informatization processes and network cooperation. Attention is focused on the fact that the basis of the development of the information economy is high technology, which is produced by the electronic industry and forms a specific sphere of services, the key elements of which development are: the scientific and educational community and organizations that produce new knowledge and information; economic entities that will disseminate the latest knowledge and information by providing search, selection and replication services. An analytical review of the main variants of the interpretation of the category "national economic interests" was carried out. The proper definition of national economic interests in the conditions of the formation of the information economy is provided as a coordinated set of interests of all residents of the country, which are aimed at ensuring economic progress, safety and a high level of quality of life of the population based on the spread of innovative, information technologies and new knowledge in all areas of material and non-material production and social life. The main forms of realization of national economic interests in the conditions of the development of the information society are outlined, including: ensuring a high level of development and dynamism of innovative modernization; digital "networking" of all key forms of human activity; clustering of existing economic systems; cloud transformation of information space; introduction

of artificial intelligence technologies. It has been proven that deepening knowledge about the regularities of the formation and implementation of national economic interests in the information economy is a necessary step on the way to a balanced and competitive development of the national economy, achieving a reliable level of information security of economic entities.

Key words: national economic interests, information economy, informatization, digital transformation, national economy, national economy.

Постановка проблеми. Сучасною тенденцією світового економічного прогресу та цільовим напрямом в реалізації національних економічних інтересів є формування інформаційної економіки, що обумовлює зміни в усіх сферах та секторах розвитку національного господарства. З року в рік зростає частка ВВП, яка забезпечується діяльністю бізнесу з виробництва та надання послуг пов'язаних з обробкою, збереження, розповсюдження інформації та новітнього знання. Відбувається процес глобальної інформатизації суспільства, що впливає на трансформацію національних економічних інтересів в боротьбі за новітнє знання, сучасні інформаційні технології та економічне первенство у світовому економічному просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові ідеї інформаційної економіки окреслені в роботах Гелбрейта Дж., Белла Д., Кастельса М., Тоффлера А., Марганда Д., Хортон Ф. Категорію «інформаційна економіка» було запроваджено Поратом М. у 70-х роках ХХ століття, і надалі розглядалася у дослідженнях Махлупа Ф., Стіглера Дж., Найта Ф., Коуза Р. Серед вітчизняних учених, які займаються проблемою формування інформаційної економіки та інформаційного суспільства, можна виділити Бажала Ю. [1], Панкову Л. [2], Зінченко О. [3], Коляденко С. [4], Коваленко Ю. [5]. Ці наукові надбання мають значення теоретичного та практичного спрямування. Однак у більшості з них відсутній системний аналіз інформаційної економіки, недостатньо досліджено ключові аспекти розвитку та реалізації національних економічних інтересів їх протиріччя, що властиві інформаційній економіці в умовах розвитку національного господарства України. Теоретичне та практичне значення дослідження проблеми розвитку інформаційної економіки та недостатня повнота вивчення національних економічних інтересів у рамках нового – інформаційного етапу національної економіки визначили вибір теми цього дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Інформаційна економіка потребує якісно

нового наукового підходу до дослідження економічних процесів, що властиві цифровій трансформації суспільства, а саме її суперечливі прояви, структуру, динаміку, особливості формування за умов сучасної дійсності в якому опинилося українське суспільство (російська агресія та пандемія COVID-19). Підвищений науковий інтерес до інформаційної економіки, зумовлений глобальним поширенням інформаційних і телекомунікаційних технологій, метаморфозами теорії, методології та практики розбудови інформаційної економіки, динамікою змін національних економічних інтересів, що обумовило актуальність теми дослідження.

Постановка завдання дослідження. Метою статті є дослідження ключових аспектів розвитку та реалізації національних економічних інтересів в умовах розбудови інформаційної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформаційний сектор є драйвером розвитку світових економік. До основних ознак, що відділяють інформаційну економіку від традиційної системи варто відзначити наступні: інформація та знання стають новими факторами суспільного виробництва; зростаючий темп приросту обсягу інформації, що перевищує темп росту ВВП; домінування у структурі ВВП високотехнологічних галузей та інтелектуальних послуг; високий рівень капіталізації компаній за рахунок нематеріальних (інтелектуальних) активів; транснаціоналізація глобального економічного простору шляхом поширення процесів інформатизації та мережевого співробітництва. Прогностичні дослідження засвідчують, що в найближче десятиліття близько 70% створеної вартості буде спиратися на цифрові продукти. Якщо в 2018 році сума світового ВВП, яка припадала на цифровізовані підприємства, становила 13,5 трлн доларів США, то вже в 2023 році цей показник прогнозується на рівні 53,3 трлн доларів США (тобто, майже вчетверо вище), що становитиме більше половини номінального світового ВВП (рис. 1) [6].

Україна також стала на шлях розбудови та розвитку інформаційної економіки про що свідчать резуль-

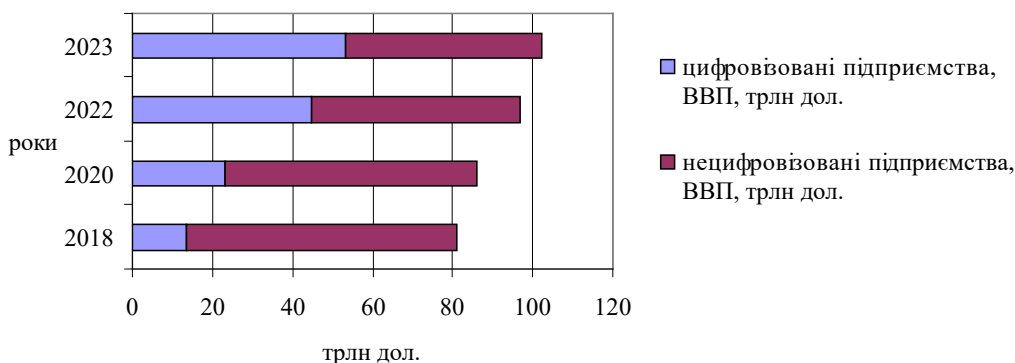


Рис. 1. Цифровізовані підприємства у світовому ВВП

Джерело: [6]

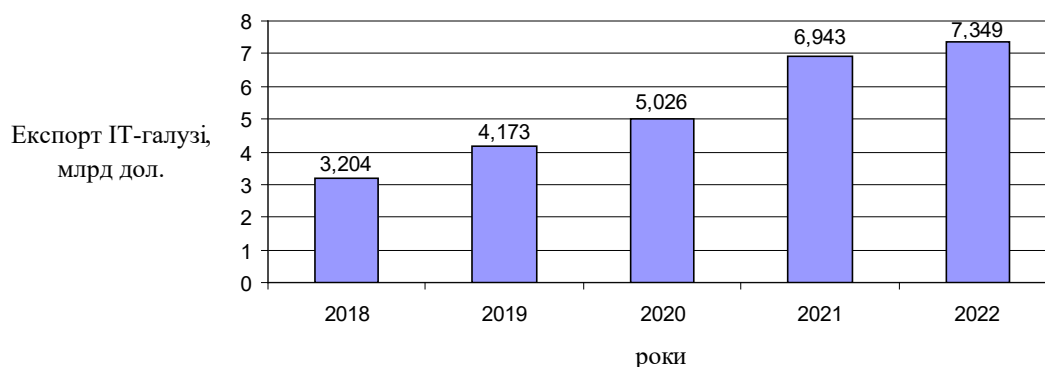


Рис. 2. Динаміка експорту ІТ-галузі в Україні

Джерело: [6]

тати динаміки експорту ІТ-галузі в Україні. За результатами 2022 року галузь забезпечила надходження до економіки України у розмірі 7,35 млрд доларів або 4,5% ВВП (рис. 2).

Базисом розвитку інформаційної економіки є високі технології, які продукуються електронною промисловістю та формують специфічну сферу послуг та виробництва, ключовими елементами розвитку якої є:

- науково-освітня спільнота та організації, які продукують нові знання та інформацію;

- економічні суб'єкти, що поширюють новітнє знання та інформацію шляхом надання послуг з пошуку, відбору та тиражування (суб'єкти, що надають інтернет послуги, телебачення та представники інших комунікативних сфер);

- електронна промисловість, що виготовляє широкий асортимент електронної продукції та є підґрунтям для прогресу інформаційної індустрії.

Важливість розвитку інформаційної економіки в реалізації національних економічних інтересів підтверджується європейським досвідом. Так, Європа ще на початку ХХІ сторіччя запровадила програму «Європейське інформаційне суспільство 2010», ключовими завданнями якої було комплексне вирішення проблем зайнятості шляхом формування нових робочих місць в інформаційній індустрії та збільшення потоку інвестиційних надходжень у розвиток новітніх технологій, продукування новітнього знання та інформації.

Проблеми розвитку інформаційної економіки в сучасному глобалізованому світі це безпосередньо нереалізованість ключових національних економічних інтересів серед яких: забезпечення конкурентоспроможності економіки на світовій арені; економічна та інформаційна безпека; інноваційний шлях розвитку. В умовах активного поширення процесів інформатизації для будь-якої країни відставання в процесах обробки, отримання інформації, нерациональне та несвоєчасне використання необхідної інформації та знання, неефективність та недовершеність процесів комерціалізації інтелектуальної власності, призводить до втрати конкурентних позицій на ринку інформації, інноваційних продуктів та послуг. В світовому масштабі за таких умов відбувається асиметричність міжнародної торгівлі, домінування певних країн у володінні інформаційними та інноваційними технологіями, новітнім знанням та інформацією. Проявляється струк-

турна залежність країн з менш розвинутою економікою від більш прогресивних країн, що провокує конфлікти інтересів, розв'язання яких потребує значних зусиль, оскільки динаміка прогресу інноваційних та інформаційних технологій досить висока та ґрунтується на попередніх досягненнях та знаннях. Таким чином, якщо країна не володіє сучасними інноваційними та інформаційними здобутками науки та суспільства, то відповідно, продукувати нові технології, інформацію та знання виявляється вкрай важко.

В умовах сьогодення в світовій економіці відбувається боротьба за лідерство в сферах високих та інформаційних технологій, що дозволяє отримати переваги не лише інформаційного, економічного та соціального, але й безпекового характеру. Стрімкі зміни, ускладнення та конфлікти в системі соціально-економічних відносин під впливом процесів інформатизації, актуалізують необхідність переосмислити усталені уявлення про національні економічні інтереси, їх зміст, форми реалізації. З цієї позиції проведемо аналітичний огляд основних варіантів трактування категорії «національні економічні інтереси» та надамо авторське визначення цієї дифенції.

Найбільш повне визначення категорії «національні економічні інтереси» надано науковцями В. Шлемко, Л. Панковою, С. Мильніченко та Д. Узбеком, які вбачають у реалізації національних економічних інтересів ключову мету – створення самодостатньої, конкурентоспроможної національної економіки та формування національного господарства як цілісного, гармонійного і конкурентоспроможного організму [13; 14].

Зміст національних економічних інтересів можна розкрити також охарактеризувавши систему економічних відносин в умовах інформаційного прогресу. Сучасна система господарювання функціонує під час активної інформатизації, що характеризується високим ступенем залучення результатів наукових досліджень, сучасних інноваційних та інформаційних технологій. Це означає, що інформація, інноваційні та інформаційні технології є ключовими факторами, що трансформують національні економічні інтереси. Тому, на думку автора, національні економічні інтереси в умовах формування інформаційної економіки – це узгоджена сукупність інтересів всіх резидентів країни, що орієнтовані на забезпечення економічного прогресу, безпеки та високого рівня якості життя населення на базі поширення інноваційних, інформаційних техноло-

Таблиця 1

Аналітичний огляд основних варіантів трактування категорії «національні економічні інтереси»

№	Автор	Зміст категорії «національні економічні інтереси»
1.	М. Єрмошенко	національні економічні інтереси – це «сукупність об'єктивних економічних потреб незалежної країни, задоволення яких забезпечує ефективне функціонування та сталий розвиток її економічної системи, а через неї й економіки» [7, с. 20]
2.	А. Поручник, Я. Жаліло	національні економічні інтереси – це система пріоритетів у соціально економічному розвитку держави в цілому та її регіонів, чітко пов'язуються з системою економічної безпеки держави [8, с. 27; 9, с. 100]
3.	І. Чорнодід	національні економічні інтереси визначаються необхідністю забезпечення добробуту українського народу та посідання сталого місця в світовому поділі праці, міжнародній торгівлі та фінансах, яке б відповідало її природним, трудовим та інтелектуальним ресурсам, сприяло реалізації потенціалу великої європейської держави [10, с. 5].
4.	З. Варналія	національний економічний інтерес – це сукупність об'єктивних економічних потреб незалежної країни, які виявляються в єдності різних економічних інтересів нації, що відображає суспільні потреби, задоволення яких забезпечує ефективний, стабільний соціально-економічний розвиток країни та формує конкурентоспроможну національну економіку [11, с. 98].
5.	С. Мельник, І. Горбан, М. Цуп	прагнення держави в умовах обмеженості ресурсів задовольняти свої постійно зростаючі економічні потреби, забезпечувати якісне самовідтворення [12, с. 59]
6.	В. Шлемко	національні економічні інтереси: створення самодостатньої, конкурентоспроможної національної економіки; здійснення структурної перебудови економіки; забезпечення ефективного розвитку національної промисловості; істотне зменшення енерго- та матеріалоємності ВВП; модернізація виробництва та розвиток його наукомістких галузей; створення замкнених циклів виробництва стратегічно важливої продукції; збереження та розвиток інтелектуального та науково-технічного потенціалів України; побудова економічних відносин з країнами світу на засадах рівноправності та взаємовигідності; вдосконалення товарної структури експорту та імпорту та інші [13]
7.	Л. Панкова, С. Мильніченко, Д. Узбек	національний економічний інтерес – консолідована система соціально-економічних потреб суб'єктів для досягнення спільних цілей розвитку держави в парадигмі відносин між національними, іноземними та міжнародними економічними акторами з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання ВВП країни у перспективному баченні національного господарства як цілісного, гармонійного і конкурентоспроможного організму в умовах формування інноваційної економіки, глобалізації, інформатизації та протистояння новим викликам суспільства [14, с. 8].

Джерело: згруповано автором на основі [7–14]

гій та нового знання у всі сфери матеріального та нематеріального виробництва та суспільного життя.

В сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства формами реалізації національних економічних інтересів є:

- забезпечення високого рівня розвитку і динамізму інноваційної модернізації;
- цифрова «мережація» усіх ключових форм людської діяльності;
- кластеризація існуючих економічних систем;
- хмарна трансформацією інформаційного простору;
- запровадження технологій штучного інтелекту.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація соціально-економічних відносин посилює інформаційну складову системи національних економічних інтересів. Практика використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє розвитку нових груп інтересів, змінюючи тим самим економічну поведінку та інституційне середовище взаємодії економічних суб'єктів. Поглиблення знань про закономірності формування та реалізації національних економічних інтересів в умовах інформаційного прогресу є необхідним кроком на шляху збалансованого та конкурентоспроможного розвитку національної економіки, досягнення надійного рівня інформаційної безпеки економічних суб'єктів.

Список використаних джерел:

1. Бажал Ю. М. Інформаційна економіка. Роль інформації у формуванні ринкової економіки : монографія / за заг. ред. Івана Розпутенка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Ін-т підвищення кваліфікації керівних кадрів. Київ : К.І.С., 2004. С. 34–57. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2430>
2. Pankova L., Uzbek D., Panchenko Y., Samoilenko A., Privarnikova I. Impact of digitalization on the protection and implementation of the national economic interests. *Cuestiones Politicas*. 2022. Vol. 40(74). P. 815–829. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4074.45>
3. Zinchenko O., Apalkova V., Mylnichenko S., Rudenko O., Prygodniuk O. Procedure for assessing the territorial innovation potential in the context of national economic interests. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 1(13 (121)). P. 47–62. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.274058>
4. Koliadenko S., Kholiavko N., Popova L., Marych M., Hanzhurenko I., Nitsenko V. Comprehensive methodological approach to estimating the research component influence on the information economy development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. P. 192–199. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/192>

5. Коваленко Ю.О. Питання інституціоналізації інформаційної економіки в контексті національних економічних інтересів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21(52). С. 130–143. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/16490>
6. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>
7. Єрмошенко М. Національні економічні інтереси : реалізація і захист. *Актуальні проблеми економіки*. 2001. № 1–2. С. 18–24.
8. Поручник А.М. Національний інтерес України: економічна самодостатність у глобальному вимірі : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. С. 26–32.
9. Жаліло Я.А. До формування категоріального апарату науки про економічну безпеку. *Стратегічна панорама*. 2004. № 3. С. 97–104.
10. Чорнодід І.С. Забезпечення економічної безпеки держави в транзитивній економіці : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.01.01. Київ, 2006. 18 с.
11. Економічна безпека : навч. посібник / за ред. З.С. Варналія. Київ : Знання, 2009. 647 с.
12. Мельник С.І., Горбан І.М., Цуп М.Ю. Сутність і класифікація національних економічних інтересів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна*. 2014. Вип. 1. С. 57–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2014_1_8
13. Шлемко В., Бінько І. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення. Київ : НІСД, 1997. 144 с.
14. Pankova L.I., Milnichenko S.M., Uzbek D.A. National economic interests of Ukraine in the conditions of innovative economy formation. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 63. С. 5–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdntu_2021_63_3

References:

1. Bazhal Ju.M. (2004) Informacijna ekonomika. Rolj informaciji u formuvanni rynkovoji ekonomiky: monografija [Information economy. The role of information in the formation of a market economy: a monograph]. Kyiv: K.I.S., pp. 34–57. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/2430> (in Ukrainian)
2. Pankova L., Uzbek D., Panchenko Y., Samoilenko A., & Privarnikova I. (2022) Impact of digitalization on the protection and implementation of the national economic interests. *Cuestiones Politicas*, vol. 40(74), pp. 815–829. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4074.45> (in English)
3. Zinchenko O., Apalkova V., Mylnichenko S., Rudenko O., & Prygodniuk O. (2023) Procedure for assessing the territorial innovation potential in the context of national economic interests. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, no. 1(13(121)), pp. 47–62. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.274058> (in English)
4. Koliadenko S., Kholiavko N., Popova L., Marych M., Hanzhurenko I., & Nitsenko V. (2020) Comprehensive methodological approach to estimating the research component influence on the information economy development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 4, pp. 192–199. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/192> (in English)
5. Kovalenko Ju.O. (2022) Pytannja instyucjonalizaciji informacijnoji ekonomiky v konteksti nacionalnykh ekonomichnykh interesiv [The issue of institutionalization of the information economy in the context of national economic interests]. *Rynkova ekonomika: suchasna teorija i praktyka upravlinnja* [Market economy: modern management theory and practice] (electronic journal), vol. 21(52), pp. 130–143. Available at: <http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/16490> (in Ukrainian)
6. Krup'janyk A. Cyfrova ekonomika Ukrajiny: osnovni factory rozvytku [Digital economy of Ukraine: main factors of development]. Available at: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (in Ukrainian)
7. Jermoshenko M. (2001) Nacionaljni ekonomichni interesy : realizacija i zakhyst [National economic interests: implementation and protection]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1–2, pp. 18–24. (in Ukrainian)
8. Poruchnyk A.M. (2008) Nacionalnyj interes Ukrajiny: ekonomichna samodostatnistj u globalnomu vymiri: monografija [National interest of Ukraine: economic self-sufficiency in the global dimension: monograph]. Kyiv: KNEU, pp. 26–32. (in Ukrainian)
9. Zhalilo Ja.A. (2004) Do formuvannja kateghorialnogho aparatu nauky pro eko nomichnu bezpeku [Towards the formation of the categorical apparatus of the science of economic security]. *Strategichna panorama*, no. 3, pp. 97–104. (in Ukrainian)
10. Chornodid I.S. (2006) Zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky derzhavy v tranzytyvnyj ekonomici [Ensuring the economic security of the state in the transitive economy] (PhD Thesis), Kyiv, 18 p. (in Ukrainian)
11. Varnalija Z.S. (ed.) (2009) Ekonomichna bezpeka: navch. posibnyk [Economic security: education. manual]. Kyiv: Znannja, 647 p. (in Ukrainian)
12. Meljnyk S.I., Ghorban I.M., Cup M.Ju. (2014) Sutnistj i klasyfikacija nacionalnykh ekonomichnykh interesiv [Essence and classification of national economic interests]. *Naukovyj visnyk Ljvivskogho derzhavnogho universytetu vnutrishnikh sprav. serija ekonomichna* [Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. economic series] (electronic journal), vol. 1, pp. 57–66. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2014_1_8 (in Ukrainian)
13. Shlemko V., Binjko I. (1997) Ekonomichna bezpeka Ukrajiny: sutnistj i naprjamky zabezpechennja [Economic security of Ukraine: essence and directions of provision]. Kyiv: NISD, 144 p. (in Ukrainian)
14. Pankova L.I., Milnichenko S.M., & Uzbek D.A. (2021) National economic interests of Ukraine in the conditions of innovative economy formation. *Zbirnyk naukovykh pracj Cherkasjkogho derzhavnogho tekhnologichnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky* [Collection of scientific papers of the Cherkasy State University of Technology. Series: Economic Sciences] (electronic journal), vol. 63, pp. 5–13. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdntu_2021_63_3 (in English)

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-3>**Андріїв Н.М.**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії
*Ужгородський національний університет***Яворська Т.В.**доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу
*Львівський національний університет імені Івана Франка***Дуфенюк О.М.**кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри кримінального процесу та криміналістики
*Львівський державний університет внутрішніх справ***Andriyiv Nataliia**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economic Theory
*Uzhhorod National University***Yavorska Tetiana**Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Marketing
*Ivan Franko National University of Lviv***Dufeniuk Oksana**Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Criminal Procedure and Criminalistic
Lviv State University of Internal Affairs

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Андріїв Н.М., Яворська Т.В., Дуфенюк О.М. Інтелектуалізація забезпечення економічної безпеки підприємства. Поточні умови пришвидшеного впровадження цифрових технологій, поруч із негативним впливом COVID-19 та військовими діями, актуалізують необхідність приділення належної уваги інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства. Виявлено домінування пасивного підходу в реалізації безпекової діяльності із неналежною увагою до її інтелектуалізації. Обґрунтовано кілька ключових напрямів (кадрова політика; навчання; мотивація; формалізація, обмін і передача знань; креативність в діях завдяки застосуванню синектичного підходу), які повинні сприяти інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства з метою подальшого створення необхідного безпечного підґрунтя для трансформації усього підприємства. Визначено етапність застосування синектичного підходу, що має сприяти поєднанню чітко визначених дій суб'єктів безпеки із спроможністю вивчати нові проблеми та формувати нетипові варіанти досягнення поставлених завдань.

Ключові слова: інтелектуалізація, економічна безпека підприємства, загроза, синектичний підхід, людський капітал.

Andriyiv Nataliia, Yavorska Tetiana, Dufeniuk Oksana. Intellectualization of economic security of the enterprise. The current conditions of the accelerated implementation of digital technologies, along with the negative impact of COVID-19 and military actions, actualize the need to pay due attention to the intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise. It was revealed that the issue of intellectualization of economic security of the enterprise is not considered as such today, which is mostly caused by the existence of outdated ideas about the immutability of the nature of security activities, i.e. the actual need to respond and counter the constantly existing list of threats based on a technological map of actions developed in advance by each individual security service employee. The current conditions, complicated by the rapid and unpredictable impact of the latest threats, require paying attention to intellectualization. The research is aimed at substantiating the methodological foundations and directions of intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise. In order to form

the methodological foundations of the intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the term "intellectualization of human capital"; synthesis and analysis – to outline the content of the main areas of intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise; morphological analysis – to clarify the parameters of the application of the synectic approach in the intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise; graphic – for visual representation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. Several key directions (personnel policy; training; motivation; formalization, exchange and transfer of knowledge; creativity in actions thanks to the application of a synectic approach) are substantiated, which should contribute to the intellectualization of ensuring the economic security of the enterprise in order to further create the necessary safe basis for the transformation of the entire enterprise. The stages of application of the synectic approach have been determined, which should contribute to the combination of clearly defined actions of security subjects with the ability to study new problems and form atypical options for achieving the set tasks.

Key words: intellectualization, economic security of the enterprise, threat, synectic approach, human capital.

Постановка проблеми. Чітко виражені тренди щодо пришвидшеної реалізації Четвертої промислової революції із збільшенням частки цифрової складової в межах кожної національної економіки, що провокує цифровізацію ринку праці й підштовхує до більш активної цифрової трансформації кожного підприємства, безпосередньо пов'язані із процесом інтелектуалізації. Питання ж інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства сьогодні як таке не розглядається, що в більшості спричинено існуванням застарілих уявлень про незмінність характеру безпекової діяльності, тобто фактичної потреби реагувати й протидіяти постійно існуючому переліку загроз за наперед розробленою технологічною картою дій кожного окремого співробітника служби безпеки. Хибність такого підходу визначається як мінімум темпами цифровізації національної економіки й тенденціями в розвитку ринку праці із виникненням новітніх факторів, що мають безпосередній вплив на економічну безпеку кожного підприємства, коли набутий раніше досвід безпекової діяльності виявляється недостатньо ефективним в застосуванні стосовно нових динамічно змінюваних умов ведення фінансово-господарської діяльності. Відтак питання інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства повстає із високим рівнем актуальності через ключову роль саме людського фактору в безпековій діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До розгляду проблематики інтелектуалізації долучилися такі науковці як Н. Гавкалова [1], Н. Маркова [1], С. Мельник [2], О. Сем'ян [3], Ю. Сиваш [5], А. Штангрет [4], І. Штангрет [4], О. Ярема [4], О. Ястремська [5], Н. Gardner [6], R. Sternberg [6], T. Tardif [6] та інші. Наукові розвідки спрямовані на з'ясування змісту й засад здійснення інтелектуалізації у відповідності до актуальних в сучасних реаліях тенденцій стосовно все активнішого поширення цифрових технологій, що провокує зміни на усіх рівнях, тобто від національної економіки до кожної особистості.

Постановка завдання дослідження. Мета статі полягає в обґрунтуванні методичних засад й напрямів інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Н. Гавкалова та Н. Маркова доводять необхідність сприйняття інтелектуалізації людського капіталу як «...процесу поступового підвищення інтелектуального

рівня людського капіталу на основі синтезу інформації, знань, умінь і навичок окремого індивіда, що відбувається для відповідності сучасним умовам та отримання соціально-економічного ефекту» [1, с. 26]. Структуризація людського капіталу вимагає приділення належної уваги усім його складовим, тобто, окрім інтелектуального капіталу, також і біофізичному, професійному та соціальному, але із дотриманням певної виправданої пропорційності, яка повинна визначатися у відповідності до засад ефективного використання. Лише частково можна погодитися із думкою О. Сем'ян, який наполягає на необхідності широкого впровадження програми, в межах якої повинно здійснюватися «...оцінювання, виявлення резервів та складання плану, мотивації, контролю та вимірювання інтелектуалізації людського капіталу» [3, с. 142]. Реальною проблемою є як відмінний рівень й структура інтелекту, так й сам процес оцінювання, який, і за допомогою відомого показника IQ, є більш ніж суб'єктивний через неврахування реальних завдань, що ставляться перед конкретною особою. Відтак необхідно погодитися із міркуваннями Н. Гавкалової та Н. Маркової щодо важливості здійснення інтелектуалізації людського капіталу на вимогу швидкому збільшенню частки цифрової економіки, яке провокує цифровізацію ринку праці, але сам характер такого процесу стосовно забезпечення економічної безпеки підприємства повинен бути відмінний [4, с. 456], виходячи із змісту безпекової діяльності. Зазначено дозволяє сконцентрувати увагу на кількох важливих моментах, що мають складати основу процесу інтелектуалізації, до числа яких нами включено: кадрову політику; навчання; мотивацію; формалізацію, обмін і передачу знань; креативність в діях завдяки застосуванню синектичного підходу.

Стосовно вирішення проблеми інтелектуалізації управління фінансовою безпекою підприємств цінними є напрацювання С. Мельника, який запропонував «...варіанти оцінювання інтелектуальних характеристик працівників підрозділів, задіяних у забезпеченні фінансової безпеки підприємства, обґрунтовуючи можливість їх поділу на носіїв «елітного», «неординарного» та «ординарного» інтелекту» [2, с. 302]. Погоджуючись із можливістю практичної реалізації такого підходу, вважаємо, що в межах розробленої програми інтелектуалізації відсутній такий важливий етап як оцінювання потреби в інтелектуальному рівні стосовно виконання певних завдань. Тобто, абсолютно

вірно С. Мельник обґрунтовує необхідність застосування процесу інтелектуалізації відносно керуючої та керованої підсистем в межах системи управління фінансовою безпекою підприємства із подальшим доведенням необхідності кадрових перестановок, згідно результатів оцінювання щодо приналежності усіх суб'єктів безпеки до носіїв певного виду інтелекту. Водночас такі дії можуть бути недостатньо ефективними через залучення виконавця із «елітним» інтелектом до здійснення простої роботи, хоча його конкурентні позиції будуть на порядок вищими за інших претендентів на це робоче місце. Тобто, наші міркування полягають у подальшому поглибленні наукових розвідок С. Мельника, коли важливою є об'єктивна оцінка усіх суб'єктів безпеки за інтелектуальними здібностями, в тому числі і шляхом виділення носіїв «елітного», та інших типів інтелекту, але із одночасною класифікацією й усіх робіт за кваліфікаційними вимогами, зокрема необхідним рівнем інтелекту. Здійснені С. Мельником пропозиції також не враховують аспект динамічності як безпекової діяльності, так розвитку інтелекту. Перше обумовлюється хоча б цієї обставиною, що, виконувана ще недавно робота щодо узагальнення значних обсягів інформації стосовно суттєвості впливу окремих факторів на економічної безпеки підприємства, сьогодні повинна бути автоматизована на основі більш активного використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту. Якщо в минулому такі узагальнення потребували залучення фахівців із максимально високим рівнем інтелекту, то сьогодні як мінімум кількість таких виконавців скорочується через здійснення усієї підготовчої роботи в автоматичному режимі. Другий аспект визначається тенденціями в здатності набуття суб'єктами безпеки нових знань, коли сьогодні, стосовно раніше існуючих складно вирішуваних проблем, знаходяться нетипові, але дієві, варіанти управлінських рішень. Тобто, актуальним є систематичний перегляд умов здійснення безпекової діяльності та потреби й наявності кадрового забезпечення на предмет відповідності завдань певної складності інтелектуальному потенціалу виконавців. Інтелектуалізація забезпечення економічної безпеки підприємства повинна сприяти пошуку рівності в цій парі, оскільки недостатній інтелектуальний рівень не дозволяє результативно виконувати поставлені завдання, а надлишковий спричиняє гальмування розвитку й деградацію суб'єктів безпеки. Відтак в межах кадрової політики повинно відбуватися регулювання інтенсивності інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства у відповідності до реальних умов та очікуваних змін, зокрема і через цифровізацію ринку праці. Фактично інтелектуалізація має випереджати такі зміни на один крок, але із дотриманням принципу економічної доцільності. Для того, щоб вирішувати більш складніші завдання завтра, уже сьогодні суб'єкти безпеки повинні працювати над здобуттям нових знань, розвитком вмінь тощо. Для прикладу, широке застосування новітніх засад організації праці, що полягають у створенні знаної кількості віддалених робочих місць, неможливе без попереднього встановлення усіх можливих ризиків й прогнозування ймовірності виникнення загроз та їх впливу на економічну безпеку підприємства. Суб'єкти безпеки мають першими тестувати таку організацію праці, що немож-

ливе без відповідних знань й спроможності пізнавати раніше невідому сферу діяльності. Потрібно зважати й на той факт, що набуття нових якостей не є миттєвим, а скоріше тривалим процесом, де самонавчання повинно поєднуватися із груповим обміном й формалізацією знань. З іншої сторони, створення групи високоінтелектуальних фахівців вимагає значного ресурсного забезпечення і без належного навантаження їх роботою, що пов'язана із реалізацією стратегії розвитку підприємства, може завдати скоріше певних втрат для підприємства на відміну від очікуваних переваг. Тому, кадрова політика повинна сприяти інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства у відповідності до фактичних умов та тих завдань, що є і будуть актуальними для суб'єктів безпеки у відповідності до стратегії розвитку підприємства.

Інтелектуалізація безпосередньо пов'язана із генеруванням нових знань, що можливо завдяки навчанню. Вважаємо за необхідне конкретизувати той момент, що може йтися про самонавчання та підвищення кваліфікації в межах програми, що реалізується за ініціативою підприємства та держави. В першому випадку працівник зацікавлений у самонавчанні як задля набуття нових знань, які дозволять йому отримати більшу винагороду та зайняти вищу посаду, так й посилення своїх конкурентних позицій на ринку праці. Останнє є надзвичайно актуальним в умовах цифровізації ринку праці, зокрема в частині ефективного використання вільного від основної роботи часу. З позиції безпекової діяльності саме перший варіант містить ризики для кадрової та інших складових економічної безпеки підприємства. Ці ризики з'являються стосовно співробітників служби безпеки як і стосовно іншого персоналу через виникнення ситуації, коли на ринку праці появиться більш вигідна пропозиція із її реалізацією та втратою не лише працівника як особи, але й носія знань, в тому числі і тих, що відносяться до комерційної таємниці. Відтак інтелектуалізація забезпечення економічної безпеки підприємства повинна пріоритетно здійснюватися на основі організації підприємством навчання з баченням необхідності здобуття тих знань, які будуть необхідні в тактичному й стратегічному вимірах. Фінансування освітніх програм є також однією із форм мотивації, яка, за умови систематичності здійснення, посилює лояльність працівників, зокрема і співробітників служби безпеки. Програма навчальних курсів повинна розроблятися у відповідності до специфіки діяльності підприємства, тих завдань, що уже є або будуть пріоритетними до виконання в межах процесу забезпечення економічної безпеки підприємства.

Специфіка безпекової діяльності вимагає стимулювання співробітників служби безпеки не лише до оволодіння новими знаннями, але і поліпшення творчих здібностей, застосування неординарних підходів, креативного мислення, генерування нових ідей, пошуку оригінальних нетипових варіантів вирішення раніше існуючих та нових проблем тощо. Дієвість мотиваційного механізму повинно проявитися в здатності суб'єктів безпеки вирішувати будь-яку проблему, відштовхуючись скоріше не від існуючих протоколів, а результатів узагальнення інформаційного супроводу із намаганням знайти оптимальний варіант рішення, аналогів якого не існує. В умовах цифровізації ринку праці суб'єкти безпеки повинні бути орієнтовані не лише на захист бізнесу,

а на виявлення й підготовку основи для використання кожної нової можливості, що забезпечить покращення конкурентної позиції підприємства. Активність дій суб'єктів безпеки визначається інтелектуальною спроможністю діяти, чому повинна сприяти реалізація мотиваційного механізму в межах інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки підприємства.

Інтелектуалізація забезпечення економічної безпеки підприємства повинна здійснюватися не лише виходячи з індивідуальності інтелектуального розвитку кожного суб'єкта господарювання, але пропагуючи обмін, передачу, спільне генерування нових знань із їх формалізацією задля отримання синергетичного ефекту в безпековій діяльності. Плинність кадрів не повинна стати на перешкоді накопиченню досвіду дій суб'єктів безпеки за різних умов. Колективна робота через висловлювання нових ідей, їх критичне обговорення, пошук оптимального варіанту рішень тощо повинна сприяти інтелектуалізації людського капіталу на індивідуальному й корпоративному рівнях.

Застосування синектичного підходу вимагає виконання кількох підготовчих етапів. В науковій публікації О. Ястремської та Ю. Сиваш розглядаються три такі етапи, тобто «...відбір членів групи, створення синектичного колективу і включення групи до створення інновацій» [5, с. 220]. Вважаємо, що стосовно безпекової діяльності необхідними є підготовчі етапи, але їх зміст має бути дещо відмінним зважаючи на специфіку умов і завдань суб'єктів безпеки.

Перший етап має полягати у створенні синектичної групи. Застереженням повинно бути намагання автоматично включити в її склад усіх співробітників служби безпеки, що є хибною позицією. Так профільні фахівці можуть складати «кістяк», але за умови, що вони володіють практичним досвідом, здатні постійно самовдосконалюватися, мають високий інтелектуальний рівень, креативні у своїх діях, ерудовані, керуються не лише інструкціями, але здатні на ініціативне новаторство, експериментування тощо. Складна багатопрофільна система економічної безпеки підприємства вимагає залучення фахівців з усіх підрозділів підприємства, а також експертів з числа зовнішніх суб'єктів безпеки. Специфіка синектичного підходу полягає в потребі об'єднання порівняно невеликої за чисельністю групи фахівців із різним видом інтелекту для генерування неординарних підходів до вирішення складних нетипових проблем. Ця різноманітність повинна дозволити з різних ракурсів дивитися на звичні речі та розробляти незвичні альтернативні варіанти. Доречним буде згадати погляд Х. Гарднера, який виділяв сім можливих варіантів інтелекту, тобто «...лінгвістичний, логічно-математичний, просторовий, тілесно-кінестичний, музичний, інтраперсональний, інтерперсональний» [6, с. 300]. Учасники синектичної групи повинні володіти різними типами інтелекту, відрізнитися за віком задля поєднання досвіду із «молодечим бажанням» вирішити проблему та загалом бути відмінними й за емоційним станом. Ці моменти є основою розуміння, що синектична група не перебирає на себе обов'язки служби безпеки, вона створюється в змішаному варіанті для пошуку нетипових варіантів вирішення проблем із генеруванням альтернативних варіантів, які уже в подальшому розглядаються й реалізуються в межах безпекової діяльності. На відміну від засад функціо-

нування служби безпеки, де домінують субординація і чіткість виконання інструкцій, для синектичної групи нормою є вільне висловлювання думок із критикою позиції будь-якого учасника задля заглиблення в суть кожної проблеми. Чисельність групи не повинна перевищувати десяти осіб, а оптимальний варіант передбачає залучення семи фахівців, що спрощує комунікацію та обмін думками без втрат у спектрі поглядів.

Дієвість синектичної групи вимагає проведення на другому етапі навчання. Зазначене відбувається не для поглиблення фахових знань, а засвоєння засад колективної роботи на засадах синектики, тобто із застосуванням раніше розглянутих аналогій, асоціацій, метафор тощо. Учасники засвоюють основи використання спеціальних методів дискусійного характеру із обґрунтуванням власної унікальної позиції, здатністю аргументовано критикувати, знаходити слабкі сторони в іншій позиції, зважати на погляди меншості, реалізовувати нешаблонні варіанти розроблення рішень, структурувати проблему, виявляти вплив факторів та створювати відмінні сценарії перебігу подій. В межах цього етапу можливі зміни в складі синектичної групи у відповідності до результатів групової роботи й бажання кожного учасника. Об'єднання учасників групи проводиться за допомогою тренінгів, що повинно сприяти націленості їх праці на досягнення встановлених орієнтирів.

Третій етап уже стосується імплантації групи в безпекову діяльність підприємства та її активність у відповідності до алгоритму дій. Як наголошувалося уже вище, активність синектичної групи суттєво не впливає на порядок функціонування системи економічної безпеки підприємства за винятком лише процесу розроблення адекватних до раніше не існуючих проблем управлінських рішень. Відтак при нештатній ситуації перед групою ставиться завдання й активізується процес її роботи із визначеними часовими й ресурсними орієнтирами. Відповідно сама робота членів групи різниться, оскільки спирається на засади синектики, які були уточнені стосовно безпекової діяльності вище. Відтак має місце ретельне вивчення проблеми, зокрема умов її виникнення, виходячи із можливого існування схожих фактів в минулому, виявлення супутніх змін, оцінювання суттєвості впливу початкових факторів тощо. Наступним кроком є подрібнення проблеми на менші складові з метою пізнання внутрішнього механізму поширення та можливих наслідків не загалом, а стосовно кожної складової економічної безпеки підприємства. Подальші кроки передбачають пошук аналогій у зовнішньому середовищі з метою вивчення й адаптації чужого досвіду. Додатковий збір інформації відносно незрозумілих моментів для створення цілісного просторового бачення змісту проблеми стосовно внутрішнього й зовнішнього середовища. Інформаційна основа дає змогу перейти до творчого процесу, який передбачає поетапне застосування усіх варіантів аналогій. Отримані результати об'єднуються з метою відбору життєздатних варіантів для вирішення поставленого завдання. Критичний огляд ідей дозволяє обґрунтовано перейти до реального варіанту управлінського рішення, яке відповідає нестандартним початковим умовам розроблення та дозволяє досягнути поставлених цілей, що неможливо в межах стандартної процедури дій суб'єктів безпеки. Результати роботи

синектичної групи оцінюються та беруться до уваги в безпековій діяльності із застосуванням затвердженої програми виконання дій щодо захисту бізнесу та пошуку кращих варіантів його розвитку.

Висновки. Розглянуті напрями щодо інтелектуалізації забезпечення економічної безпеки є актуальними для реалізації в межах кожного промислового підприємства зважаючи на фактичні умови їх діяльності. Визначені заходи пов'язані між собою, що вимагає їх синхронного впровадження, а результат визначається стратегічним баченням необхідності першочергової

інтелектуалізації економічної безпеки підприємства як необхідної основи цифрової трансформації підприємства загалом. Спроможність суб'єктів безпеки виконувати поставлені завдання стосовно бізнесу повинні закладатися уже сьогодні через інтелектуалізацію забезпечення економічної безпеки підприємства, тобто шляхом цілеспрямованих дій на випередження. Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування засад функціонування синектичної групи, мотивації її учасників та визначенні критеріїв оцінювання результативності в безпековій діяльності.

Список використаних джерел:

1. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
2. Мельник С.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : «Растр-7», 2020. 384 с.
3. Сем'ян О.В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4(16). С. 141–145.
4. Штангрет А.М., Ярема О.Р., Штангрет І.А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6(23). С. 455–460.
5. Ястремська О.М., Сиваш Ю.М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 219–223.
6. Gardner H., Sternberg R., Tardif T. Creativity lives and creative works: a synthetic scientific approach. Cambridge : Cambridge University Press, 1988. 324 p.

References:

1. Havkalova N.L., Markova N.S. (2006) *Formuvannia ta vykorystannia intelektualnoho kapitalu* [Formation and use of intellectual capital]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. (in Ukrainian)
2. Melnyk S.I. (2020) *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice]. Lviv: "Rastr-7". (in Ukrainian)
3. Semian O.V. (2011) *Intelektualizatsiia liudskoho kapitalu pidpriemstva* [Intellectualization of human capital of the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 4(16), pp. 141–145.
4. Shtanhret A.M., Yarema O.R., Shtanhret I.A. (2019) *Bezpekovi aspekty intelektualizatsii upravlinnia pidpriemstvom* [Security aspects of intellectualization of enterprise management]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 6(23), pp. 455–460.
5. Yastremska O.M., Syvash Yu.M. (2014) *Synekytyka yak metod aktyvizatsii tvorchoho myslennia personal* [Synectics as a method of activating the creative thinking of personnel]. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 219–223.
6. Gardner H., Sternberg R., Tardif T. (1988) *Creativity lives and creative works: a synthetic scientific approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 324 p.

Голобородько А.Ю.

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Легомінова С.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління інформаційною та кібернетичною безпекою
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Goloborodko Alona

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Economics
State University of Information and Communication Technology

Lehominova Svitlana

Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Economics,
Head of the Department of Cybersecurity Management
State University of Information and Communication Technology

ІНДИКАТИВНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Голобородько А.Ю., Легомінова С.В. Індикативні фактори впливу на формування стратегій розвитку інформаційно-комунікаційних підприємств в умовах діджиталізації. Стаття присвячена визначенню індикативних факторів впливу на формування стратегій розвитку інформаційно-комунікаційних підприємств в умовах діджиталізації. Доведено, що визначення виважених стратегічних векторів діяльності підприємств інформаційно-комунікаційних послуг України має ключове значення і є важливою ланкою комбінаторного ланцюга формування інтегративних платформ прогресивного розвитку економіки в умовах діджиталізації на засадах створення цифрових стратегічних партнерств. Стратегія інтегративного розвитку заснована на формуванні цифрових стратегічних партнерств підприємств інформаційно-комунікаційних послуг і ґрунтується на дванадцяти індикативних факторах забезпечення сталого розвитку підприємств інформаційно-комунікаційних послуг: рівень забезпечення мережею покриття, рівень адаптивності цінової політики, рівень потужності техніко-технологічних характеристик обладнання, рівень затребуваності інформаційно-комунікаційної послуги, рівень оптимізації ресурсного забезпечення і організації бізнес-структури, рівень впровадження інноваційних технологій, статево-вікова структура споживача, рівень цифрової грамотності населення і споживачів, рівень міграції та локальної мінливості попиту споживачів, рівень інформативності електронних вітрин і зручність їх використання, рівень інтеграції та партнерської взаємодії підприємств інформаційно-комунікаційних послуг, швидкість реагування та ліквідація технічних обмежень. Ці фактори обумовлюють вибір споживача у користуванні послугами того чи іншого підприємства та сприяють ефективній реалізації стратегічного розвитку.

Ключові слова: стратегія, розвиток, інформаційно-комунікаційні послуги, підприємство, діджиталізація.

Goloborodko Alona, Lehominova Svitlana. Indicative factors of influence on the formation of development strategies of information and communication enterprises in conditions of digitalization. The article is devoted to the determination of indicative factors of influence on the formation of strategies for the development of information and communication enterprises in the conditions of digitalization. It has been proven that the determination of balanced strategic vectors of the activities of information and communication services enterprises of Ukraine is of key importance and is an important link in the combinatorial chain of the formation of integrative platforms for the progressive development of the economy in the conditions of digitalization on the basis of the creation of digital strategic partnerships. The main problems of the development of the information and communication industry are insufficient management efficiency of the information and communication network for public use in Ukraine; uneven provision of information and communication services to consumers, especially in rural areas, including publicly available information and communication services of broadband Internet access; high energy dependence and vulnerability of equipment. The strategy of integrative development is based on the formation of digital strategic partnerships of information and communication services enterprises and is based on twelve indicative factors of ensuring the sustainable development of information and communication services enterprises: the level of coverage

by the network, the level of adaptability of the price policy, the level of power of the technical and technological characteristics of the equipment, the level of demand for information -communication service, level of optimization of resource provision and organization of business structure, level of implementation of innovative technologies, gender and age structure of the consumer, level of digital literacy of the population and consumers, level of migration and local variability of consumer demand, level of informativeness of electronic storefronts and ease of use, level integration and partnership interaction of information and communication services enterprises, speed of response and elimination of technical limitations. These factors determine the consumer's choice in using the services of a particular enterprise and contribute to the effective implementation of strategic development.

Key words: strategy, development, information and communication services, enterprise, digitalization.

Постановка проблеми. Діджиталізація сприяє розвитку інформаційно-комунікаційних послуг, які є ключовою ланкою в інтегративній системі побудови розвиненої економіки підприємств. Важливою складовою ефективного та проактивного розвитку виступає стратегічне управління, яке має ґрунтуватись на діагностично-прогнозних інструментах внутрішнього організаційно-економічного механізму діяльності підприємств та враховувати ринкові індикативні фактори впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями стратегічного розвитку підприємств присвячені роботи видатних науковців: I. Ansoff, A.A. Thompson, A.J. Strickland, A.D. Chandler, J.M. Higgins. Проблеми стратегічного управління інформаційно-комунікаційних послуг на вітчизняному ринку займалися такі вчені, як О. Виноградова, Н. Євтушенко, І. Зеліско, О.О. Сосновська, І.С. Тюндер, Т.В. Капелюшна, Р.А. Дименко [1; 2; 3; 4; 5]. Однак, у зазначених роботах не достатньо розкриті питання визначення індикативних фактори впливу на формування стратегій розвитку підприємств інформаційно-комунікаційних послуг в умовах діджиталізації.

Постановка завдання дослідження. Метою статті є всебічне дослідження та виділення ключових факторів якісно-кількісного впливу на рівень розвитку інформаційно-комунікаційних підприємств, що формують певні стратегічні напрями розвитку в умовах діджиталізації.

Методологічним підґрунтям статті стали загальнонаукові методи пізнання, узагальнення, системного аналізу, синтезу. Застосовано спеціальні методи, а саме: маркетингові, факторного аналізу, соціологічних досліджень. В процесі дослідження були використані наукові роботи вітчизняних та закордонних вчених з питань вивчення тенденцій розвитку та факторів впливу на формування стратегій розвитку підприємств інформаційно-комунікаційних послуг в умовах діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В останні роки через поширення діджиталізації сфера інформаційно-комунікаційних послуг має позитивну динаміку якісно-кількісного сталого розвитку. Цьому сприяє низка факторів, а саме: якісний розвиток мобільного зв'язку, поширення доступу до інтернету, забезпечення відкритості інформації та організація діджиталізації важливих сфер життєдіяльності – охорони здоров'я, логістики, освіти, державного регулювання організації діяльності. Основою економіки в країні залишається сировина та продукція первинної переробки, а не високі технології, що обумовлює значне відставання від розвинутих країн. Основними проблемами розвитку інформаційно-комунікаційних галузі залишаються, по-перше, недостатня ефек-

тивність управління інформаційно-комунікаційною мережею загального користування України; по-друге, нерівномірність забезпечення споживачів інформаційно-комунікаційними послугами, особливо в сільській місцевості, в тому числі загальнодоступними інформаційно-комунікаційними послугами широкомовного доступу до інтернету; по-третє, висока енергетична залежність і вразливість обладнання.

Виходячи з вищесказаного, авторами визначені основні індикативні фактори розвитку підприємств інформаційно-комунікаційної сфери в умовах діджиталізації (рис. 1).

Для ефективного та сталого розвитку інформаційно-комунікаційних підприємств доцільно сформувати 12 основних індикативних факторів, які впливають на визначення стратегічного розвитку у майбутньому: рівень забезпечення мережею покриття, рівень адаптивності цінової політики, рівень потужності техніко-технологічних характеристик обладнання, рівень затребуваності інформаційно-комунікаційної послуги, рівень оптимізації ресурсного забезпечення і організації бізнес структури, рівень впровадження інноваційних технологій, статево-вікова структура споживача, рівень цифрової грамотності населення і споживачів, рівень міграції та локальної мінливості попиту споживачів, рівень інформативності електронних вітрин і зручність їх використання, рівень інтеграції та партнерської взаємодії підприємств інформаційно-комунікаційних послуг, швидкість реагування та ліквідація технічних обмеженостей. Ці фактори обумовлюють вибір споживача щодо користування послугами того чи іншого підприємства.

Рівень забезпечення мережею покриття залежить від рівня фізичної можливості та доступності для споживання інформаційно-комунікаційної послуги, тобто локальна географія покриття територій, де є фактичний або потенційний попит.

В умовах високої конкурентної насиченості ринку рівень адаптивності цінової політики має вирішальне значення, оскільки ціноутворення послуг має корелювати з рівнем соціального статусу населення, його купівельною спроможністю і засновуватись на принципах гнучкості і високої адаптивності до змін у якійній структурі рівня життя споживачів та доходності.

Для цього підприємства інформаційно-комунікаційних послуг повинні мати належне обладнання, яке має технічну потужність для забезпечення пропускнуої спроможності споживання послуг у відповідних обсягах. Тобто рівень потужності техніко-технологічних характеристик обладнання обумовлює рівень виручки від реалізації послуг підприємств інформаційно-комунікаційних послуг.

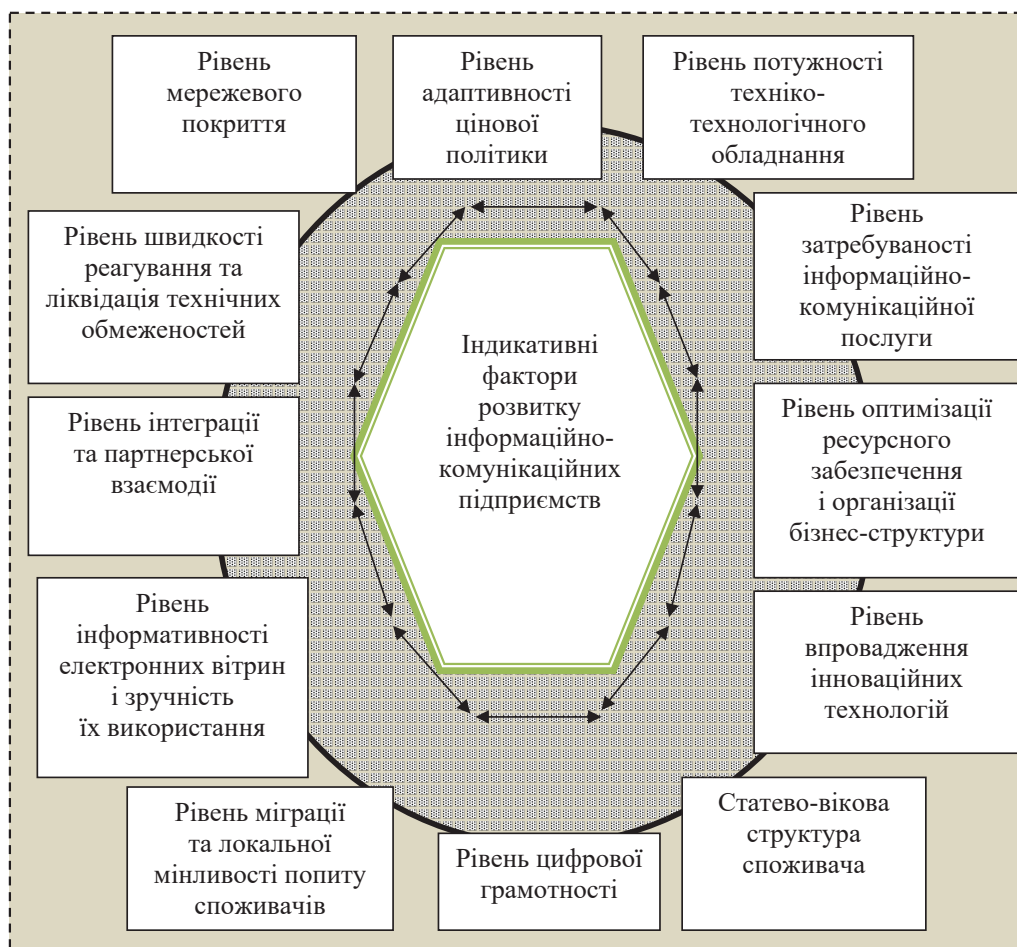


Рис. 1. Основні індикативні фактори розвитку підприємств інформаційно-комунікаційних послуг в умовах діджиталізації

Джерело: розроблено автором

Рівень затребуваності інформаційно-комунікаційних послуг заснований на основному класичному законі економічного розвитку – «попит породжує пропозицію», оскільки високий рівень розвитку сфери інформаційно-комунікаційних послуг обумовлений зростанням попиту на такі види послуг. Сучасний устрій життя і ведення бізнесу неможливе без розвинутої мережі інтернет. Це спонукало у переважній частині населення переведення інформаційно-комунікаційних послуг до низки послуг постійного користування.

Для підприємств інформаційно-комунікаційних послуг рівень оптимізації ресурсного забезпечення і організації бізнес-структури для ефективної діяльності має першочергове значення, оскільки рівень ефективності використання ресурсів і оптимізація управління витратами впливають на ефективність діяльності всієї бізнес-структури підприємства. Збалансованість усіх ланок і потоків у системі управління діяльності підприємства забезпечують його конкурентоспроможність, фінансову стійкість та економічну ефективність.

В умовах стрімкого розвитку інновацій та технологій для підтримання конкурентоспроможності підприємства рівень впровадження інноваційних технологій для інформаційно-комунікаційної сфери є вельми важливим напрямом розвитку. Саме інноваційні технології

забезпечують надання якісних інформаційно-комунікаційних послуг.

Обсяг та структура споживання інформаційно-комунікаційних послуг має значну кореляцію за стативно-віковою структурою споживчого населення регіону, в якому надаються певні види інформаційно-комунікаційних послуг. Наприклад, там, де мешкає переважна кількість населення похилого віку, обсяги споживання інформаційно-комунікаційних послуг значно нижче, ніж у регіонах, у яких мешкає молодь та працездатне населення. Стативна структура населення впливає на контент споживання та відповідно на його рівень.

У рамках Стратегії цифрового розвитку України та глобалізації цифрових трансформацій підвищення рівня цифрової грамотності населення виступає одним із загальнодержавних завдань. Це обумовлено тим, що цифрова грамотність впливає на якість та обсяги споживання інформаційно-комунікаційних послуг, що в свою чергу виступає одним з факторів розвитку діджиталізації всієї сфери інформаційно-комунікаційних послуг.

Рівень технологічної забезпеченості повинен бути побудований відповідно до щільності урбанізації громад, можливої міграції населення по території та локальної щоденної мінливості попиту споживачів відповідно до їх переміщення. Це, в свою чергу, впливає

на розподіл обсягів споживання інформаційно-комунікаційних послуг і на потужність обладнання найбільш завантажених попитом територій.

На виникнення попиту на послуги підприємства інформаційно-комунікаційних послуг впливає рівень інформативності електронних вітрин і зручність їх використання, оскільки саме обізнаність потенційних споживачів та інформаційна відкритість обумовлює підвищення конкурентоздатності підприємства і відповідно зростання обсягів надання певних послуг.

В умовах виникнення кризових ситуацій і загального розвитку глобалізаційних економічних процесів рівень інтеграції та партнерської взаємодії підприємств інформаційно-комунікаційних послуг сприяє підвищенню якості послуг, що надаються, та зростання обсягів їх реалізації. Інтеграція та партнерство забезпечують надання більш широкого спектра послуг, розширюють географічну можливість їх надання і сприяють розвитку всієї інформаційно-комунікаційної сфери.

Висока вибагливість вимог споживачів до якості та своєчасності надання інформаційно-комунікаційних послуг вимагає від підприємств швидкості реагування та ліквідації можливих технічних обмежень у їх споживанні. До того ж це обумовлено високим постійним попитом споживання на даний вид послуг. При цьому на якість послуг, що надаються, впливає технічний рівень обладнання та його стійка працездатність.

Сучасний розвиток суспільства передбачає перехід багатьох сфер життєдіяльності у віртуальне середовище та інформаційні послуги. Нині в наше життя повністю вбудовані інформаційно-комунікаційні послуги. Особливого значення інформаційно-комунікаційна сфера економіки набула в період пандемії COVID-19, коли система комунікацій була побудована на засадах цифрових технологій. Таким чином суспільство активно користувалося послугами електронних магазинів і онлайн-замовленнями, споживачі почали надавати перевагу службам доставки, навчання перейшло на цифрові платформи і перевагу набуло електронне навчання. Доцільно наголосити, що в умовах кризових ситуацій розвиток інформаційно-комунікаційної сфери в Україні набуває особливого значення. Тому при визначенні стратегії дуже важливим є дослідження всіх аспектів та чинників впливу на розвиток підприємства.

В рамках обраної стратегії розвитку діджиталізації підприємства інформаційно-комунікативних послуг задовольняють одну з найважливіших потреб суспільства й організації бізнесу. Сучасна організація діяльності значно залежна від розвитку і функціонування цифрових мереж, платформ і технологій. Отже, побудова інформаційно-комунікаційних мереж повинна базуватись на принципі стійкості та безпеки. Останнім часом структура споживання інформаційно-комунікаційних послуг також змінилась. А саме, зростання користування інтернетом у роумінгу через збільшення активності споживання соціальних мереж і Telegram-каналів зростає у 40 разів [10]. Змінився і контент споживання у напрямку отримання інформаційних потоків новин і відеопереглядів. Оперативні технологічні та організаційні трансформації, активний розвиток цифрового партнерства адаптували телекомунікаційні мережі до означених змін. Треба зазначити, що розвиток інтегративних партнерських зв'язків для споживачів забезпечує доступність та стійкість цінової політики на телекомунікаційні послуги.

Таким чином, функціонування підприємств інформаційно-комунікаційної сфери є пріоритетним стратегічним напрямом розвитку України в умовах глобалізації й інтеграції. При цьому інтеграційні процеси сприяють підвищенню безперервності надання інформаційно-комунікаційних послуг населенню, створюють умови розвитку стійкого попиту споживачів на інформаційно-комунікаційні продукти та забезпечують ефективність діяльності підприємств. Розвиток підприємств інформаційно-комунікаційних послуг у сучасних кризових умовах соціально-економічної діяльності України показав високий рівень доцільності і ефективності побудови інтегративних зв'язків. Ефективна інтеграція на підприємствах інформаційно-комунікаційних послуг спрямована на отримання нових конкурентних переваг і заснована на партнерстві та цифровому стратегічному партнерстві зокрема [11].

Ключовими українськими підприємствами інформаційно-комунікаційних послуг є оператори мобільного зв'язку – Vodafone, Kyivstar та Lifecell. Під час воєнного конфлікту України і Росії, через високий рівень енергетичної залежності, інформаційно-комунікаційні послуги зазнали зниження забезпечення існуючого попиту та якості інформаційно-комунікативних сервісів. Для мінімізації означених ризиків і задоволення ринкового попиту підприємства сформували єдину цифрову платформу з національного роумінгу задля підтримки інформаційного зв'язку населення. Таким чином, українці отримали технологічні можливості використовувати мережі всіх трьох мобільних операторів, де є покриття. Абоненти можуть переключатися на мережу інших операторів за відсутності технічної можливості користуватися сервісами свого мобільного оператора. Нині національний роумінг є прикладом ефективного інтегративного розвитку підприємств-конкурентів однієї сфери економічної діяльності в кризових умовах. Таким чином вектором розвитку підприємств інформаційно-комунікаційних послуг є сформована стратегія цифрового стратегічного партнерства.

Стратегія цифрового стратегічного партнерства підприємств інформаційно-комунікаційних підприємств реалізується шляхом функціонуванням проекту партнерства національного роумінгу, який було створено спільними зусиллями органів державного регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), Міністерства цифрової трансформації України, Української асоціації операторів зв'язку «Телас» та мобільними операторами. На сьогодні національний роумінг досяжний для споживачів інформаційно-комунікаційних послуг по всій території України. Створення платформи для формування національного роумінгу є аутентичним, ефективним інтеграційним механізмом, який направлений на забезпечення споживачів у отриманні якісних інформаційно-комунікаційних послуг і захисту сфери телекомунікацій від енергетичного ресурсозабезпечення.

Серед основних переваг створення цифрового стратегічного партнерства з національного роумінгу можна виділити такі [12]. По-перше, можливість диверсифікаційного доступу до послуг інших операторів зв'язку. По-друге, доступ до користування національним роумінгом не потребує від споживачів додаткової плати,

тобто послуги надаються згідно фіксованого тарифного плану оператора, абонентом якого є споживачі. По-третє, національний роумінг сприяє формуванню стійкого кола споживачів завдяки забезпеченню якості інформаційно-комунікаційних послуг, що надаються, і їх доступності.

Треба зазначити, що незважаючи на кризовий соціально-економічний стан через негативний вплив збройного конфлікту на всі сфери діяльності, Україна залишається країною з інтегративно спрямованою стратегією розвитку діджиталізації у системі побудови цифрової економіки. Основою розвитку є формування інформаційних потоків і процесів забезпечення ними всього суспільства і бізнес-середовища.

Висновки. Визначення виважених стратегічних векторів діяльності підприємств інформаційно-комунікаційних послуг України має ключове значення і є важливою ланкою комбінаторного ланцюга формування інтегративних платформ прогресивного розвитку економіки в умовах діджиталізації. Стратегія інтегративного розвитку заснована на формуванні

цифрових стратегічних партнерств підприємств інформаційно-комунікаційних послуг і ґрунтується на дванадцяти індикативних факторах забезпечення сталого розвитку підприємств інформаційно-комунікаційних послуг: рівень забезпечення мережею покриття, рівень адаптивності цінової політики, рівень потужності техніко-технологічних характеристик обладнання, рівень затребуваності інформаційно-комунікаційної послуги, рівень оптимізації ресурсного забезпечення і організації бізнес-структури, рівень впровадження інноваційних технологій, статево-вікова структура споживача, рівень цифрової грамотності населення і споживачів, рівень міграції та локальної мінливості попиту споживачів, рівень інформативності електронних вітрин і зручність їх використання, рівень інтеграції та партнерської взаємодії підприємств інформаційно-комунікаційних послуг, швидкість реагування та ліквідація технічних обмежень. Ці фактори обумовлюють вибір споживача у користуванні послугами того чи іншого підприємства та сприяють ефективній реалізації стратегічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О., Гончаренко С.В. Стратегії конвергентно-орієнтованого розвитку інформаційно-комунікаційних підприємств України. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 18–24. URL: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_1/3.pdf
2. Тюндер І.С. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 1 (271). С. 41–46.
3. Капелюшна Т.В., Дименко Р.А. Експертна оцінка якості надання інформаційно-комунікаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/96.pdf
4. Зеліско І.М., Сосновська О.О. Аналіз впливу глобальних ризиків сучасності на функціонування вітчизняних підприємств зв'язку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 232–238. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-232_238.pdf
5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Guth, W.D. Strategic management, H. Igor Ansoff, Wiley, New York, 1979. *Strategic Management Journal*. 1981. Vol. 2(2). P. 217–218.
7. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases. McGraw-Hill Education, 2001. P. 1079.
8. Alfred D. Chandler, Jr. Strategy and structure: chapters on the history of the industrial empire. The M.I.T Press, 1962. P. 463.
9. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases. Chicago : The Dryden Press, 1983. 237 p.
10. Мобільний зв'язок та дзвінки на фоні вторгнення. Як Україна, незважаючи на війну, залишається на зв'язку? URL: <https://biz.nv.ua/markets/kak-ukraina-ostalas-online-50251862.html>
11. Перспективи телекомунікацій: реальність та майже фантастика : матеріали XVI міжнародної наукової конференції «Сучасні виклики телекомунікацій». Київ, 11-15 квітня 2023. URL: <https://kpi.ua/ru/2022-kr15-its>
12. Vodafone, Kyivstar та lifecell запустили національний роумінг для покращення зв'язку у зоні бойових дій. Як ним скористатися. URL: <https://thepage.ua/news/nacionalnyj-rouming-vo-vremya-vojny-ukraincy-mogut-podklyuchitsya-k-drugim-setyam-gde-est-pokrytie>

References:

1. Vynogradova, O.V., Yevtushenko N.O. (2019) Stratehii konvergentno-oriietovanoho rozvytku informatsiino-komunikatsiinykh pidpriemstv Ukrainy [Strategies of convergent-oriented development of information and communication enterprises of Ukraine]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 18–24. Available at: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_1/3.pdf
2. Tiunder I.S. (2022) Kontseptsiia rozvytku telekomunikatsii v Ukraini [The concept of development of telecommunications in Ukraine]. *Visnyk Shkhdnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 1 (271), pp. 41–46.
3. Kapelyushna T.V., Dymenko R.A. (2021) Ekspertna otsinka yakosti nadання informatsiino-komunikatsiinykh posluh [Expert assessment of the quality of provision of telecommunication services]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/96.pdf
4. Zelisko I.M., Sosnovska O.O. (2018) Analiz vplyvu hlobalnykh ryzykiv suchasnosti na funktsionuvannya vitchyznianskykh pidpriemstv zviazku [Analysis of the impact of modern global risks on the functioning of domestic communications enterprises]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 232–238. Available at: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-232_238.pdf
5. Ofitsiynyi cait Derzhavnogo komitetu statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Committee of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Guth, W.D. (1981) Strategic management, H. Igor Ansoff, Wiley, New York, 1979. *Strategic Management Journal*, vol. 2(2), pp. 217–218.

7. Thompson A.A., Strickland A.J. (2001) *Strategic Management. Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education, p. 1079.
8. Alfred D. Chandler, Jr. (1962) *Strategy and structure: chapters on the history of the industrial empire*. The M.I.T Press, p. 463.
9. Higgins J.M. (1983) *Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases*. Chicago: The Dryden Press, p. 237.
10. Mobilnyi zviazok ta dzvinky na foni vtorhnennia. Yak Ukraina, nezvazhaiuchy na viinu, zalyshaietsia na zviazku? [Mobile communication and calls in the background of the invasion. How does Ukraine, despite the war, stay connected?]. Available at: <https://biz.nv.ua/markets/kak-ukraina-ostalas-online-50251862.html>
11. Perspektyvy telekomunikatsii: realnist ta maizhe fantastyka [Prospects for telecommunications: reality and almost fiction]. Proceedings of the *Suchasni vyklyky telekomunikatsii (Kyiv, Ukraine, April 11-15, 2023)*. Kyiv: Natsionalnyi tekhnichnyi universytet Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho". Available at: <https://kpi.ua/ru/2022-kp15-its>
12. Vodafon, Kyivstar ta lifecell zapustyly natsionalnyi roumingh dlia pokrashchennia zviazku u zoni boiovykh dii. Yak nym skorystatsia [Vodafone, Kyivstar and lifecell launched national roaming to improve communication in the war zone. How to use it]. Available at: <https://thepage.ua/news/nacionalnyj-rouming-vo-vremya-vojnny-ukraincy-mogut-podklychitsya-k-drugim-setyam-gde-est-pokrytie>

УДК 656.078

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-5>

Кустрич Л.О.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту

Уманський національний університет садівництва

Гоменюк М.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту

Уманський національний університет садівництва

Kustrich Liliia

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Management
Uman National University of Horticulture

Gomeniuk Maryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management
Uman National University of Horticulture

ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИНЦИПАХ LEAN-ЛОГІСТИКИ

Кустрич Л.О., Гоменюк М.О. Формування логістичного менеджменту на принципах Lean-логістики.

Стаття присвячена вивченню питання щодо формування ефективного логістичного менеджменту на принципах Lean-логістики. У статті проведено аналіз науково-методичного базису реалізації принципів логістичного менеджменту українськими підприємствами. На основі теоретичного матеріалу та дослідження практик застосування Lean-логістики у процесі підприємницької діяльності окреслено основні цілі, принципи та ключові засади реалізації Lean-логістики. Виокремлено інструменти та методи реалізації технології Lean-логістики. Встановлено основні етапи впровадження Lean-логістики. Визначено основні технологічні аспекти упровадження Lean-логістики. Аналіз реалізації концепції Lean-логістики українськими підприємствами дав змогу дослідити ключові умови для розвитку та перешкоди на шляху до впровадження Lean-інновацій. Зазначено, що головним драйвером реалізації технології Lean-логістики є персонал. Встановлено, що для впровадження Lean-логістики найважливішим етапом є планування, оскільки саме від нього великою мірою залежить чи буде сформовано ефективний логістичний процес і чи принесе реалізація даного нововведення додаткові переваги для підприємства. У підсумку зазначено, що реалізація моделі Lean-логістики є вимогою часу та ключем до підвищення можливостей розвитку й конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: менеджмент, логістика, інновації, технології, ефективність, підприємство, конкурентоспроможність.

Kustrich Liliia, Gomeniuk Maryna. Formation of logistics management on the principles of Lean-logistics.

The article is devoted to the study of the issue of formation of effective logistics management on the principles of lean logistics. The article analyses the scientific and methodological basis for implementing the principles of logistics management by Ukrainian enterprises. The study defines the essence of the definition of "Lean logistics". It has been established that the principles of Lean logistics are based on cost control, waste reduction, speed increase and maximum use of customer values, which allows maximising the benefits of logistics activities. It is specified that Lean logistics is a sign of the maturity of management of a logistics enterprise and a new management model created to adapt to market development in an economically unstable situation. It is emphasized that adherence to the principles of Lean logistics will allow the enterprise to increase the level of competitiveness on the market. The companies that are currently actively implementing Lean logistics technologies in their operations have been identified. On the basis of theoretical material and research of practices of applying Lean-logistics in the process of entrepreneurial activity, the main goals, principles and key principles of implementation of Lean-logistics are identified. The tools and methods for implementing the Lean logistics technology are defined. The main stages of Lean logistics implementation are highlighted. The main technological aspects of lean logistics implementation are identified. An analysis of the implementation of the lean logistics concept by Ukrainian enterprises has made it possible to explore the key conditions for development and obstacles to the introduction of Lean innovations. It is noted that the main driver of the implementation of Lean logistics technology is personnel. It is stated that in order to implement Lean logistics, the most important stage is planning, since it significantly determines whether

an efficient logistics process will be formed and whether the implementation of this innovation will bring additional benefits for the enterprise. In conclusion, it is noted that the implementation of the Lean logistics model is a requirement of the time and the key to increasing the development and competitiveness of an enterprise.

Key words: management, logistics, innovation, technology, efficiency, enterprise, competitiveness.

Постановка проблеми. Зниження витрат є одним із найефективніших способів підвищення рівня продуктивності діяльності економічного суб'єкта. До цього прагне будь-яке підприємство чи організація, особливо якщо вона орієнтована на довгострокове перебування на ринку. Вагомим аспектом для досягнення цієї мети є оптимізація логістичних процесів, а саме – застосування принципів Lean-логістики.

Lean-логістика (ощадлива логістика) – це модель управління, що використовується на етапі реалізації логістичного ланцюга і дає змогу переходити від екстенсивної моделі логістики до більш ефективної ошадливої моделі. Lean-логістика є ознакою зрілості управління логістичним підприємством і новою моделлю управління, створеною для адаптації до розвитку ринку в умовах економічно нестабільної ситуації. Дотримання підприємством принципів Lean-логістики гарантує забезпечення його інтересів та дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку. Принципи Lean-логістики засновані на контролі витрат, скороченні відходів, збільшенні швидкості та максимальному використанні цінності для клієнта, що дає змогу максимізувати переваги логістичної діяльності. У результаті застосування моделі управління ланцюгами поставок на засадах Lean-логістики у підприємства з'являється можливість досягти більш ефективного та дієвого управління логістичними процесами та забезпечити поліпшення економічних показників діяльності. За таких умов вивчення питання застосування принципів Lean-логістики в діяльності підприємств є особливо актуальною темою і вимагає подальших наукових розвідок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань сутності дефініцій «логістична діяльність», «логістичний потенціал», «логістичний менеджмент», «ощадлива логістика» та їх ролі й значення були предметом вивчення багатьох науковців, так Д. Уотерс вважає, що «логістична діяльність є процесом, який передбачає планування та реалізацію логістичних потоків і запасів сировини, незавершеного виробництва, готової продукції та потоку супутньої інформації від місця виготовлення продукції до місця її споживання з метою забезпечення відповідності продукції вимогам замовника» [1, с. 29]. Бауерсокс Д., Клосс Д. та Купер М. під терміном «логістична діяльність» розуміють діяльність пов'язану з управлінням товарно-матеріальними потоками від джерел сировини і матеріалів до пункту розподілу готового продукту» [2, с. 29]. Сток Дж. та Ламберт Д. вважають логістичною будь-яку діяльність, що здійснюється в процесі переміщення продукції від місця її виготовлення до місця споживання [3, с. 18]. Автори Сковронек Ч. та Саріуш-Вольські З. логістичну діяльність розглядають як сукупність процесів фізичного переміщення матеріальних цінностей на підприємстві і між підприємствами, а також просування інформаційних потоків,

що відображають матеріальні процеси і використовуються для управління цими процесами [4, с. 22].

«В умовах сьогодення розвиток теорії та практики стратегічного логістичного управління знаходиться на початковому етапі, що в свою чергу потребує розробок в сфері формування логістичної стратегії підприємства та вивчення питання щодо формування його логістичного потенціалу» – зазначає Косарева Т.В. [5, с. 235]. Автори Гуржій Н.М. та Оверченко А.І. під логістичним потенціалом підприємства розуміють динамічно збалансовану систему ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку [6, с. 245]. Седікова І.О. та Вечтомова Л.В. зазначають, що «процес формування логістичного потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення та організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних, оперативних цілей діяльності підприємства» [7, с. 133]. Григорак М.Ю. пропонує розуміти суть «логістичного потенціалу» «у площинах «ресурси – ринок – компетенції – система управління», де ресурсна площина розкриває феномен перетворення можливостей на здатності, а здатності через їх розкриття, закріплення й оновлення за допомогою навчання трансформуються у компетенції, тоді як система управління регулює ринкові відносини під час логістичної діяльності на різних рівнях управління» [8, с. 11]. Котова М.В. логістичний потенціал підприємства розглядає як сукупність видимих і прихованих можливостей та наявних і задіяних не в повному обсязі ресурсів логістичної системи та її підсистем, виявлення і мобілізація яких дасть змогу, насамперед, визначити стратегічні напрями вдосконалення логістичної діяльності та підвищити її ефективність [9, с. 8].

Дослідник Крикавський Є.В. першим серед українських науковців вводить поняття «логістичний менеджмент» і сутність його описує як менеджмент у логістичних системах на засадах теорії логістики. Доцільність поєднання логістики та менеджменту вбачається ним як «комплексна локалізована система управління матеріальними та інформаційними потоками» [10, с. 32]. Ткачова М.О. та Шишкін В.О. серед складових логістичного потенціалу підприємства виокремлюють логістичний менеджмент, завданням якого є оптимізація поточкових процесів з метою мінімізації витрат, які пов'язані з процесом руху товару [11, с. 138]. Антонюк О.Ю. зазначає, що «управління логістичною діяльністю підприємств полягає в управлінні процесами потоків всередині підприємств з урахуванням зовнішніх умов. Таке керування здійснюється на основі планування, прогнозування, координації, організації, обліку, аналізу, регулювання моніторингу та контролю» [12, с. 72]. «Жорсткі умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств застосування нових підходів до планування та управління рухом товарних

потоків від виробника готової продукції до споживача, заснованих на принципах логістики, а зростання її ролі сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємств», – зазначають Михаліцька Н.Я. та Вересля М.Р. [13, с. 7]. Автори-дослідники Сигида Л.О. та Цуненко А.М. вважають, що «вдала організація та ефективне управління логістичною діяльністю на підприємстві дозволяє належним чином забезпечити виробничий процес, що у результаті дає змогу у точний час, у точне місце та в точній кількості доставити продукцію до споживача з мінімальними витратами» [14, с. 112]. Колодізєва Т.О. вказує на те, що поширення та актуалізація сучасної концепції управління ланцюгами поставок вимагає адаптації новітніх управлінських концепцій до умов мета- та мезоекономічних систем, якими є саме ланцюги поставок і мережеві структури бізнесу [15, с. 201].

Розглядаючи питання сутності «ощадливої логістики», Кучерук Г.Ю., Соловей С.М. та Тирсенко А.М. зазначають, що «це комплекс методів та інструментів, орієнтованих на створення такої системи логістики, яка б передбачала оптимізацію та вдосконалення процесів і процедур управління складами, запасами і транспортом безпосередньо самої компанії, а також управління зовнішніми процесами (при передачі логістичних функцій на аутсорсинг). Ощадлива логістика є продовженням бережливого виробництва» [16, с. 72]. Кужель В.М. вважає, що «застосування принципу ощадливості є надзвичайно важливим для логістики, оскільки всі зайві витрати на шляху переміщення, зберігання матеріалів, товарів чи іншої продукції є зайвим навантаженням і не становлять явної цінності для споживача» [17, с. 101]. «Впровадження в діяльність підприємств LEAN-концепції та концепції сталого розвитку позитивно впливатиме не тільки на навколишнє середовище, але також на виробників і споживачів», – стверджує Вострякова В.І. [18, с. 104].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Інноваційні підходи в логістиці прийшли з філософії ведення бізнесу, названої Lean або «ощадливість». Ця теорія, незважаючи на зовнішню простоту, змінює всі принципи менеджменту. Суть зводиться до визначення цінностей для покупця. Підприємства, які впроваджують Lean-логістику, мають змогу зменшити у декілька разів запаси на складі, збільшити асортимент та відсоток клієнтів, які задовольнили свій попит. Зважаючи на зазначені переваги впровадження Lean-логістики в діяльність підприємств, виникає потреба у додатковому вивченні проблематики питання щодо аналізу формування ефективного бізнес-середовища для реалізації логістичного менеджменту на принципах Lean-логістики.

Постановка завдання дослідження. Мета дослідження полягає в проведенні емпіричного дослідження специфіки формування ефективного логістичного менеджменту на принципах Lean-логістики. Зважаючи на мету дослідження, основним завданням статті є: визначення цілей, принципів, ключових засад та технологій впровадження Lean-логістики; проведення аналізу реалізації концепції Lean-логістики українськими підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження Lean-концепції («ощадлива» концепція) можна віднести до 1950-х рр. минулого століття. Засновником Lean-концепції вважається Таїті Оно,

керівник японської корпорації Toyota, який створив систему управління виробництвом, що спрямована на уникнення різних втрат. Позитивний досвід корпорації Toyota сприяв поширенню практики застосування Lean-концепції іншими великими корпораціями у світі. З кінця 1980-х рр. XX ст. «ощадлива» концепція стала та й дотепер залишається невід'ємною частиною роботи багатьох західних компаній.

Основними цілями Lean-логістики є: скорочення трудових і часових витрат при переміщеннях інструментів, сировини і матеріалів усередині самого підприємства і транспортуванні продукції (крос-докінг, об'єднання замовлень і мінімізація перевезень «впусту» під час доставки, оптимальний вибір транспортного засобу, оптимізація маршрутів, пакування продукції тощо); оптимальне розміщення продукції на складі, мінімізація складських запасів і скорочення складських площ; гарантія постачання продукції замовнику (комплексно і в зазначені терміни); мінімізація втрат під час перевезення; постійне вдосконалення технологічних процесів [19].

Українська історія Lean-логістики почалася після приходу в країну великих західних корпорацій зі своїми бізнес-ідеями та специфікою діяльності, а також після того, як багато керівників українських компаній пройшли стажування за кордоном і побачили існуючу там практику. Втім, усе починалося не з чіткої концепції ощадливої логістики, а з окремо взятих практик «оптимізації бізнесу» і «зниження рівня втрат».

Для проведення подальшого аналізу реалізації Lean-логістики в Україні варто дослідити її ключові принципи, специфіку реалізації, основні драйвери розвитку та перешкоди на шляху до впровадження інновацій, пов'язаних з Lean-логістичною діяльністю. Розглядаючи основні характеристики логістичного ланцюга у процесі реалізації Lean-логістики варто зазначити, що він являє собою високоякісний, високоефективний і високоприбутковий режим логістичних операцій, заснований на прагненні до досконалості в транспортуванні, складуванні та інформаційних технологіях. Він є новим напрямком розвитку логістики в умовах сьогодення. Особливо в умовах жорсткої конкуренції на економічному ринку, коли багато підприємств переміщують свою діяльність із внутрішнього розвитку на розвиток зовнішнього ринку. У такому контексті логістичні підприємства розробили нову модель ланцюга Lean-логістики, яка адаптується до мінливої ситуації на ринку. Поява цього режиму безпосередньо впливає на економічний розвиток. Режим роботи ланцюга Lean-логістики гарантує забезпечення інтересів клієнтів і підприємства.

Отже, основними характеристиками ланцюга Lean-логістики є: висока якість, висока ефективність, висока прибутковість, контроль витрат, скорочення відходів, збільшення швидкості та повне використання цінності для клієнта.

Для ефективного управління логістичним ланцюгом підприємству необхідно враховувати, як фактори-драйвери, які позитивно впливають на ефективність ланцюга постачання, так і фактори, що перешкоджають його функціонуванню. Драйвери внутрішньої інтеграції містять: координацію ключових бізнес-процесів усередині організації.

Відповідно до концепції SCM (управління ланцюгом постачання) підприємство не може успішно співпра-

цювати з іншими учасниками ланцюга постачання без внутрішньої інтеграції власних процесів; заміну процесів і ресурсів інформацією, де це можливо; моніторинг товарних груп за обсягами отриманого прибутку; сегментування покупців і фокусування на основних ринкових сегментах; моніторинг споживчого попиту. Підприємства, орієнтовані на клієнта, швидше досягають збільшення своєї частки на ринку і прибутковості; мотивацію персоналу до якісного виконання своїх функцій при інтеграції з іншими підрозділами підприємства.

Говорячи про основні драйвери розвитку, варто виокремити ключові перешкоди на шляху до впровадження інновацій, пов'язаних з Lean-логістичною діяльністю. Серед найбільш вагомих є: непередбачуваність попиту на товари та послуги; недостатність інформації про продукти та ринок; відсутність інновацій у технологіях і процесах; відмінності в культурі та підходах до бізнесу в різних учасників ланцюга постачання; ризики, пов'язані з якістю та безпекою продукції, а також із логістичними ризиками (наприклад, затримками в доставці, втратами і пошкодженнями товарів); непередбачуваність змін у законодавстві та регулюванні галузі.

Українські підприємства почали впроваджувати процедури ощадливої логістики всього 5-6 років тому. Ще донедавна елементи та інструменти Lean впроваджували здебільшого великі іноземні, рідко національні, виробничі підприємства. «Але інтерес до цієї методики стабільно зростає останні кілька років. Також характерно, що серед підприємств, які цікавляться впровадженням японського менеджменту, збільшується частка компаній з не виробничого сектору, зокрема й логістичні компанії. Також примітно, що і у виробничих компаніях впровадження Lean виходить за межі виробничих цехів; ми вже говоримо про ошадливий офіс, Lean-логістику і навіть Lean-облік і фінанси» [19]. Технологія Lean-логістики активно використовується підприємством «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». У компанії «ощадливе» виробництво застосовують у різних структурах. Це дало зниження собівартості готового товару, зменшило втрати при складуванні, логістиці, бракуванні, а також забезпечило зворотний зв'язок із клієнтами. Наразі завод – один із лідерів щодо оптимізації виробництва серед інших підприємств цієї групи у 28 країнах [20]. Оскільки Lean-логістика в Україні наразі знаходиться на стадії впровадження, то підприємствам, які мають бажання її реалізувати доводиться зіштовхуватися з великою кількістю проблем. При цьому, чим більше підприємство, тим складнішими є реалізація ідей та проєктів Lean-логістики. Як засвідчує практика, кількість успішних прикладів впровадження Lean-логістики набагато менша за ті, що закінчилися провалом або не були доведені до кінця. Разом з тим, у частині української практики впровадження Lean-логістики потрібно чітко розрізняти вітчизняні компанії та бізнес-структури з іноземним капіталом.

Українські підприємства використовують найкращі з напрацьованих світових практик, які оптимізовані під місцеві реалії. Даний факт пояснюється різними моделями та методиками ведення бізнесу, відмінностями в бізнес-менталітеті тощо. Західний досвід без урахування місцевої специфіки часто не «спрацьовує» в Україні, особливо в частині прийняття змін персона-

лом. «Компанії з іноземним капіталом використовують процедури та бізнес-технології, які затверджені їхніми центральними офісами, а отже, вони меншою мірою схильні до ризиків відсутності системності в ошадливому виробництві, але, з іншого боку, компанії з іноземними інвестиціями приносять в Україну кращий світовий досвід впровадження Lean-логістики, а це покращує загальний клімат ведення бізнесу в країні загалом, зокрема сприяє зростанню кількості вдалих проєктів у напрямі Lean-логістики» [19].

Економія витрат від впровадження Lean-логістики у великих підприємств може досягати 20-30% (з урахуванням інвестицій на впровадження), потім ця цифра знижується до 10-15%, і за умови планомірної роботи з оптимізації бізнес-процесів залишається приблизно на цьому ж рівні. Фактичні показники формують стабільний економічний ефект зниження витрат на рівні до 10%, тому Lean-логістика – це постійний пошук інноваційних рішень для головної бізнес-ідеї – скорочення витрат для покращення сервісного обслуговування [19].

Однак первинний ефект від впровадження Lean-логістики не є основним динамічним показником у зв'язку з ризиками коливаннями як на доволі високому рівні, так і в подальшому зниженні до реальних показників, що є опорною точкою для пошуку рішень в управлінні проєктами з Lean-логістики. Практика впровадження Lean-логістики показує, що реалізація даної концепції здатна забезпечити довготривалу конкурентоспроможність підприємства без істотних капіталовкладень.

Для впровадження Lean-логістики найважливішим етапом є планування, оскільки саме від нього, великою мірою, залежить чи буде сформовано ефективний логістичний процес і, чи принесе реалізація даного нововведення додаткові переваги для підприємства.

На основі проведеного дослідження нами виокремлено основні етапи впровадження Lean-логістики (рис. 1):

- діагностичний – проведення повної діагностики бізнес-процесів підприємства і пошук «вузьких місць», де існують можливості мінімізації витрат і зниження витрат;
- формування візії – створення моделі логістичного потоку, формування ціннісних орієнтирів змін на підприємстві та прийняття плану трансформації;
- моніторинг діяльності – контроль за впровадженням і проходженням процесів оптимізації (чек-листи) за кожним напрямом;
- визначення специфікації – уточнення цілей і завдань згідно проведених моніторингових заходів;
- upgrade-діяльність – перехід до постійного вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві і впровадження ідей Lean в діяльність кожного відділу підприємства.

Варто зазначити, що технологію Lean-логістики на підприємстві потрібно впроваджувати поетапно.

Головним драйвером реалізації технології Lean-логістики є персонал. Для того, щоб персонал підприємства був кваліфікованим при впровадженні процесів Lean-логістики, він повинен пройти спеціальне навчання (тренінги, стажування, навчальні проєкти тощо). Окрему роль у впровадженні проєкту Lean-логістики відіграє так званий «агент змін» (change agent), або Lean-менеджер, – людина-катализатор, яка забезпечує трансформацію підприємства в Lean-підприємство. Також слід відзначити важливість учасниківництва. Ініціатива та лідерство перших осіб підприємства відіграють вагомий роль в реалізації Lean-ідей.

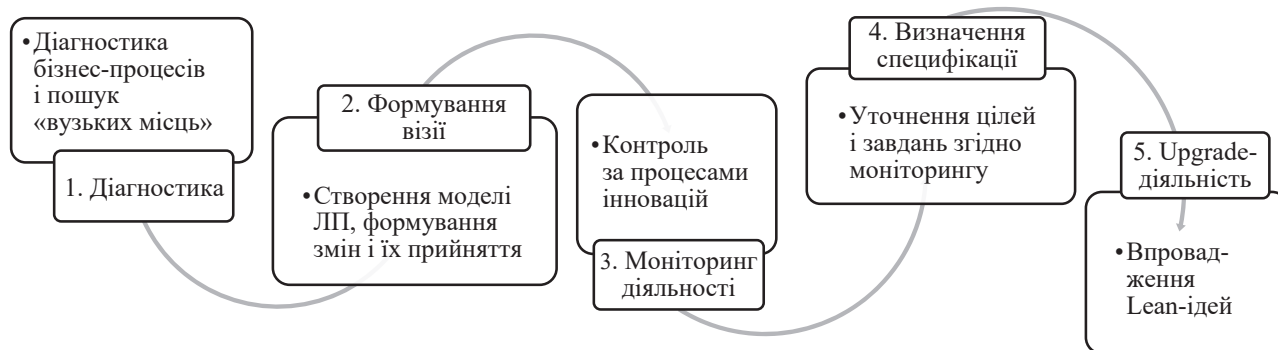


Рис. 1. Етапи впровадження Lean-логістики

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Впровадження будь-яких інструментів ефективно лише в тому разі, якщо воно здійснюється в контексті ланцюжка створення цінностей, під яким розуміють усі операції, що здійснюються в процесі створення продукту: від поставок до продажу послуги кінцевому споживачеві. Інструменти Lean-логістики ефективні тільки тоді, коли немає хаосу в їх використанні, існує детальний план використання того чи іншого економічного чи технологічного інструментарію, присутнє розуміння ефекту проведеної діяльності тощо. Кожен інструмент необхідно використовувати з обережністю, плановірно, без розгортання глобалізації, тому що в такому разі ресурсна база, особливо людський потенціал, втрачає основну ідею, припускається помилок при реалізації проєкту Lean-логістики.

Реалізуючи Lean-логістику, підприємства можуть використовувати різні інструменти Lean-виробництва, але найбільш ефективною вважається методика «5S». Її основою є порядок і правильна організація робочого простору, що дає змогу скоротити втрати часу. Методика «5S» входить до складу іншої методики «Kaizen», яка передбачає управління організацією на основі без-

перервного поліпшення якості. У цьому підході співробітники підприємства мають регулярно й активно працювати над вдосконаленням своєї діяльності.

Провівши аналіз впровадження українськими підприємствами концепції Lean-логістики, можна виокремити основні помилки, яких вони припускаються у процесі реалізації процесів Lean-логістики (табл. 1).

Отже, Lean-технології в логістиці мають бути продовженням «ощадливої» діяльності підприємства, тобто бути філософією його діяльності і, в умовах високої конкуренції на багатьох ринках та мінливої ринкової кон'юнктури, є важливою конкурентною перевагою, що дає змогу не лише існувати, а й динамічно розвиватися та бути конкурентоспроможним на ринку. Загалом, будь-який проєкт, спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів – це постійний циклічний процес, спрямований на постійні вдосконалення.

Висновки. Отже, в умовах сучасності Lean-логістика є необхідною складовою логістичної діяльності. Тому підприємствам необхідно впроваджувати та просувати корпоративну культуру Lean-логістики. Для цього, по-перше, менеджмент підприємства пови-

Таблиця 1

Помилки при реалізації Lean-логістики українськими підприємствами

№ з/п	Помилка	Проблематика та спосіб вирішення
1.	Робота в тестовому режимі та відсутність чітких цілей	Lean – це філософія діяльності з інноваційним наповненням, яка повинна упроваджуватися на всіх рівнях діяльності підприємства та в усіх його відділах. Тому від рівня готовності кожного відділу до змін і формування чітких цілей залежить успіх реалізації поставлених завдань.
2.	Кадровий потенціал	Поспішний, неграмотний підхід до впровадження Lean-логістики може викликати незгоду або навіть опір з боку персоналу. Керівництву підприємства необхідно знайти особливий підхід, щоб пояснити кожному співробітнику необхідність таких змін, за необхідності залучаючи додаткові ресурси.
4.	Націленість на швидкий результат	Впроваджуючи Lean-логістику, необхідно розуміти, що досягти швидких результатів за місяць або два з моменту запуску проєкту не вдасться, іноді для цього може знадобитися навіть декілька років.
5.	Копіювання іноземних моделей	Часто в гонитві за високими показниками підприємства намагаються повністю впроваджувати в свою діяльність зарубіжні логістичні моделі. Але важливо враховувати національні особливості та розуміти, що український ринок відрізняється від американського, європейського і має свою специфіку.
6.	Отримання «всього й одразу»	Інноваційні технології, які потребують значних капіталовкладень, краще впроваджувати в певний проєкт, а не в усі одразу. Такі зміни є ризикованими ризику і не завжди ефективними. Тому підприємству варто сконцентруватися на окремому напрямку Lean-діяльності.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

нен бути лідером ідеологічного виховання колективу та спрямовувати співробітників до інтеграції концепцій Lean-логістики в усіх напрямках економічної діяльності підприємства та у всіх його відділах. Тобто, Lean-концепція має бути впроваджена в усі ланки логістичної діяльності. По-друге, необхідно перебувати на стратегічній висоті розвитку технологій, приділяти велике значення навчанню персоналу, активно проводити навчання з ощадливої теорії та бізнес-процесів, розвивати здатність співробітників розуміти динаміку ринку і швидко реагувати на потреби в послугах шляхом обміну досвідом і навчання з моделювання сценаріїв й рівнів роботи. І, по-третє, необхідно створювати колективну свідомість і дух співпраці, створювати носії діяльності та платформи через інформаційні канали зв'язку, створювати ощадливу корпоративну

культуру та всебічно підвищувати продуктивність та ефективність логістичної команди.

Таким чином, Lean-модель управління логістичним ланцюгом є продуктом адаптації до вимог часу та ключем до підвищення можливостей розвитку й конкурентоспроможності логістичних підприємств. Керівники логістичних підприємств повинні оцінювати ситуацію, дивитися в майбутнє, вчасно виявляти проблеми в системі менеджменту, постійно вдосконалювати та оптимізувати модель управління ланцюгами постачань за допомогою Lean-логістики, забезпечувати її розвиток і створювати економічні вигоди для бізнесу. Тому, *перспективи подальших досліджень* вбачаються нами у пошуку креативних методів підвищення обізнаності працівників у нюансах роботи з технологічними інноваціями в логістиці.

Список використаних джерел:

1. Waters C.D. Logistics: an introduction to supply chain management. Gosport: Ashford Colour Press Ltd., 2019. 369 с.
2. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. Supply Chain Logistics Management. Toronto: McGraw-Hill, 2013. 484 p.
3. Stock J., Lambert D. Strategic Logistics Management. New York: McGraw-Hill/Irwin International, 2001. 872 p.
4. Skowronek Cz., Sariusz-Wolski Z. Logistyka w przedsiębiorstwie. Wyd. V. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., 2012. 346 s.
5. Косарева Т.В. Логістичні стратегії підприємств агропродовольчого комплексу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 28. С. 234–241.
6. Гуржій Н.М., Оверченко А.І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 244–248.
7. Седікова І.О., Вечтомова Л.В. Дослідження логістичного потенціалу підприємств зберігання зерна. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 2. С. 130-135.
8. Григорак М.Ю. Управління розвитком ринку логістичних послуг в умовах економіки знань: автореф. дис. на здоб. наук. ст. д.е.н.: 08.00.03. Київ, 2019. 40 с.
9. Котова М.В. Логістична стратегія підприємства оптової торгівлі: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2018. 21 с.
10. Крикавський Є.В. Логістичне управління. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
11. Ткачова М.О., Шишкін В.О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 137–140.
12. Антонюк О.Ю. Методичні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. Вип. 2(8). С. 71–74.
13. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
14. Сигида Л.О., Цуненко А.М. Логістична діяльність ПП ВТК «Лукас»: поточний стан та напрямки вдосконалення. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 112–120.
15. Колодізева Т.О. Використання інноваційних концепцій управління для удосконалення функціонування ланцюгів поставок. *Економіка та управління національним господарством. Серія: Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 202–209.
16. Кучерук Г.Ю., Соловей С.М., Тирсенко А.М. Філософія Kaizen – ефективний шлях підвищення результативності логістичного управління за сучасних умов господарювання. *Сталий розвиток економіки*. 2019. Вип. 2(43). С. 70–78.
17. Кужель В.М. Специфіка використання фундаментальних елементів ощадливого виробництва в логістиці. *Економіка підприємства: теорія і практика: зб. матеріалів доп. учасн. VI Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: КНЕУ, 2016. С. 101–102.
18. Вострякова В.І. Впровадження lean-технологій в агрологістику в контексті сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 9. С. 102–113.
19. LEAN-логістика: українські реалії та практика впровадження. *Trademaster.UA*. 2023. URL: <https://trademaster.ua/articles/312578> (дата звернення: 03.10.2023).
20. Мережа забезпечення збуту. *Coca-Cola HBC*. 2023. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua/local-impact/supply-chain> (дата звернення: 03.10.2023).

References:

1. Waters C.D. (2019) *Logistics: an introduction to supply chain management*. Gosport: Ashford Colour Press Ltd. (in English)
2. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. (2013) *Supply Chain Logistics Management*. Toronto: McGraw-Hill. (in English)
3. Stock J., Lambert D. (2001) *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin International. (in English)
4. Skowronek Cz., Sariusz-Wolski Z. (2012) *Logistyka w przedsiębiorstwie* [Logistics in an enterprise]. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A. (in Polish)
5. Kosareva T.V. (2014) *Logistychni strategii' pidpryemstv agroprodovol'chogo kompleksu* [Logistics strategies of agro-food enterprises]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 28, pp. 234–241.

6. Gurzhij N.M., Overchenko, A.I. (2016) Ocinka logistychnogo potencialu pidpryjemstva jak osnova vyboru jogo logistychnoi' strategii' [Assessment of the logistics potential of an enterprise as a basis for choosing its logistics strategy]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 13, pp. 244–248.
7. Sedikova I.O., Vechtomova L.V. (2015) Doslidzhennja logistychnogo potencialu pidpryjemstv zberigannja zerna [Study of the logistics potential of grain storage enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*, tom 19, no. 2, pp. 130–135.
8. Grygorak M.Ju. (2020) *Upravlinnja rozvytkom rynku logistychnyh poslug v umovah ekonomiky znan'* [Managing the development of the logistics services market in the knowledge economy] (Doctor's thesis), Kyiv: IEP, 40 p.
9. Kotova M.V. (2018) *Logistychna strategija pidpryjemstva optovoi' torgovli* [Logistics strategy of a wholesale trade enterprise] (Candidate's thesis). Kyiv: KNTEU, 21 p.
10. Krykavskij Je.V. (2005) *Logistychna upravlinnja* [Logistics management]. Lviv: Lviv Polytechnic National University Press. (in Ukrainian)
11. Tkachova M.O., Shyshkin V.O. (2018) Upravlinnja logistychnym potencialom pidpryjemstva v umovah globalizacii' ekonomichnogo seredovyshha [Management of the logistics potential of the enterprise in the context of globalization of the economic environment]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 31, pp. 137–140.
12. Antonjuk O.Ju. (2017) Metodychni pidhody pidvyshhennja efektyvnosti logistychnoi' dijalnosti pidpryjemstva [Methodical approaches to improving the efficiency of logistics activities of the enterprise]. *Studentskyi visnyk natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia*, vol. 2, no. 8, pp. 71–74.
13. Myhalic'ka N.Ja., Veresklja M.R. (2020) *Logistychnyj menedzhment* [Logistics management]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs. (in Ukrainian)
14. Sygyda L.O., Cunenکو A.M. (2020) Logistychna dijalnist' PP VTK "Lukas": potochnyj stan ta naprjamky vdoskonalennja [Logistics activity of PE SPC "Lucas": current state and directions of improvement]. *Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika"*, no. 2, pp. 112–120.
15. Kolodizjeva T.O. (2017) Vykorystannja innovacijnyh koncepcij upravlinnja dlja udoskonalennja funkcionuvannja lancjugiv postavok [The use of innovative management concepts to improve the functioning of supply chains]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom. Ser.: Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 202–209.
16. Kucheruk G.Ju., Solovej S.M., Tyrsenko A.M. (2019) Filosofija Kaizen – efektyvnyj shljah pidvyshhennja rezul'tatyvnosti logistychnogo upravlinnja za suchasnyh umov gospodarjuvannja [The Kaizen philosophy is an effective way to improve the efficiency of logistics management in today's business environment]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2, no. 43, pp. 70–78.
17. Kuzhel V.M. (2016) Specyfika vykorystannja fundamental'nyh elementiv oshhadlyvogo vyrobnyctva v logistyki [Specifics of the use of fundamental elements of lean production in logistics]. Proceedings of the *Enterprise economics: theory and practice: International scientific and practical conf.* (Ukraine, Kyiv, November 10, 2016), Kyiv: KNEU, pp. 101–102.
18. Vostrjakova V.I. (2016) Vprovadzhennja Lean-tehnologij v agrologistyku v konteksti stalogo rozvytku [Implementation of lean technologies in agro-logistics in the context of sustainable development]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 9, pp. 102–113.
19. Trademaster.UA. (2023) LEAN-logistyka: ukraïnski realii ta praktyka vprovadzhennja [LEAN logistics: Ukrainian realities and implementation practice]. Available at: <https://trademaster.ua/articles/312578> (accessed 03 October 2023).
20. Coca-Cola HBC (2023) Merezha zabezpechennja zbutu [Supply chain network]. Available at: <https://ua.coca-colahel-lenic.com/ua/local-impact/supply-chain> (accessed 03 October 2023).

Стинич О.М.
аспірант
Мукачівський державний університет

Stynych Oleksandr
Postgraduate Student
Mukachevo State University

ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ КРИЗИ

Стинич О.М. Поняття та значення амортизаційної політики в умовах кризи. Ця наукова стаття присвячена розгляду поняття та значення амортизаційної політики в умовах економічної кризи. В контексті зростаючої економічної нестабільності та невизначеності, амортизаційна політика виграє особливо важливу роль у фінансовому управлінні підприємствами. У статті досліджено різні методи нарахування амортизації. Здійснено аналіз визначення строків корисного використання основних засобів та нематеріальних активів в умовах кризи. Розглянуто різні темпи амортизаційних відрахувань та їхнього впливу на фінансовий стан підприємства в умовах обмежених ресурсів. Також розглянуто відмінності в оподаткуванні в залежності від вибору амортизаційної стратегії. Вивчено взаємозв'язок між амортизаційними відрахуваннями та ліквідністю підприємства, зокрема, в умовах економічної нестабільності. Досліджено, як амортизаційна політика може бути використана для забезпечення фінансової стійкості підприємства під час кризи. Окреслено інноваційні методи вдосконалення амортизаційної політики в умовах кризи.

Ключові слова: ринкова кон'юнктура, ліквідність, амортизаційні відрахування, нематеріальні активи, вартість, капітал.

Stynych Oleksandr. The concept and meaning of depreciation policy in a crisis. This scientific article is dedicated to examining the concept and significance of depreciation policy in the context of an economic crisis. Amidst growing economic instability and uncertainty, depreciation policy plays a pivotal role in financial management for enterprises. The heightened uncertainty in financial markets, changes in the economic environment, and challenges associated with shifts in demand and supply underscore the relevance of analyzing and refining depreciation policies. Crisis conditions often lead to changes in strategic approaches in financial management, including depreciation expense planning. A well-planned depreciation strategy can aid enterprises in more effectively allocating financial resources, reducing potential financial risks, and ensuring long-term financial stability. Furthermore, in times of crisis, it is pertinent to consider depreciation policy as a tool for optimizing financial indicators for businesses. The appropriate allocation of depreciation expenses can positively impact liquidity and solvency, equipping enterprises to address escalating financial challenges. The article explores various methods of calculating depreciation, analyzes the determination of useful lives for assets and intangible assets during a crisis, and considers different rates of depreciation expense and their impact on a company's financial position within resource constraints. Moreover, the tax implications of choosing different depreciation strategies are discussed. The interrelation between depreciation deductions and a company's liquidity is examined, particularly in the context of economic instability. It is noted that the choice of depreciation strategy holds significant value for optimizing a company's financial status, especially during economic instability. Flexible depreciation planning and its adaptation to changes in market situations are essential tools. The article delves into how depreciation policy can be employed to ensure a company's financial stability during a crisis. Innovative methods for enhancing depreciation policy in crisis conditions are outlined.

Key words: market dynamics, liquidity, depreciation expenses, intangible assets, value, capital.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економічної нестабільності та кризових ситуацій, виникає необхідність ретельного розгляду та вдосконалення аспектів фінансового управління підприємством. Одним з ключових інструментів у сфері фінансів є амортизаційна політика, що має суттєвий вплив на фінансову стійкість та діяльність підприємства. Амортизаційна політика визначає способи нарахування та списання вартості основних засобів та нематеріальних активів протягом їхнього корисного терміну використання. У контексті

кризових умов, ця політика набуває особливої релевантності, оскільки ефективно побудована амортизаційна стратегія може сприяти оптимізації фінансових ресурсів підприємства та збереженню його конкурентоспроможності в умовах складних економічних викликів.

В умовах кризи можуть змінюватися ризики, пов'язані зі зносом та старінням обладнання. Розробка амортизаційної стратегії, яка враховує зміну ризиків, може допомогти знизити можливі втрати та забезпечити безперебійну роботу.

Амортизаційна політика впливає на структуру фінансових показників підприємства. В контексті кризи, правильний розподіл амортизаційних відрахувань може покращити показники ліквідності та платоспроможності.

Кризовий період може потребувати реорганізації інвестиційних планів. Розробка амортизаційної політики, яка враховує плани заміни або модернізації активів, сприяє більш ефективному вибору інвестиційних стратегій.

Отже, розгляд амортизаційної політики в умовах кризи є необхідним для забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства та збереження його конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Робота ґрунтується на аналізі науково-методичної літератури, наукових статей, періодичних видань та напрацювань вчених і дослідників, серед них: Л.А. Буркова, В.А. Шепелюк, Л.В. Овод, В.І. Островецький, О.О. Любар та багато інших.

Дослідники розглядали аспекти обліку та оподаткування амортизації необоротних активів, їх вплив на фінансовий стан підприємств та ефективне використання ресурсів. Деякі дослідження акцентують увагу на податкових аспектах амортизаційної політики підприємств. Вони аналізують вплив податків на вибір методів амортизації та розглядають можливості оптимізації податкових витрат через правильне управління амортизацією. Досліджено методи та підходи до оптимізації амортизаційної політики підприємств. Це включає розгляд варіантів розподілу амортизаційних відрахувань, адаптацію до змінних ринкових умов та ризиків. Наукові публікації дослідників презентують сутність та значення амортизаційної політики в контексті фінансового управління підприємством, особливо в умовах мінливих ринкових умов.

Постановка завдання дослідження:

- Дослідити різні методи нарахування амортизації.
- Здійснити аналіз визначення строків корисного використання основних засобів та нематеріальних активів в умовах кризи.
- Розглянути різні темпи амортизаційних відрахувань та їхнього впливу на фінансовий стан підприємства в умовах обмежених ресурсів.
- Розглянути відмінності в оподаткуванні в залежності від вибору амортизаційної стратегії.
- Вивчити взаємозв'язок між амортизаційними відрахуваннями та ліквідністю підприємства, зокрема, в умовах економічної нестабільності.
- Дослідити, як амортизаційна політика може бути використана для забезпечення фінансової стійкості підприємства під час кризи.
- Окреслити інноваційні методи вдосконалення амортизаційної політики в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Амортизаційна політика є однією з основних складових державної економічної політики. Особливості її здійснення залежать від стану розвитку економіки країни загалом і від основних завдань, що поставлені перед державою чи окремим підприємством. Доцільно визначити амортизаційну політику держави важливим економічним інструментом, що гарантує мінімально необхідні власні інвестиційні кошти відтворення основних фондів підприємств. Вона тісно пов'язана з податковою системою держави, порядком обліку необоротних активів, ціноутворенням. Тому амортизаційна політика

підлягає особливій увазі з боку держави та кожного окремого підприємства [7, с. 35].

О.О. Любар вважає, що амортизаційна політика підприємства – це цілеспрямована діяльність підприємства з вибору та застосування одного з можливих методів амортизації з метою максимізації обсягу власних фінансових ресурсів протягом амортизаційного періоду [10]. Вважаємо, що амортизаційну політику підприємства слід розглядати як напрям діяльності компанії, що здійснюється через визначений комплекс заходів на макро- та мікроекономічному рівнях, який спрямований на ефективне відтворення необоротних активів шляхом встановлення норм амортизаційних відрахувань та визначення терміну корисного використання [7, с. 35].

Амортизаційна політика є ключовою компонентою стратегічного управління капіталом підприємства, особливо в умовах економічної кризи. В цьому контексті, коли ресурси можуть бути обмеженими, важливо раціонально використовувати капітал та планувати його відновлення з мінімальними втратами. Амортизаційна політика визначає темпи амортизаційних відрахувань, що грають вирішальну роль у поступовому відновленні капіталовкладень та забезпеченні здатності підприємства до дієвої функціонуючої діяльності.

Ключовим аспектом амортизаційної політики є планування амортизаційних відрахувань на різних етапах життєвого циклу активів. Підприємство повинно розробити стратегію, яка враховує не лише фінансові обмеження, але й вплив ефективності активів на загальну продуктивність підприємства. В умовах кризи, коли можлива зміна умов виробництва та попиту, амортизаційна політика повинна бути гнучкою та адаптивною, дозволяючи підлаштовувати темпи амортизації під умови, які змінюються.

Правильно налаштована амортизаційна політика допомагає підприємствам зберігати робочі активи в оптимальному стані. Вона дозволяє вчасно здійснювати ремонти та заміни, що підтримує продуктивність та довгострокову ефективність активів. Важливим аспектом в умовах кризи є збереження ефективності вкладень у капітальні активи, що може сприяти підтримці конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, амортизаційна політика може мати значний вплив на фінансовий стан підприємства. Виважений підхід до амортизаційних відрахувань може допомогти покращити рентабельність та ліквідність підприємства, а також знизити податковий тягар. Однак, невірно вибрана амортизаційна політика може призвести до нездатності відновити активи вчасно або, навпаки, до непотрібних фінансових витрат [1, с. 33].

Амортизація впливає на податкове планування підприємства, забезпечуючи можливість впливу на розмір оподатковуваного прибутку. Вибір амортизаційної стратегії може відігравати значущу роль у зменшенні податкового тягара підприємства та оптимізації його податкових зобов'язань. Розгляд відмінностей у оподаткуванні в залежності від вибору амортизаційної стратегії та її вплив на податковий тягар підприємства є важливою темою для дослідження.

Перш за все, важливо зазначити, що різні методи амортизації можуть викликати різні рівні амортизаційних відрахувань у різні періоди. Це може вплинути на податковий прибуток підприємства та його оподатковуваний дохід. Наприклад, зменшувальний балансовий

метод може призводити до більш великих амортизаційних відрахувань у перших періодах використання активу, що знижує податковий прибуток підприємства та його податковий тягар.

Крім того, вибір амортизаційної стратегії може вплинути на суму затримки податкових платежів. Наприклад, використання методу лінійної амортизації може призвести до більших амортизаційних відрахувань у ранніх періодах, що зменшує оподатковуваний прибуток та податковий платіж у короткостроковій перспективі. Це може бути корисним для підприємств, які шукають способи збереження грошових коштів та зменшення податкових зобов'язань відразу після витрат на придбання активів.

Варто також враховувати, що вибір амортизаційної стратегії може вплинути на вартість активів, яка відображається у фінансових звітах. Високі амортизаційні відрахування можуть призводити до більшого зниження вартості активів у фінансовому звіті, що може мати вплив на аналіз показників фінансової діяльності підприємства.

З іншого боку, важливо пам'ятати, що стратегії податкового планування повинні бути відповідними законодавству та етичним стандартам. Вибір амортизаційної стратегії повинен базуватися на обґрунтованому підході та дотриманні правових вимог [2, с. 65].

Слід зазначити, що методи нарахування амортизації є важливими аспектами фінансового управління підприємством, оскільки вони визначають те, яким чином вартість основних засобів та нематеріальних активів буде зменшуватися протягом їхнього корисного терміну використання.

Лінійний метод (straight line, SL) передбачає рівномірні відрахування амортизації протягом строку використання активу, що амортизується протягом розрахункового терміну його корисного використання.

Метод залишкової вартості (declining balance, DB) передбачає виділення частки амортизаційних відрахувань від вартості активу шляхом множення фіксованої норми амортизації на балансову вартість активу. Суми амортизаційних відрахувань, що обчислюються за цим методом, звичайно, у перші роки його використання перевищують відповідні суми, що розраховувалися би за лінійним методом.

Також існують менш поширені методи амортизації, включаючи:

- Початкові відрахування. Цей метод передбачає значно більші амортизаційні відрахування у перший рік, ніж це передбачено лінійним амортизаційним методом. Подальше зменшення вартості активу здійснюється за лінійним амортизаційним методом або методом залишкової вартості в наступні роки.

- Метод «суми цифр року»: використовує норму, яка щороку зменшується, для амортизації вартості активу. Він є варіацією методу залишкової вартості, але з додатковим фактором у формі норми зменшення.

- Миттєве списання. Цей метод передбачає списання всієї вартості активу в перший рік його введення в експлуатацію. Це може застосовуватися в особливих випадках, коли активи швидко втрачають свою вартість або мають короткий термін служби.

- Метод переключення. Актив спочатку амортизується методом залишкової вартості, але після досягнення певного порогу (завзвичай визначеного законодавством), переходить на лінійний метод амортизації [5, с. 123].

Особливості застосування різних методів амортизації в зарубіжних країнах презентовано в таблиці 1.

У всіх країнах, що зазначені в таблиці 2, використовується лінійний (прямолінійний) метод амортизації основних засобів, який передбачає, що актив споживається рівномірно протягом усього періоду експлуатації. Даний метод найпростіший в обчисленні, а отже, є найбільш поширеним. У Португалії він узагалі є єдиним методом нарахування амортизації.

Вплив різних методів на фінансові результати підприємства в умовах кризи може бути значущим. Вибір конкретного методу залежить від багатьох факторів, таких як тип активів, галузеві особливості та стратегічні цілі підприємства. Проте, умови кризи можуть вимагати ревізії та адаптації вибраного методу з метою забезпечення оптимального використання фінансових ресурсів та збереження фінансової стійкості.

Строки корисного використання активів є ключовим аспектом амортизаційної політики підприємства, який впливає на ефективність фінансового управління та його здатність забезпечити стійкість у складних умовах економічної кризи. Визначення правильних строків корисного використання вимагає комплексного аналізу, що враховує не лише технічні та економічні аспекти, але й зміни у технологічному середовищі та попиті на продукцію в умовах нестабільності.

В період економічної кризи важливо розглядати строк корисного використання як гнучкий параметр, що може бути піддано адаптації залежно від змін у зовнішньому середовищі. Перш за все, в умовах швидких технологічних зрушень, які характеризують сучасний бізнес-світ, визначення відповідних строків використання активів є складним завданням. Технологічні інновації можуть призводити до того, що активи втрачають свою актуальність та ефективність навіть раніше, ніж передбачалося. У цьому контексті, підприємства повинні враховувати швидкі зміни у технологічному середовищі та гнучко адаптувати строки використання активів до нових реалій.

Попит на продукцію та послуги також є суттєвим фактором, який впливає на строк корисного використання активів в умовах кризи. Зміни споживчих уподобань та зміщення попиту можуть вплинути на життєздатність певних видів активів. Наприклад, у кризовий період попит на певні товари та послуги може стрімко зменшитися, що може призвести до зменшення активної потреби в обладнанні або інших основних засобах. У такому контексті, адаптація строків корисного використання може допомогти підприємству уникнути невідрядного амортизаційного навантаження.

Важливо відзначити, що оптимальний вибір строків корисного використання активів в умовах кризи вимагає балансу між консервативністю та гнучкістю. З одного боку, консервативний підхід може сприяти захисту від можливих втрат у вартості активів через невірні рішення. З іншого боку, гнучкий підхід дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати свої активи та адаптуватися до змін у ринкових умовах [3, с. 72].

Вибір темпів амортизації є складним та важливим рішенням для підприємств у контексті забезпечення стабільності фінансового стану, особливо в умовах обмежених ресурсів та невизначеності економічного оточення. Визначення правильного темпу амортизації вимагає глибокого аналізу та зваженого підходу

Методи нарахування амортизації в зарубіжних країнах

Країна	Методи амортизації, особливості застосування
США	Незважаючи на те, що прийнято декілька методів амортизації, наприклад прямолінійний метод, метод одиниць виробництва, дегресивний метод, метод SOFTY, однак найпоширенішим залишається прямолінійний метод. Більшість британських підприємств оцінюють матеріальні активи за їх історичною вартістю, за винятком значної частини великих підприємств, які час від часу переоцінюють активи, використовуючи ринкову вартість у цьому відношенні. Зокрема, земля та будівлі підлягають періодичній переоцінці. Деякі або всі матеріальні активи можуть підлягати щорічній переоцінці на підставі вартості заміни. Загалом британські компанії переоцінюють зазвичай землю, а не будівлі та технічні споруди (оскільки вони зобов'язані їх викупити на основі їх облікової вартості). Для активів, відзначених за ринковою вартістю, наступна амортизація буде визначена за новою переоціненою вартістю, відповідно, залишком терміну служби. Крім того, хоча в практиці бухгалтерського обліку вважається, на принциповому рівні, що актив не може обліковуватися на суму, що перевищує справедливую вартість, у Великобританії щорічна інвентаризація цієї категорії активів не проводиться. Отже, британська компанія може зберігати активний актив за ціною, вищою за справедливую вартість, навіть якщо він знецінюється протягом року, за умови, що таке знецінення є тимчасовим. Деякі методи амортизації у Великобританії: – прямолінійний метод, – метод знижувального балансу, – амортизація, пропорційна зворотному числовому порядку років (SYDM), – одиниці виробництва.
Франція	У французькій практиці підприємства можуть проводити переоцінку основних фондів, але вони використовують тривалість амортизації, зазначену в орієнтовній назві податкового органу; метод амортизації передбачає економічне знецінення активу.
Германія	У Німеччині, на відміну від Франції, переоцінка не допускається. Найбільш часто використовуваними підприємствами методи амортизації: прямолінійний метод, дегресивна амортизація, комбінація обох і амортизація на основі реального використання активу.
Румунія	Підприємства в Румунії зобов'язані амортизувати матеріальні та нематеріальні активи відповідно до Закону про капітал, іммобілізований у матеріальних і нематеріальних активах, використовуючи одну з процедур: – прямолінійна амортизація; – дегресивна амортизація; – прискорена амортизація. Повноваження щодо затвердження системи нарахування амортизації встановлюються правлінням суб'єкта господарювання, відповідно відповідальним за управління майном, щодо неприбуткових юридичних осіб, які відповідно до закону здійснюють підприємницьку діяльність.

Джерело: складено автором на основі [11]

Таблиця 2

Методи нарахування амортизації у різних країнах

Країна	Методи амортизації
Польща	Прямолінійний. Зменшення залишку (дегресивний). Природний. Амортизація нараховується за певною схемою з використанням термінів та коефіцієнтів для конкретних груп основних засобів.
Португалія	Використовується лише лінійний метод.
Німеччина	Не передбачено жодних конкретних методів, проте на практиці найчастіше застосовують прямолінійний метод та метод зменшення залишку.
Японія	Використовується метод зменшення вартості.
Данія	Використовується прямолінійний метод.
Чехія	Розрізняють амортизацію двох видів: податкову і бухгалтерську.
Швеція	Норми амортизаційних відрахувань для цілей оподаткування зазвичай збігаються з нормами бухгалтерської амортизації.
Швейцарія	Можна використовувати такі методи, як рівномірна амортизація і метод зменшення залишку.
Бельгія	Використовують лінійний метод нарахування амортизації, а також дегресивний та прогресивний методи.
Канада	Характерний особливий метод нарахування амортизації – метод системи меж.

Джерело: складено автором на основі [9]

до забезпечення ефективного використання активів, збереження конкурентоспроможності та врахування фінансових обмежень.

Умови обмежених ресурсів спонукають підприємства до ретельного розгляду та вибору оптимальних темпів амортизації. З одного боку, надто високі темпи можуть призвести до невиправданого виснаження фінансових ресурсів та обтяження платоспроможності підприємства. З іншого боку, надто низькі темпи можуть призвести до недооцінки вартості активів та недостатнього збереження їх ефективності. Тому, оптимальний вибір темпів амортизації полягає в пошуку балансу між збереженням фінансової стійкості та максимізацією користі від використання активів.

Важливим аспектом є також врахування впливу темпів амортизації на фінансові звіти та показники підприємства. Високі темпи можуть призвести до зниження звітної прибутковості та збільшення збитків у короткостроковій перспективі, що може негативно вплинути на імідж компанії перед інвесторами та кредиторами. З іншого боку, занижені темпи можуть призвести до переоцінки фінансових результатів та необ'єктивного відображення стану підприємства. Таким чином, адекватний вибір темпів амортизації має стратегічне значення для забезпечення достовірності фінансової звітності та відображення дійсного фінансового стану.

Умови економічної нестабільності, такі як кризи, можуть змінювати ресурсні можливості підприємства, що впливає на його здатність виконувати заплановані амортизаційні відрахування. У таких умовах, підприємства повинні ретельно переглянути та, можливо, адаптувати свої темпи амортизації з метою врахування непередбачених змін у фінансовому оточенні [4, с. 265].

Амортизація, як процес зменшення вартості основних засобів та нематеріальних активів з часом, відіграє суттєву роль у фінансовому управлінні підприємства, особливо в контексті забезпечення його ліквідності. Вивчення взаємозв'язку між амортизаційними відрахуваннями та ліквідністю підприємства має велике значення, особливо в умовах економічної нестабільності.

Амортизація впливає на ліквідність підприємства через кілька механізмів. Перш за все, амортизаційні відрахування зменшують фінансові ресурси підприємства, так як частина прибутку використовується для покриття втрати вартості активів. Це може вплинути на наявність грошових коштів у компанії та її здатність до вирішення питань зі сплатою кредиторам, забезпеченням обігових потреб та іншими фінансовими зобов'язаннями. В умовах нестабільності, коли доступ до фінансування може бути обмеженим або дорогим, амортизація може зіграти роль в забезпеченні платоспроможності [9].

Другий механізм полягає в тому, що амортизація може впливати на оцінку вартості активів підприємства. Зменшення вартості активів через амортизацію може призвести до зменшення їхньої ринкової вартості та зниження можливості використання їх як застави для отримання фінансових ресурсів. Це може ускладнити можливість отримання кредитів або залучення інших джерел фінансування в умовах економічної нестабільності.

Варто також зазначити, що вибір амортизаційної політики може вплинути на фінансову звітність підприємства та його співвідношення показників. Високі амортизаційні відрахування можуть призводити до зниження прибутку та інших фінансових показників, що може вплинути на враження інвесторів та кредиторів.

У контексті економічної нестабільності, коли зміни в ринковій кон'юнктурі можуть бути непередбачуваними та швидкими, амортизаційна політика підприємства має бути гнучкою та адаптивною. Підприємства повинні ретельно аналізувати вплив амортизаційних відрахувань на їхню фінансову стабільність та ліквідність, враховуючи можливі ризики та можливості [8, с. 76].

Слід також звернути увагу на те, що фінансова стійкість є однією з найважливіших передумов успішної діяльності підприємства, особливо в умовах економічних криз. В контексті такої нестабільності стратегії збереження фінансової стійкості стають надзвичайно важливими. Амортизаційна політика, завдяки своїй ролі у відображенні вартості активів та впливу на фінансові звіти, може бути ефективним інструментом у забезпеченні стійкості підприємства під час кризи.

По-перше, амортизаційна політика може бути використана для раціонального використання ресурсів. У кризових умовах, коли фінансові ресурси можуть бути обмеженими, раціональне розподілення коштів на амортизаційні відрахування дозволяє підтримувати вартість активів на оптимальному рівні. Збереження вартості активів є ключовим аспектом у збереженні фінансової стійкості, оскільки це дозволяє знизити можливий негативний вплив на баланс підприємства.

По-друге, амортизаційна політика може впливати на податкову стратегію підприємства. В умовах кризи, зниження податкових зобов'язань може бути важливим чинником для збереження фінансової стійкості. Обґрунтований вибір методів амортизації та їх ставок може допомогти підприємству знизити оподатковуваний прибуток та забезпечити доступ до додаткових фінансових ресурсів.

По-третє, амортизаційна політика впливає на фінансову звітність підприємства. Різні методи амортизації можуть призводити до різних звітних показників, таких як прибуток, активи та зобов'язання. Умови кризи можуть створити необхідність в аналізі та управлінні цими показниками, зокрема шляхом обґрунтованого вибору амортизаційної політики [4, с. 268].

Економічна криза відіграє суттєву роль у визначенні вартості активів підприємств та може має великий вплив на їхню оцінку та користування. Аналіз впливу кризи на оцінку вартості активів є важливим завданням для розуміння динаміки ринкової ситуації, фінансової стійкості та стратегічного управління підприємствами.

Однією з основних характеристик економічної кризи є невизначеність та непередбачуваність. Ризики, які супроводжують кризові ситуації, можуть суттєво вплинути на попит та пропозицію на ринку, а також на загальний фінансовий клімат. Це, в свою чергу, може призвести до змін у вартості активів, які відображають реальний стан ринку.

Під час кризи, активи можуть втратити частину своєї ринкової вартості через зниження попиту на продукцію та послуги. Це може стати результатом економічної нестабільності, великої конкуренції або зміни підходів споживачів. Вартість нерухомості, обладнання та інших матеріальних активів може значно знизитися під час кризи, що впливає на баланс підприємства та його можливості залучити фінансові ресурси.

Крім того, криза може також вплинути на оцінку нематеріальних активів, таких як бренди, інтелектуальна власність та права. Зміни у споживчих попитах, стратегічних цілях підприємства та конкурентному середовищі можуть змінити перспективи на використання цих активів. Це може вплинути на їхню ринкову вартість та оцінку.

Зміни у вартості активів можуть мати великий вплив на фінансову звітність підприємства та його фінансові показники. Оцінка активів є важливою складовою балансу підприємства та визначає його фінансовий стан. Зниження вартості активів може призвести до зміни показників власного капіталу та зобов'язань, що може вплинути на кредитоспроможність та спроможність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання [8, с. 79].

Тож інноваційні методи вдосконалення амортизаційної політики в умовах кризи набувають особливого значення для забезпечення фінансової стійкості підприємств та їх адаптації до змінних ринкових умов. Ось деякі інноваційні підходи до вдосконалення амортизаційної політики під час кризи:

– Прогнозування вартості з урахуванням змінних ризиків. Врахування можливих ризиків та змінних умов дозволяє розробити більш гнучку амортизаційну стратегію. Використання методів сценарного аналізу та моделювання дозволяє адаптувати темпи амортизації до різних можливих сценаріїв розвитку кризової ситуації.

– Аналіз реальної ефективності активів. В умовах кризи важливо оцінити реальну вартість та продуктивність активів. Використання передових технологій, таких як Інтернет речей (IoT) та аналітика даних, допомагає відстежувати роботу активів та визначати оптимальний час їх заміни або модернізації.

– Модернізація амортизаційного обліку. Використання цифрових рішень та автоматизованих систем обліку дозволяє точніше відстежувати амортизаційні відрахування, уникати помилок та забезпечити більшу прозорість у фінансовому управлінні.

– Амортизація з урахуванням впливу на довкілля. З ростом уваги до екологічних аспектів, важливо враховувати вплив активів на довкілля при розрахунку амортизаційних відрахувань. Методи, які сприяють стимулюванню екологічної діяльності, можуть бути включені до амортизаційної політики.

– Амортизація з урахуванням технологічних змін. Зростаюча швидкість технологічних змін може призвести до швидкого старіння активів. Використання методів амортизації, які враховують швидкість технологічного розвитку, допомагає підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Інноваційні методи вдосконалення амортизаційної політики допомагають підприємствам адаптуватися до нових реалій та забезпечувати ефективне використання капіталовкладень навіть в умовах кризи [6, с. 54].

Висновки. Дослідження ролі амортизації у стратегічному управлінні підтверджує її важливість як ключового фактора для досягнення стратегічних цілей підприємства, навіть в умовах економічної невизначеності. Встановлено, що амортизаційна політика може впливати на кілька ключових аспектів діяльності підприємства, що сприяє підтримці стабільності та забезпечує конкурентоспроможність.

По-перше, ефективна амортизаційна політика впливає на інвестиційну активність підприємства. Завдяки адекватному плануванню амортизаційних відрахувань, підприємство може забезпечити необхідні фінансові ресурси для впровадження нових технологій, розширення виробництва та здійснення інших стратегічних ініціатив.

По-друге, амортизація допомагає зберігати фінансову стійкість та платоспроможність підприємства. Рациональне розподілення амортизаційних відрахувань дозволяє підтримувати фінансову гнучкість та забезпечувати здатність вирішувати фінансові виклики навіть в умовах економічної нестабільності.

По-третє, амортизаційна політика впливає на конкурентоспроможність підприємства. Відповідне інвестування в технологічний розвиток завдяки амортизації дозволяє підприємствам забезпечити високу якість продукції та послуг, що є ключовим фактором у конкурентному середовищі.

Загалом, амортизаційна політика виявляється надзвичайно важливим інструментом стратегічного управління. Її правильне планування та впровадження може сприяти досягненню довгострокових стратегічних цілей підприємства навіть в умовах змінливого економічного оточення. Високий рівень усвідомлення ролі амортизації в контексті стратегічного управління може допомогти підприємствам підтримувати стійкість, ефективно реагувати на виклики та залишатися конкурентоспроможними в непередбачуваному бізнес-середовищі.

Перспективи подальших досліджень в галузі амортизації та її ролі в стратегічному управлінні підприємством є важливими для подальшого розвитку та удосконалення цієї теми. Деякі з можливих напрямків подальших досліджень включають:

– Вивчення впливу технологічних змін: дослідження може бути спрямоване на вивчення того, як швидкі технологічні зміни впливають на рішення щодо амортизаційної політики. Які амортизаційні стратегії використовуються для новітніх технологій, і як це впливає на фінансові результати підприємства.

– Аналіз взаємозв'язку зі сталим розвитком: дослідження може дослідити, як амортизаційна політика впливає на сталий розвиток підприємства в контексті екологічної та соціальної відповідальності.

– Подальше дослідження може вивчити, як амортизаційна стратегія може бути адаптована до різних рівнів ризику та змінності в економічному середовищі, а також яким чином амортизаційна політика впливає на інвестиції в цифрові інновації та їх вплив на бізнес-процеси.

Список використаних джерел:

1. Бондар М. І., Бабіч В. В. Амортизація необоротних активів: облік та оподаткування. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки.* 2016. № 1 (55). С. 33–34.
2. Брадул О. М., Буркова Л. А., Шепелюк В. А. Податкові аспекти амортизаційної політики підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2021. № 3 (63). С. 61–67.

3. Лищенко О. Г., Півненко В. В. Оптимізація амортизаційної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 4. С. 70–75.
4. Овод Л. В. Еволюція наукової думки щодо сутності амортизації та її значення в амортизаційній політиці підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5. С. 264–269.
5. Островецький В. І. Амортизаційна політика України в системі інструментів податкового стимулювання інвестиційно-інноваційної активності. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 121–131.
6. Понедільчук Т. В., Пащенко А. М. Проблемні аспекти формування амортизаційної політики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 51–54.
7. Рак Р., Мохнач Т. Застосування міжнародного досвіду у формуванні амортизаційної політики в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. № 2 (219). С. 34–41.
8. Шаповал В. М., Герасименко Т. В., Бондаренко Л. А. Амортизаційна політика: сутність, проблеми, напрями вдосконалення. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 2. С. 72–80.
9. Шмиголь Н. М., Макієнко Ю. В. Аналіз закордонного досвіду у сфері методів нарахування амортизації. *Класичний приватний університет. Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 98–105.
10. Любар О. О. Амортизаційна політика підприємства як невід'ємна складова його облікової політики. *Ефективна економіка*. 2017. № 3 : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5484> (дата звернення: 20.08.2023).
11. Samara S. National and International Methods of Fixed Assets Depreciation : веб-сайт. URL: https://feaa.ucv.ro/annals/v2_2010/0038v2-012.pdf (дата звернення: 05.09.2023).

References

1. Bondar, M. I., Babich, V. V. (2016) Amortyzatsiia neoborotnykh aktyviv: oblik ta opodatkuvannia [Depreciation of non-current assets: accounting and taxation]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 1 (55), pp. 33–34. (in Ukrainian)
2. Bradul, O. M., Burkova, L. A., Shepelyuk, V. A. (2021) Podatkovi aspekty amortyzatsiinoi polityky pidpriemstva [Tax aspects of the depreciation policy of the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 3 (63), pp. 61–67. (in Ukrainian)
3. Lyschenko, O. G., Pivnenko, V. V. (2015) Optymizatsiia amortyzatsiinoi polityky pidpriemstva [Optimizing the amortization policy of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 4, pp. 70–75. (in Ukrainian)
4. Ovod, L. V. (2021) Evoliutsiia naukovoi dumky shchodo sutnosti amortyzatsii ta yii znachennia v amortyzatsiinoi politytsii pidpriemstva [Evolution of scientific opinion regarding the essence of depreciation and its importance in the depreciation policy of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, pp. 264–269. (in Ukrainian)
5. Ostrovetsky, V. I. (2017) Amortyzatsiina polityka Ukra iny v systemi instrumentiv podatkovoho stymuliuvannia investytsiino-innovatsiinoi aktyvnosti [Depreciation policy of Ukraine in the system of instruments for tax stimulation of investment and innovation activity]. *Ekonomichni visnyk Donbasu*, no. 2, pp. 121–131. (in Ukrainian)
6. Ponedilchuk, T. V., Pashchenko, A. M. (2021) Problemnii aspekty formuvannia amortyzatsiinoi polityky pidpriemstva [Problematic aspects of the formation of the depreciation policy of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 17, pp. 51–54. (in Ukrainian)
7. Rak, R., Mokhnach, T. (2022) Zastosuvannia mizhnarodnoho dosvidu u formuvanni amortyzatsiinoi polityky v Ukraini [Application of international experience in the formation of depreciation policy in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, no. 219, pp. 34–41. (in Ukrainian)
8. Shapoval, V. M., Gerasimenko, T. V., Bondarenko, L. A. (2019) Amortyzatsiina polityka: sutnist, problemy, napriamy vdoskonalennia [Depreciation policy: essence, problems, directions for improvement]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 2, pp. 72–80. (in Ukrainian)
9. Shmygol, N. M., Makienko, Yu. V. (2019) Analiz zakordonnoho dosvidu u sferi metodiv narakhuvannia amortyzatsii [Analysis of foreign experience in the field of depreciation calculation methods]. *Klasychnyi pryvatnyi universytet. Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 5 (16), pp. 98–105. (in Ukrainian)
10. Lubar, O. O. (2017) Amortyzatsiina polityka pidpriemstva yak nevidiemna skladova yoho oblikovoi polityky [Depreciation policy of the enterprise as an integral component of its accounting policy]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5484> (accessed August 20, 2023).
11. Samara S. National and International Methods of Fixed Assets Depreciation. Available at: https://feaa.ucv.ro/annals/v2_2010/0038v2-012.pdf (accessed September 05, 2023).

УДК 338.45

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-7>

Шостак Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і торгівлі
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Ліпич Л.Г.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцький національний технічний університет

Павлова С.В.

кандидат економічних наук
Вища Соціально-економічна школа в Пшеворську, Польща

Shostak Liudmyla

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics and Trade
Lesya Ukrainka Volyn National University

Lipych Liubov

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics
Lutsk National Technical University

Pavlova Svitlana

Candidate of Economic Sciences
University of Social Studies and Economics in Przeworsk, Poland

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Павлова С.В. Формування бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової трансформації. Стаття присвячена визначенню та обґрунтуванню стратегічних аспектів формування бізнес-моделі логістичного підприємства в умовах цифрової трансформації. В процесі дослідження було з'ясовано, що процеси цифрової трансформації мають значний вплив не лише на кінцеві результати діяльності вітчизняних логістичних підприємств, але й на формування та реалізацію стратегічних планів та їх перспектив. Авторами підкреслено, що стратегічне формування бізнес-моделі вітчизняних підприємств значно ускладнюється не лише прискореними темпами розвитку бізнесу через цифрову трансформацію, а також економічною та політичною нестабільністю в нашій країні. В умовах цифрової трансформації традиційні логістичні стратегії не завжди доцільні до використання, тому постає потреба у врахуванні зарубіжного досвіду формування бізнес-моделей та адаптації його у діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: стратегія, логістика, логістична система, бізнес-модель, бізнес, цифровізація, цифрова трансформація, стратегічні аспекти.

Shostak Liudmyla, Lipych Liubov, Pavlova Svitlana. Strategic aspects of the business model of the enterprise under the conditions of digital transformation. The article is devoted to the definition and justification of strategic aspects of the formation of a business model of a logistics enterprise in the conditions of digital transformation. During the research, it was found that the processes of digital transformation have a significant impact not only on the final results of domestic logistics enterprises, but also on the formation and implementation of strategic plans and their prospects. The authors emphasized that the strategic formation of the business model of domestic enterprises is significantly complicated not only by the accelerated pace of business development due to digital transformation, but also by economic and political instability in our country. In the conditions of digital transformation, traditional logistics strategies are not always appropriate to use, therefore there is a need to take into account foreign experience in the formation of business models and its adaptation in the activities of domestic enterprises. Strategic aspects of modern business models must be adapted to the real conditions of conducting domestic business, that is, the difficulties of wartime and the consequences of digital transformation. The authors stated that the current conditions of functioning of domestic enterprises were significantly complicated by economic and political instability and the introduction of martial law in connection with Russian military aggression. Enterprises do not work so much to maximize profit as to survive and maintain their positions in the market. The market requires the

logistics business to take into account constant changes, develop competitive advantages, predict possible changes in demand, etc. The authors of the article believe that it is the formation of a business model of development that enables a logistics enterprise to effectively and rationally carry out its activities. In the course of the study, the authors suggested adapting existing business models to modern complex business conditions and adapting them to the functioning of logistics systems.

Key words: strategy, logistics, logistics system, business model, business, digitalization, digital transformation, strategic aspects.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств значно ускладнилися економіко-політичною нестабільністю та запровадженням воєнного стану у зв'язку із військовою російською агресією. Відповідно у нинішніх реаліях підприємства не стільки працюють на максимізацію прибутку, як на так зване виживання та утримання своїх позицій на ринку. Не завжди існуючий рівень конкурентоспроможності, відповідність продукції стандартам та використання високоінтелектуальних технологій є підставою для ефективного функціонування. Ринок вимагає від логістичного бізнесу врахування постійних змін, розвитку конкурентних переваг, прогнозування можливих перепадів попиту тощо. Саме формування бізнес-моделі розвитку дає можливість логістичному підприємству ефективно та раціонально здійснювати свою діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування бізнес-моделей підприємства є досить новою та не зовсім вивченою, проте останнім часом набуває досить значної популярності і широкого вжитку. Варто відмітити дослідження таких вітчизняних та закордонних вчених, як Аміт Р. та Зотт К. [1], Ільченко Н.Б. [2], Касадесус-Манасел Р. [3], Слівотські А. [4], Мокринська З. [5; 6], Ревуцька Н. [7], Чеглатонев В. [8], Чухрай Н.І. [9] та інші науковці.

Дослідження в даному напрямку є новими і відповідно існує досить багато ніш для вивчення. Зокрема, не до кінця сформовано методологічний апарат, наприклад формування дефініції «бізнес-модель», практично відсутня методика формування бізнес-моделей, маловивчені особливості формування бізнес-моделі логістичного підприємства. Саме ці аспекти і визначають актуальність обраної теми дослідження.

Постановка завдання дослідження. Основною метою статті є виявлення необхідності та особливостей формування бізнес-моделі для логістичної підприємства або в контексті логістичної системи.

Вклад основного матеріалу дослідження. Прискорення процесів розвитку суспільства, активна цифрова трансформація економіки, стрімкий розвиток інформаційних технологій обумовили необхідність пошуку бізнес-структурами нових методів формування конкурентних переваг. Якщо проаналізувати розвиток успішних компаній через призму успішних реалізацій бізнес-ідей, стартапів та бізнес-стратегій, то можна прослідкувати появу категорії «бізнес-модель».

Дослідження аналітиків також підтверджують той факт, що у компаній, які звертають увагу на оптимізацію бізнес-моделей, спостерігається вдвічі більше зростання операційного прибутку за досліджуваній період, ніж у тих, які спрямовують свою увагу на вдосконалення продуктів чи процесів [10, с. 36].

При формуванні бізнес-моделі варто зацентувати увагу на уточненні самої сутності поняття з точки зору логістичного підприємства.

На нашу думку, бізнес-модель логістичного підприємства характеризується логічною побудовою логістичної системи та практичним моделюванням економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування найефективнішого способу поєднання матеріальних, інформаційних, фінансових та супутніх їм потоків, з метою оптимізації закупівельних, виробничих, збутових, транспортних, складських та сервісних бізнес-процесів як в середині логістичного підприємства, так і за його межами.

Відповідно, бізнес-модель виступає так званою уніфікованою логістичною стратегією.

Розробка бізнес-моделі – концептуального опису того, як саме конкретна компанія заробляє гроші – процес тривалий, немінуче вимагає постійних виправлень і коригувань. Бізнес-модель служить логічним і наочним відображенням того, як компанія функціонує на всіх своїх рівнях, як створює вигідні умови для клієнтів, що забезпечує необхідний рівень продажів і відповідний прибуток [11].

Логістичні підприємства повинні формувати ефективні бізнес-моделі для захисту від ризиків та загроз, що виникають в результаті масового використання цифрових технологій.

Компанії та організації повинні розробляти ефективні механізми захисту від кібератак та інших загроз, що виникають та стрімко ростуть в результаті широкого використання цифрових технологій.

В класичному вигляді при формуванні бізнес-моделі використовують стандартизовані підходи – формальний, гуманітарний та онтологічний.

Використання формального підходу передбачає використання методики реінжинірингу бізнес-процесів. Для логістичних підприємств використання даного підходу означає, що всі логістичні процеси є взаємозалежними і відповідають принципу ієрархічності. В даному контексті бізнес-модель такого логістичного підприємства буде складатись з графічних та текстових елементів, які точно описуватимуть усі бізнес-процеси на підприємстві, а сама бізнес-модель складається з наступних елементів: функціональної, організаційної та інформаційної моделей.

Відповідно, для логістичного підприємства функціональна модель враховує усі процеси у логістичній системі, що враховують вихідні результати; організаційна модель враховує структуру управління логістичним підприємством, його канали розподілу та функціональні області логістики, систему управління та ієрархічного підпорядкування та взаємозв'язку елементів логістичної системи (закупівля, виробництво, збут, транспортування, управління запасами тощо); інформаційна

модель ґрунтується на використанні інформаційних потоків логістичної системи для забезпечення ефективного функціонування усього підприємства і будується на основі функціональних областей керування.

Проте, формальний підхід є досить неповороткий, особливо для умов прийняття блиц-рішень (воєнні дії, форс-мажор тощо), оскільки внесення будь-яких, навіть незначних коригувань є неможливим (наприклад зміна маршруту, системи управління запасами та ін.), що в свою чергу негативно впливає на кінцеві функціональні показники.

Враховуючи чинник цифрової трансформації, яка передбачає швидке реагування на зміни, трансформаційні процеси та оновлення інформації використання формального підходу при формуванні бізнес-моделі розвитку логістичного підприємства є не досить ефективним.

Щодо гуманітарного підходу, то в даному випадку логістична система розглядається на засадах психології та соціології, а формування бізнес-моделі в даному випадку здійснюється шляхом персональних засобів комунікації між споживачами та логістичним підприємством. Основними складовими, що підлягають оцінці є організаційна структура управління, корпоративна культура, споживачі, постачальники та посередники.

При формуванні бізнес-моделі за гуманітарним підходом важливо враховувати наступні елементи, використання окремих компонентів та прослідковування їх взаємозв'язку. Такими компонентами є ключова стратегія та її ресурси, комунікація зі споживачами, мережа підприємства (постачальники, посередники тощо), конфігурація та межі діяльності підприємства. Саме цей підхід враховує етап життєвого циклу підприємства і бізнес-модель будується відповідно до певного етапу. Даний підхід досить чітко прослідковує основні принципи, функції та правила функціонування логістичної системи.

Онтологічний підхід формування бізнес-моделі передбачає використання системи організаційного управління (інжинірингу), яка враховує достовірні описи діяльності підприємства, його бізнес-процесів, виробництва, технологічних та технічних аспектів. Все це оформляється у вигляді моделей, карт, схем тощо.

За таким підходом формування бізнес-моделі будь-якого логістичного підприємства, незалежно від функціонального напрямку діяльності чи форми власності, враховують всі аспекти діяльності – виробничі, фінансові, організаційні, збутові, транспортно-експедиційні, складські тощо. Дана модель досить точно створює бізнес-моделі, оскільки є єдиним стандартом моделювання та може бути використана усіма підрозділами підприємства.

Формування ефективної бізнес-моделі функціонування логістичного підприємства передбачає отримання наступних конкурентних переваг на будь-якому логістичному ринку (авіа чи автомобільні перевезення, складування, закупівля сировини, сервісне обслуговування тощо):

- висока якість продукції чи надання послуг – тобто відповідність принципам моделі SERVQUAL, яка має п'ять чинників: відчутність, надійність, чуйність, впевненість та емпатія;

- справедливі реальні ціни – справедлива ціна створює емоції споживачів та їх ставлення до продукту і до компанії. Ціна повинна відповідати очікуванням споживачів, проте не бути заниженою;

- задоволеність споживачів – є важливим елементом функціонування логістичної системи, наприклад транспортного підприємства чи сервісного. Задоволеність споживачів можливе у декількох випадках: наприклад, коли очікування від товару чи послуги перевершили очікування, а у другому випадку, коли якість сервісного чи після продажного обслуговування були на високому рівні;

- довіра – саме довіра споживачів до певного бренду чи виробника є вагомим аргументом при визначенні рівня конкурентоспроможності. Величину довіри вимірюють за допомогою модифікованої шкали, яку легко адаптувати під окрему логістичну систему – надійність роботи, виконання зобов'язань та обіцянок, відповідність роботи.

Прискорений розвиток цифровізації дає можливість широкого застосування інформаційної моделі при формуванні загальної бізнес-моделі логістичного підприємства, з використанням не лише інформаційних потоків, але й супутніх їм матеріальних, а подекуди і фінансових.

Першочерговим завданням при формуванні бізнес-моделі підприємства необхідно визначитись з типом чи видом, який варто використовувати для ефективної роботи бізнесу.

Формування бізнес-моделі неможливо здійснити без дослідження динамічності зовнішнього середовища, особливо якщо підприємство використовує елементи цифрової трансформації.

Цифрова трансформація як правило спонукає більшість бізнес-процесів до динамічних змін, використанню новітніх інформаційних технологій, сучасного обладнання та засобі штучного інтелекту, а відповідно потребує постійного перегляду та оновлення.

На практиці досить ефективно використовують наступні сучасні види бізнес-моделей [12]:

- бізнес-моделі, де продавцем є комерційна організація (B2B, B2C, B2G). Вони використовуються під час проведення тендерів, продажу продукції постачальникам, проектування роботи не на споживача, а на ціле підприємство. Як правило саме ці моделі можуть бути використані у закупівельній та збутовій логістиці;

- бізнес-моделі, де послуги надає споживач (C2B, C2C, C2G). Вказані моделі функціонують між приватними особами та бізнесом або державою. Наприклад, сплата податків чи розміщення оголошень, або коли покупець самостійно формує ціну на послугу чи товар;

- бізнес-моделі, де послуги забезпечує держава (G2B, G2C, G2G) – використовуються як правило при наданні послуг громадянам, бізнесу чи державним установам. Як правило це система електронного державного документообігу, державні закупівлі чи електронний запис до лікаря тощо. Як правило послуги за цими моделями не завжди доступні для громадян. На нашу думку, дані моделі логістичним підприємством можна використовувати лише у системі державних закупівель.

На нашу думку перегляд бізнес-моделей логістичного підприємства необхідно здійснювати у наступній послідовності: 1) оцінка ефективності типових логістичних бізнес-моделей, їх структури та логіки побудови; 2) перегляд поточної моделі розвитку бізнесу, оцінювання її продуктивності на підприємстві, вивчення елементів, що потребують зміни та удосконалення; 3) удосконалення існуючої моделі або формування

нової перспективної з альтернативних варіантів, адаптація її до особливостей функціонування логістичного бізнесу, транспортної інфраструктури, виробничих процесів, системи управління запасами тощо; 4) розроблення програми реалізації альтернативної бізнес-моделі розвитку, з покрововим описом технологічних карт, концепцій та графіків.

Щодо динамічності середовища функціонування логістичних підприємств, то в умовах цифровізації економіки вони потребують досить прискіпливого та комплексного перегляду і аналізу. Зміни варто вносити досить обережно, враховуючи розвиток інфраструктури, попиту споживачів та ринкової кон'юнктури.

Наприклад, українська компанія Rozetka починала працювати як онлайн-магазин техніки. Проте у 2016 році компанія замінила бізнес-модель «роздрібною продавця» на модель «ринок». І сьогодні на її інтернет-майданчику інші магазини, колишні конкуренти, виставляють на продаж свою продукцію, а Rozetka отримує свою комісію за користування платформою. Схожий шлях пройшла американська компанія Amazon. Від онлайн-магазину з продажу книг вона виросла до одного з найбільших маркетплейсів у світі. Водночас Amazon активно інвестує також і в інші успішні напрямки бізнесу, такі як доставка, хмарні послуги тощо [13].

Формування бізнес-моделі підприємства тісно пов'язаних зі світовими динаміками в економіці, а останнім часом, особливо і з вітчизняними, які нажалі досить ускладнюються військовими діями.

Висновки. Варто відмітити, що на даний час формування бізнес-моделей логістичного підприємства досить ускладнене важкою економічною ситуацією в країні, пошкодженою інфраструктурою, проблемністю у реалізації будь-яких стратегічних планів. Відповідно необхідно прораховувати усі можливі ризики, які можуть виникнути при виборі постачальників, формуванні асортименту, виходячи із потреб фронту, виборі транспортних засобів із врахуванням напрямку руху. Проте, практичні аспекти формування бізнес-моделей логістичних підприємств свідчать про полегшення ведення бізнесу, наявність чіткого плану дій при здійсненні окремих бізнес-операцій, графічної наочності кінцевих результатів. Трансформаційна цифрова економіка дозволяє формувати бізнес-моделі не лише з використанням світового передового досвіду, але й з врахуванням миттєвих інформаційних тенденцій.

Авторами визначено, що при формуванні бізнес-моделі логістичного підприємства обов'язково варто дослідити елементи інтернет-логістики, що й буде предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 216–226.
2. Ільченко Н.Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
3. Casadesus-Masanell R., JRicart E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010. № 43 92/30. P. 195–215.
4. Сливозький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів. Київ : Пульсари, 2001. 296 с.
5. Мокринська З.В. Алгоритм формування бізнес-моделі авіакомпанії. *Проблеми системного підходу в економіці : електронне наукове фахове видання*. 2011. № 3. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm
6. Мокринська З.В. Формування бізнес-моделі авіакомпанії : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : Нац. авіаційний ун-т, 2011. 223 с.
7. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України) : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. В. Ревуцька. Київ : КНЕУ, 2005. 259 с.
8. Чеглатонев В.І. Споживча цінність як основа бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 223–227.
9. Чухрай Н.І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21–33.
10. Pohle G., Chapman M. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*. 2006. № 34 (5). P. 34–40.
11. Бізнес-модель: що це таке, її основні види і як вибрати оптимальну. URL: <https://ag.marketing/blog/biznes-model-vidi/>
12. Основні види бізнес-моделей з прикладами. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/osnovni-vydy-biznes-modelej-z-prykklady/>
13. Бізнес з нуля. Як обрати бізнес-модель? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/biznes-z-nulya-yak-obraty-biznes-model/>
14. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.М., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 14. С. 90–96.

References:

1. Zott C., Amit R. (2010) Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, no. 43 (2/3), pp. 216–226.
2. Ilchenko N.B. (2015) Modeliuvannia biznes-protsesiv pidpriemstva optovoi torhivli [Modeling business processes of a wholesale trade enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, vol. 10, ch. 2, pp. 88–91. (in Ukrainian)
3. Casadesus-Masanell R., JRicart E. (2010) From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, no. 43 92/30, pp. 195–215.
4. Slyvotskyi A. (2001) Mhtratsiia kapitalu: Yak u zamyslakh na kilka rokiv vyperedyty svoikh konkurentiv [Capital migration: How to plan ahead of your competitors by several years]. Kyiv: Pulsary, 296 p. (in Ukrainian)
5. Mokrynska Z.V. (2011) Alhorytm formuvannia biznes-modeli aviakompanii [Algorithm of formation of airline business model]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 3. Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm (in Ukrainian)

6. Mokrynska Z.V. (2011) Formuvannia biznes-modeli aviakompanii [Formation of the airline's business model] (PhD Thesis), Kyiv: Nats. aviatsiyni un-t, 223 p. (in Ukrainian)

7. Revutska N.V. (2005) Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva (za materialamy pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy) [Formation of the business model of the enterprise (based on the materials of the enterprises of the food industry of Ukraine)] (PhD Thesis), Kyiv: KNEU, 259 p. (in Ukrainian)

8. Chehlatoniev V.I. (2009) Spozhyvcha tsinnist yak osnova biznes-modeli operatora stilnykovoho zviazku [Consumer value as the basis of the cellular operator's business model]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu*, no. 3, t. 1, pp. 223–227. (in Ukrainian)

9. Chukhrai N.I. (2012) Biznes-model yak dzherelo innovatsiinoho zrostantia [Business model as a source of innovative growth]. *Upravlinski innovatsii*, vol. 1, pp. 21–33. (in Ukrainian)

10. Pohle G., Chapman M. (2006) IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*, no. 34 (5), pp. 34–40.

11. Biznes-model: shcho tse take, yii osnovni vydy i yak vybraty optymalnu [Business model: what is it, its main types and how to choose the optimal one]. Available at: <https://ag.marketing/blog/biznes-model-vidi/> (in Ukrainian)

12. Osnovni vydy biznes-modelei z prykladamy [The main types of business models with examples]. Available at: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/osnovni-vydy-biznes-modelej-z-prykladamy/> (in Ukrainian)

13. Biznes z nulia. Yak obraty biznes-model? [Business from scratch. How to choose a business model?]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/news/biznes-z-nulya-yak-obraty-biznes-model/> (in Ukrainian)

14. Pavlov K.V., Pavlova O.M., Shostak L.M., Romaniuk D.A. (2021) Stratehichni napriamy naroshchennia ekonomichnogo potentsialu pidpriemstva [Strategic directions of increasing the economic potential of the enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*, vol. 14, pp. 90–96. (in Ukrainian)

Шульга О.А.доктор економічних наук, доцент
*Київський університет імені Бориса Грінченка***Shulha Olha**Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kyiv University named after Borys Grinchenko

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Шульга О.А. Зарубіжний досвід управління нововведеннями в організації сфери охорони здоров'я.

У статті досліджується зарубіжний досвід управління нововведеннями на прикладі країн ЄС та ОЕСР. Актуальність даної проблеми обумовлена тим, що стан економіки країни залежить від якісного рівня її продуктивних сил, головною складовою яких є люди, які потребують отримання високоякісних медичних послуг. У зв'язку з цим необхідним є застосування управлінських підходів до формування сприятливих умов у досягненні збалансованого розвитку цілісної інноваційної системи закладів охорони здоров'я. Зроблено акцент на тому, що існуючі на сьогодні управлінські підходи до нововведень не дозволяють подолати інноваційну пасивність і повноцінно впроваджувати та використовувати нововведення різних типів. Розглянуто використання інформаційно-комунікаційних технологій у закладах охорони здоров'я країн світу. Визначено ключові напрямки подальшого розвитку системи управління нововведеннями у вітчизняних закладах охорони здоров'я.

Ключові слова: управління нововведеннями, заклади охорони здоров'я, інновації, електронні медичні послуги, державне управління.

Shulha Olha. Foreign experience in management of innovations in organizations areas of health protection. The article examines the foreign experience of innovation management on the example of EU and OECD countries. The relevance of this problem is due to the fact that the state of the country's economy depends on the quality level of its productive forces, the main component of which are people who need to receive high-quality medical services. In this regard, it is necessary to apply managerial approaches to the formation of favourable conditions for achieving a balanced development of a holistic innovative system of health care institutions. Emphasis is placed on the fact that the current managerial approaches to innovations do not allow overcoming innovative passivity and fully implementing and using innovations of various types. The use of information and communication technologies in health care institutions of the countries of the world is considered. One of the main points of the "anticipatory market initiative" of the EU regarding electronic medicine is: determination of the volume of products and services of the electronic medicine market; recommendations for a new approach to policy coordination based on improving the balance between supply and demand both between EU member states and within these countries in specific target areas of e-medicine; elements of evaluation by external stakeholders. It is noted that in the OECD countries considerable attention is paid to the mechanism of evaluation of innovative medical technologies. The development of the health care system of the OECD countries is characterized by a shift in priority from saving costs for the provision of medical services to the implementation and use of the most effective methods of resource allocation. One of the methods of solving this task is the creation of restrictive lists of medical services, drugs and products, the costs of which are reimbursed from the health care budgets of different levels. The leading element of the assessment is the clinical and economic analysis. This assessment involves the selection of optimal technologies and products that provide the maximum benefit for the health of the population at a given level of costs. The key directions for the further development of the innovation management system in domestic health care institutions have been identified, including: the total transition of the entire field of health care and infrastructural organizations of the medical services market to electronic document management with legal confirmation of its priority in the collection, processing, storage and transmission of data of a medical nature; creation, promotion and development of electronic services and medical services; increasing the digital literacy of medical personnel, followed by the provision of the necessary equipment; reduction of the number of personal visits of patients in medical institutions for the implementation of simple, typical and repetitive actions, and others.

Key words: innovation management, health care facilities, innovations, electronic medical services, public administration.

Постановка проблеми. Інноваційний розвиток закладів охорони здоров'я є у стратегічному плані найважливішим напрямком соціально-економічного розвитку суспільства. Це пов'язано з тим, що стан економіки країни залежить від якісного рівня її продуктивних сил, головною складовою яких є люди, які потребують отримання високоякісних медичних послуг. Розв'язання завдань управління нововведеннями в організації ґрунтується не лише на використанні технологічних розробок, а й на основі інноваційних підходів в управлінні. Існуючі на сьогодні управлінські підходи до нововведень не дозволяють подолати інноваційну пасивність і повноцінно впроваджувати та використовувати нововведення різних типів, що сприяють досягненню сталого зростання та підвищенню ефективності діяльності підприємств різних галузей.

Незважаючи на реформи, що проводяться державою, система охорони здоров'я стикається з серйозними проблемами управління нововведеннями. При середньому рівні активності в освоєнні нових видів послуг частка організацій, що займаються власне інноваційною діяльністю є вкрай незначною, а доцільність такої діяльності для керівників організацій має неоднозначне значення. Існуючі протиріччя у механізмах управління, фінансування, медичного страхування та характер економічних зв'язків лікувальних закладів не сприяють підвищенню їхньої інноваційної активності. Однак для адекватної адаптації нашої країни до ринкових умов, що постійно змінюються, необхідне застосування управлінських підходів до формування сприятливих умов у досягненні збалансованого розвитку цілісної інноваційної системи закладів охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних та практичних аспектів управління закладами охорони здоров'я займаються такі вчені, як: Колісниченко Н. [1], Логвиненко Б. [2], Сазонець О. [3], Семчук І. [4], Тінгішева А. [5] та інші. Водночас недостатньо розкрито особливості управління нововведеннями в сфері охорони здоров'я, відсутні показники оцінки ефективності такого управління, а також чіткі організаційні механізми управління розробкою та реалізацією нововведень. Вищезазначені питання набувають особливої актуальності в умовах діджиталізації економіки й потребують подальшого поглибленого вивчення.

Постановка завдання дослідження. Мета статті – висвітлити зарубіжний досвід управління нововведеннями в сфері охорони здоров'я та запропонувати напрями удосконалення системи управління нововведеннями у вітчизняних закладах охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. Специфіка управління нововведеннями в організації охорони здоров'я обумовлена насамперед тим, що це особлива сфера, яка суттєво відрізняється від інших видів діяльності. Заклади медичної сфери мають особливі характеристики, які потребують модифікації загальних принципів управління чи зміни акцентів. По-перше, результатом діяльності медичного закладу є послуга, що визначає характер взаємодії зі споживачами – прямий контакт та залучення його до надання послуги. По-друге, медичні послуги відносяться до соціальних послуг.

Визначаючи сутність та зміст управління нововведеннями в організації охорони здоров'я, Колісниченко Н.М. [1] виділяє такі його структурні елементи: зміст

управління, мета, завдання, об'єкт, рівні управління, функції та методи управління.

Під управлінням нововведеннями часто розуміють управління науковою, науково-технічною, виробничою діяльністю та інтелектуальним потенціалом персоналу компанії з метою вдосконалення способів, організації та культури його виробництва і на основі цього задоволення потреб ринку в конкурентоспроможних товарах і послугах. На наш погляд, управління нововведеннями – це сукупність послідовних дій всіх суб'єктів інноваційної системи, які узгоджені між собою на всіх рівнях управління (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) і прагнуть до досягнення сталого розвитку економіки на даному етапі за допомогою нововведень.

Всі нововведення у сфері охорони здоров'я можна розділити на дві групи [4]:

– інновації, що застосовуються безпосередньо в сфері охорони здоров'я. До цієї групи входять нові діагностичні та лікувальні технології, впровадження результатів експериментів, спрямованих безпосередньо на лікування і профілактику стану здоров'я пацієнта;

– інновації, що застосовуються в сфері управління охороною здоров'я. Дані інновації спрямовані на поліпшення системи управління охороною здоров'я, включаючи взаємини «лікар-пацієнт», «лікар-медичний заклад», «пацієнт-медичний заклад», «медичний заклад – держава».

Досвід світових компаній свідчить про широке використання системи управління нововведеннями в сфері охорони здоров'я. В Україні управління нововведеннями в сфері охорони здоров'я знаходиться у стадії становлення, тому доцільно розглянути процеси нововведень, що відбуваються в медичних організаціях зарубіжних країн на тлі реформування систем охорони здоров'я.

Суттєве значення у реалізації інноваційних рішень у державному управлінні у сфері охорони здоров'я мають технології, пов'язані із застосуванням медичних інформаційних систем. Європейський ринок електронних медичних послуг включає у себе чотири сфери, у тому числі інформаційно-комунікаційну інфраструктуру організацій, що належать до системи охорони здоров'я:

1) клінічні інформаційні системи: а) спеціалізовані засоби для медичних фахівців у медичних установах (радіологічні інформаційні системи, медична візуалізація, комп'ютерна діагностика); б) засоби для першої допомоги (наприклад, системи аптечної інформації);

2) телемедицина, персоналізовані системи і служби медичних послуг;

3) інтегровані регіональні/національні інформаційні мережі медичних послуг та розподілені системи електронного обліку стану надання медичних послуг, а також пов'язані послуги, такі як електронні рецепти та електронні довідки;

4) вторинне використання неклінічних систем, яке передбачає: а) системи для медичної освіти та пропаганди охорони здоров'я для пацієнтів/громадян (портали здоров'я або електронні служби медичної інформації); б) спеціалізовані системи для дослідників зі збору та аналізу даних про стан охорони здоров'я, такі як біостатистичні програми з інфекційних захворювань, розробка ліків та аналізу результатів; в) системи підтримки, такі як управління ланцюгами поставок, системи планування, системи виставлення рахунків та системи управління, що підтримують клінічні процеси.

Одним з головних пунктів «ініціативи випереджаючого ринку» ЄС щодо електронної медицини є: визначення обсягу продукції та послуг ринку електронної медицини; рекомендації щодо нового підходу до координації політики, заснованого на поліпшенні балансу між пропозицією і попитом як між країнами-членами ЄС, так і всередині цих країн у конкретних цільових сферах електронної медицини, а саме у системах телемедицини та особистого здоров'я; елементи оцінки зовнішніми зацікавленими сторонами.

У країнах ОЕСР значна увага приділяється механізму оцінки інноваційних медичних технологій. Розвиток системи охорони здоров'я країн ОЕСР характеризується зміщенням пріоритету від економії витрат на надання медичних послуг до впровадження та використання найбільш ефективних методів розподілу ресурсів. Одним з методів вирішення цього завдання є створення обмежувальних списків медичних послуг, препаратів і виробів, витрати на які відшкодовуються з бюджетів охорони здоров'я різних рівнів. Виключення або включення у ці списки відбувається на підставі відповідної оцінки медичних технологій – Health Technology Assessment. Провідним елементом оцінки виступає клініко-економічний аналіз. Він полягає у порівнянні безпеки та клінічної ефективності нових ліків або виробів і вже включених у списки аналогів, а також оцінку можливості використання інноваційної технології в умовах реальної практики та існуючих обсягів фінансування. Іншими словами, зазначена оцінка передбачає вибір оптимальних технологій і продуктів, що забезпечують отримання максимальної користі для здоров'я населення при заданому рівні витрат. Таким чином, оцінка медичних технологій покликана сприяти раціональному прийняттю рішень про види послуг, які система охорони здоров'я повинна надавати населенню, і про способи їх надання.

В області розвитку інноваційних цифрових технологій у медицині особливу значимість має вдосконалення системи електронних медичних записів/карт. Вона дає можливість формувати комплексну картину здоров'я пацієнта, ґрунтуючись на історії його захворювань і загальної клінічної тенденції. Більшість країн ОЕСР активно впроваджує електронні медичні карти, які є інформаційним ресурсом, що дозволяє оперувати особистими даними пацієнтів, а також обмінюватися даними з іншими медичними установами для складання, обліку та зберігання медичної інформації. За оцінками ОЕСР, країнами з найбільшим потенціалом з точки зору технічної, професійної та управлінської бази в плані оперування медичною інформацією та її використання для досліджень є: Канада, Данія, Фінляндія, Нова Зеландія, Сінгапур, Швеція, Велика Британія і США. Разом з тим, тільки п'ять країн налагодили у себе обмін інформацією на міжрегіональному і міжінституційному рівнях (Австрія, Канада, Іспанія, Швеція і Швейцарія). При цьому виникає питання про те, яку інформацію, що зберігається в електронних записах, можна використовувати у наукових і статистичних цілях, а також яким чином і в якому обсязі. Кожна держава ОЕСР на сьогодні визначає самостійно такі параметри відповідно до власного законодавства.

У більшості країн ОЕСР створена національна система пошуку нових і перспективних медичних технологій, які, поки що, недоступні на ринку. Зокрема, на

державному рівні з цією метою створені відповідні структури в Австралії, Новій Зеландії, Австрії, Італії, Південній Кореї, Іспанії та Великій Британії. Існують також подібні міжнародні регіональні механізми. Зазначені системи «раннього попередження» у своїй роботі використовують різні методи і керуються різними пріоритетами. Так, серед основних завдань подібної оціночно-аналітичної діяльності виділяються: очікувана користь для пацієнтів, регулятивні особливості, ціноутворення і закупівлі, правові та етичні нюанси і т.д. Такі дослідження охоплюють горизонт від 5 до 30 років і дозволяють планувати відбір нових технологій і їх впровадження у систему охорони здоров'я. Замовником може виступати як держава у цілому, так і її окремі органи та інститути, а також бізнес [5].

Поняття «цифрова медицина» пов'язане з формуванням, зберіганням і обробкою великих масивів даних у сфері охорони здоров'я. За останні 20 років у розвинених країнах стався вибуховий стрибок у використанні цифрових технологій і зборі даних. Однак, на думку дослідників, система охорони здоров'я, поки що, недостатньо ефективно користується надбаннями цифрової революції і наявними масивами медичних даних. Для повноцінного функціонування інформаційної системи в сфері охорони здоров'я слід створити механізм, який би «пов'язав» один з одним відомості з різних баз даних, в тому числі на міждержавному рівні. Наразі ж у 22 країнах-членах ОЕСР такого повноцінного взаємозв'язку між секторами інформації не існує.

Застосування у медицині комп'ютерів та інформаційних технологій дозволило, з одного боку, вирішити задачу автоматизації обробки постійно наростаючих обсягів медичної інформації, з іншого – зробило ці процеси вразливими по відношенню до «недружніх впливів», поставивши з особливою гостротою проблему інформаційного захисту.

Сама модель охорони здоров'я розвинених країн еволюціонує у бік підходу P4: прогнозування, персоналізація, профілактика, залучення пацієнтів і суспільства у процес контролю над станом сфери охорони здоров'я.

Для підтримки і розвитку галузі охорони здоров'я найбільш розвинені країни, такі як США та держави Західної Європи, постійно збільшують виділення коштів на розвиток сучасних інноваційних медичних технологій. Це пояснюється тим, що у середньостроковій перспективі (близько 10 років) розвиток проривних інноваційних технологій у даній сфері дозволить отримати значну економію у витратах державних коштів, що направляються у систему охорони здоров'я за допомогою поширення інфраструктури послуг ранньої діагностики, ефективного прогнозування потенційної можливості розвитку певних видів захворювань і, як наслідок, можливість ранньої профілактики, що відчутно менш вартісно, ніж лікування захворювань на пізній стадії.

Ключові тенденції, які можуть мати значний вплив на майбутню форму охорони здоров'я, включають: персоналізовану медицину, коли медичне обслуговування адаптується до конкретних пацієнтів, і розвиток спеціалізованих мобільних додатків, число яких щорічно зростає в геометричній прогресії; розмивання відмінності між поняттями «препарат» і «обладнання», що обумовлено, у тому числі, розвитком нанотехнологій і цифрової медицини; використання пристроїв і сенсорів, які можуть передавати дані про пацієнта у режимі

реального часу; технологія 3D-друку для створення спеціальних пристроїв, що здійснюється вже зараз, а також для біодруку тканин і органів, що, ймовірно, стане можливим вже в майбутньому. Всі ці перспективні напрямки застосовують підтримки і стимулювання [3; 4].

Разом з тим, необхідна і регулятивна база для здійснення нагляду і контролю з боку держави. Поряд з розвитком і використанням на практиці нових технологій і розробок постає питання про можливість їх широкого застосування і доступності для населення. Так, через надмірно високу вартість інноваційні медичні препарати і послуги будуть програвати конкуренцію на ринку їх більш дешевим традиційним аналогам.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду підтверджує той факт, що завдяки широкому впровадженню нововведень у медицині ця сфера людської діяльності і знань істотно еволюціонувала за останні кілька десятиріч років, що, безумовно, позитивним чином відобразилося на розвитку національних систем охорони здоров'я. Разом з тим, все більш актуальним стає питання вартості використання інноваційних медичних технологій та їх доступності для населення. На перший план виходять питання застосування комплексного підходу для оцінки можливих ризиків і фінансової доцільності, пов'язаних з практичним використанням таких технологій.

Виявлені в ході дослідження проблемні аспекти управління нововведеннями у закладі охорони здоров'я визначають організаційно-економічні заходи щодо удосконалення системи управління нововведеннями у закладі охорони здоров'я. Безумовно, конкретні інструменти і напрямки системи управління нововведеннями у закладі охорони здоров'я будуть залежати від учасників системи охорони здоров'я, які беруть участь в цьому процесі.

Узагальнення накопиченого досвіду цифрової трансформації сфери охорони здоров'я, а також перспективи її прискорення в умовах пандемії COVID-19 дозволяють виділити такі ключові напрями подальшого розвитку системи управління нововведеннями у вітчизняних закладах охорони здоров'я [2]:

– тотальний перехід всієї сфери охорони здоров'я і інфраструктурних організацій ринку медичних послуг на електронний документообіг з юридичним закрі-

пленням його пріоритетності у зборі, обробці, зберіганні і передачі даних медичного характеру;

– створення, просування та розвиток електронних послуг та сервісів медичного обслуговування, у тому числі що забезпечують доступність медичних та супутніх послуг у системах віддаленого доступу (боти, телемедицина, цифрові платформи);

– підвищення цифрової грамотності медичного персоналу з наступним забезпеченням необхідним обладнанням, в том числі високотехнологічним, а також засобами електронного цифрового підпису;

– скорочення числа особистого звернення пацієнтів до лікувальних установ для здійснення простих, типових та повторюваних дій, автоматизація яких суттєво спростить процес медичного обслуговування: запис до лікаря, отримання довідки, виписки з медичної карти, направлення на консультацію до спеціалістів вузького профілю та/або для отримання високотехнологічної медичної допомоги, виписки рецептурних препаратів, життєво необхідних ліків або безкоштовних рецептів для пільгових категорій населення;

– формування індивідуальних медичних профілів пацієнтів з накопиченням результатів всіх досліджень, результативності застосовуваних схем лікування та препаратів, перш за все, такий профіль дозволить здійснювати дистанційне спостереження за пацієнтами з хронічними захворюваннями та забезпечить постійний лікарський контроль без необхідності здійснювати особисті візити до медичних закладів.

Висновки. Таким чином, реалізація механізму системи управління нововведеннями у закладі охорони здоров'я повинна базуватися на усунення об'єктивних перешкод і формуванні інноваційної зрілості та потенціалу підвищення якості медичного обслуговування. Сучасна система управління системою охорони здоров'я вимагає широкого використання електронних технологій. Суттєве значення у реалізації інноваційних рішень у державному управлінні у сфері охорони здоров'я мають технології, пов'язані із застосуванням медичних інформаційних систем. Саме на створенні і розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури, кадрового потенціалу та адаптації нормативно-правового регулювання охорони здоров'я заснований підготовчий етап цифрової трансформації організації сфери охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Колісниченко Н.М. Тенденції розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я: глобальний контекст *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2. С. 38–52.
2. Логвиненко Б.О. Публічне адміністрування сферою охорони здоров'я в Україні: теорія і практика : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2018. 40 с.
3. Сазонець О.М., Альшаафі М.А. Іноземний досвід управління медичними закладами в інформаційно-комунікаційному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 14. С. 18–22.
4. Семчук І.В., Кукель Г.С., Роледерс В.В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910> (дата звернення: 08.05.2023).
5. Тінгишева А.М. Сутність та інструменти державного управління системою охорони здоров'я. *Молодий вчений*. 2019. № 49. С. 133–136.
6. Шиян Н.І. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 234 с.

References:

1. Kolisnichenko N.M. (2022) Tendentsiyi rozvytku publichnoho upravlinnya u sferi okhorony zdorovya: hlobalnyy kontekst [Trends in the development of public administration in the sphere of health care: global context]. *Naukovyy visnyk: Derzhavne upravlinnya*, no. 2, pp. 38–52.

2. Lohvynenko B.O. (2018) Publichne administruvannya sferoyu okhorony zdorovya v Ukraini: teoriya i praktyka [Public administration in the field of health care in Ukraine: theory and practice] (PhD Thesis), Kyiv, 40 p.
3. Sazonets O.M., Alshaafi M.A. (2018) Inozemnyy dosvid upravlinnya medychnymy zakladamy v informatsiyno-komunikatsiynomu seredovyshchi. [Foreign experience of managing medical facilities in the information and communication environment]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 14, pp. 18–22.
4. Semchuk I.V., Kukul H.S., Roleders V.V. (2020) Vprovadzhennya novykh pidkhodiv do upravlinnya zakladamy okhorony zdorovya v umovakh rynku [Implementation of new approaches to the management of healthcare institutions in market conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910> (accessed May, 08 2023).
5. Tinhysheva A.M. (2019) Sutnist ta instrumenty derzhavnoho upravlinnya systemoyu okhorony zdorovya [The essence and tools of state management of the health care system]. *Molodyy uchenyy*, no. 49, pp. 133–136.
6. Shyyan N.I. (2019) Innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstva [Innovative development of the enterprise]. Kharkiv: Drukarnya Madryd, 234 p.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 005:351:355/359

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-9>

Материнська О.А.

кандидат економічних наук, доцент
кафедри фундаментальних та приватно-правових дисциплін
Вінницький державний педагогічний університет

імені Михайла Коцюбинського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5966-7676>

Olha Materinska

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the
Departments of Fundamental and Private Law Disciplines

*Vinnitsia State Pedagogical University
named after Mykhailo Kotsyubynskyi*

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ: РЕАЛІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ

Материнська О.А. Комунікатійний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. Стаття присвячена дослідженню особливостей та викликів комунікатійного менеджменту в системі управління бізнесом в умовах воєнного стану. Проаналізовано теоретичні підходи, практичні приклади та результати емпіричного дослідження, проведеного за допомогою опитування та інтерв'ю з представниками підприємств різних галузей, які працюють в зонах воєнного конфлікту. Стаття має на меті розширити наукові знання про комунікатійний менеджмент в екстремальних ситуаціях, а також надати рекомендації щодо його ефективної організації та адаптації. Стаття може бути корисною для менеджерів та підприємців, яким доводиться протистояти наслідкам воєнного стану. Наголошено, що у сучасному світі, де інформація поширюється з неймовірною швидкістю і зміни відбуваються несамотово, ефективний комунікатійний менеджмент стає ключовим елементом успішного управління бізнесом. Вказано, що комунікатійний менеджмент – це системний підхід до планування, виконання та контролю комунікатійних процесів на підприємстві, спрямований на досягнення поставлених цілей та задач. Зазначається, що управління бізнесом не обмежується лише фінансами та стратегічним плануванням. Зроблено висновки, що ефективний комунікатійний менеджмент дозволяє підприємствам забезпечити взаєморозуміння та співпрацю всередині організації і на зовнішньому ринку.

Ключові слова: комунікатійний менеджмент, комунікатії, управління, комунікатійне середовище, підприємство, взаємовідносини.

Materinska Olha. Communication management in the business administration system: wartime realities. The article is devoted to the study of the features and challenges of communication management in the business management system under martial law. Theoretical approaches, practical examples, and the results of an empirical study conducted using surveys and interviews with representatives of enterprises of various industries operating in military conflict zones are analyzed. The article aims to expand scientific knowledge about communication management in extreme situations, as well as to provide recommendations for its effective organization and adaptation. The article may be useful for managers and entrepreneurs who have to face the consequences of martial law. It was emphasized that in today's world, where information spreads at an incredible speed and changes occur at a rapid pace, effective communication management becomes a key element of successful business management. It is indicated that communication management is a systematic approach to the planning, execution and control of communication processes at the enterprise, aimed at achieving the set goals and objectives. It is indicated that communication management is an important component of successful business management, as it affects the formation of the image, reputation, competitiveness and stability of the enterprise. It is emphasized that wartime requires a high level of flexibility and adaptability in management processes. It was found that in the conditions of martial law, communication management acquires special importance, as it requires adaptation to the changing environment, preservation of the reputation and loyalty of customers, employees and partners, ensuring the efficiency and security of business processes, preventing and over-

coming crisis situations. The role of communications is growing in the global world and determines the development strategies of organizations. Communication is the most important element of the knowledge management system and the connecting link in the structure of the enterprise. It is noted that business management is not limited to finance and strategic planning. It was concluded that effective communication management allows enterprises to ensure mutual understanding and cooperation within the organization and on the external market.

Key words: communication management, communications, management, communication environment, enterprise, relationships.

Постановка проблеми. Комунікаційний менеджмент є важливою складовою успішного управління бізнесом, оскільки впливає на формування іміджу, репутації, конкурентоспроможності та стабільності підприємства. В умовах воєнного стану комунікаційний менеджмент зазнає значних змін та викликів, пов'язаних з непередбачуваністю ситуації, загрозою безпеці, обмеженням ресурсів, психологічним тиском, конфліктами інтересів тощо. Таким чином, необхідно дослідити, як комунікаційний менеджмент адаптується до реалій воєнного часу, як він впливає на ефективність та виживання бізнесу, як він сприяє соціальній відповідальності та миротворчості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості комунікаційного процесу описані у працях багатьох провідних науковців, політиків, соціологів, практиків виробничої діяльності. Значну кількість праць присвячено розкриттю питанню управління комунікаційними процесами та наданню важливості місця комунікацій у системі управління підприємством. Багато вітчизняних вчених досліджували особливості та виклики комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом, зокрема: Антоненко Е.В., Горбань Ю.І., Гудзь О.Є., Жигалевич Ж.М., Обловацька Н.П., Крисько Ж.Л., Скишляк О.А., Орел В.М., Стахурська С.А., Туріяньська М.М., Філіпов В.К., Шпак Н.О., Гончарук І.В., Томашук І.В. та ін. Проте, дослідження комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом в умовах воєнного стану потребують більш ґрунтовного вивчення.

Постановка завдання дослідження. Мета статті – дослідити особливості та виклики комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом в умовах воєнного стану, а також запропонувати рекомендації щодо його ефективної організації та адаптації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного часу, комунікаційний менеджмент стає ключовим елементом успішного управління бізнесом. Важливо зрозуміти, як впливають воєнні дії на комунікаційну стратегію підприємства та як можна адаптувати власні комунікаційні практики, щоб забезпечити стабільність та продуктивність бізнесу.

Воєнний час вимагає високого рівня гнучкості та адаптивності в управлінських процесах. Комунікаційний менеджмент повинен бути спрямований на підтримку моралі персоналу, забезпечення ефективного обміну інформацією та побудову довгострокових взаємовигідних взаємин з клієнтами та партнерами.

Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу – це тема, яка стосується сучасних проблем та викликів, з якими зіштовхуються підприємці та менеджери в умовах воєнного конфлікту. Комунікаційний менеджмент – це процес планування, організації, реалізації та контролю кому-

нікаційних дій та зв'язків між суб'єктами бізнесу та їхніми стейкхолдерами [2]. Він включає такі напрями, як паблік рилейшнз, маркетингова комунікація, корпоративна комунікація, внутрішня комунікація, кризова комунікація тощо [1]. На рис. 1 наведена класифікація комунікацій за її видами у розрізі процесу управління.

В умовах воєнного стану комунікаційний менеджмент набуває особливого значення, оскільки вимагає адаптації до змінюваного середовища, збереження репутації та лояльності клієнтів, співробітників та партнерів, забезпечення ефективності та безпеки бізнес-процесів, попередження та подолання кризових ситуацій. Для цього необхідно мати чітку стратегію комунікаційного менеджменту, яка враховує специфіку галузі, ринку, аудиторії та ситуації. Також необхідно використовувати сучасні інструменти та канали комунікації, такі як соцмережі, мобільні додатки, онлайн-платформи тощо.

Роль комунікацій зростає у глобальному світі та визначає стратегії розвитку організацій. Головне призначення сучасних комунікацій – не просто обмін інформацією або доведення її до різних стейкхолдерів, а забезпечення їх більшого залучення до нових бізнес-процесів, зміна засобів і каналів їх взаємодії, підвищення довіри між ними, зміцнення конкурентоспроможності бізнесу за рахунок нових факторів, тобто, зміна смислового навантаження комунікаційного процесу.

На рис. 2 наведено пріоритетні чинники конкурентоспроможності підприємств в умовах війни.

В основі комунікаційних процесів та прийняття управлінських рішень лежить інформація. Від того наскільки якісно здійснена комунікація, залежать: досяжність цілей, ефективність організації, виконання функцій менеджменту, якість та гнучкість прийняття управлінських рішень, швидкість адаптації організації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища тощо.

Ч. Бернارد у своїх працях визначив три функції керівництва:

1. Забезпечення системи комунікацій;
2. Розвиток необхідних персональних зусиль;
3. Формулювання та уточнення цілі [4].

Комунікації – це доволі складний процес, що складається з взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків потрібен для того, щоб зробити наші думки зрозумілими співрозмовнику. Кожен крок – це пункт, у якому, якщо ми не будемо думати, що робимо, – зміст може бути втрачено. Мета кожного керівника – зробити процес комунікації якнайбільш ефективнішим і не втратити при цьому змісту [5].

У сучасній Україні інноваційні комунікації активно функціонують у різних сферах бізнесу, водночас на державному рівні цьому питанню наразі не приділяється достатньо уваги, незважаючи на проголошення курсу на модернізацію економіки. У сучасних економічних умовах фінансово-економічної нестабільності,

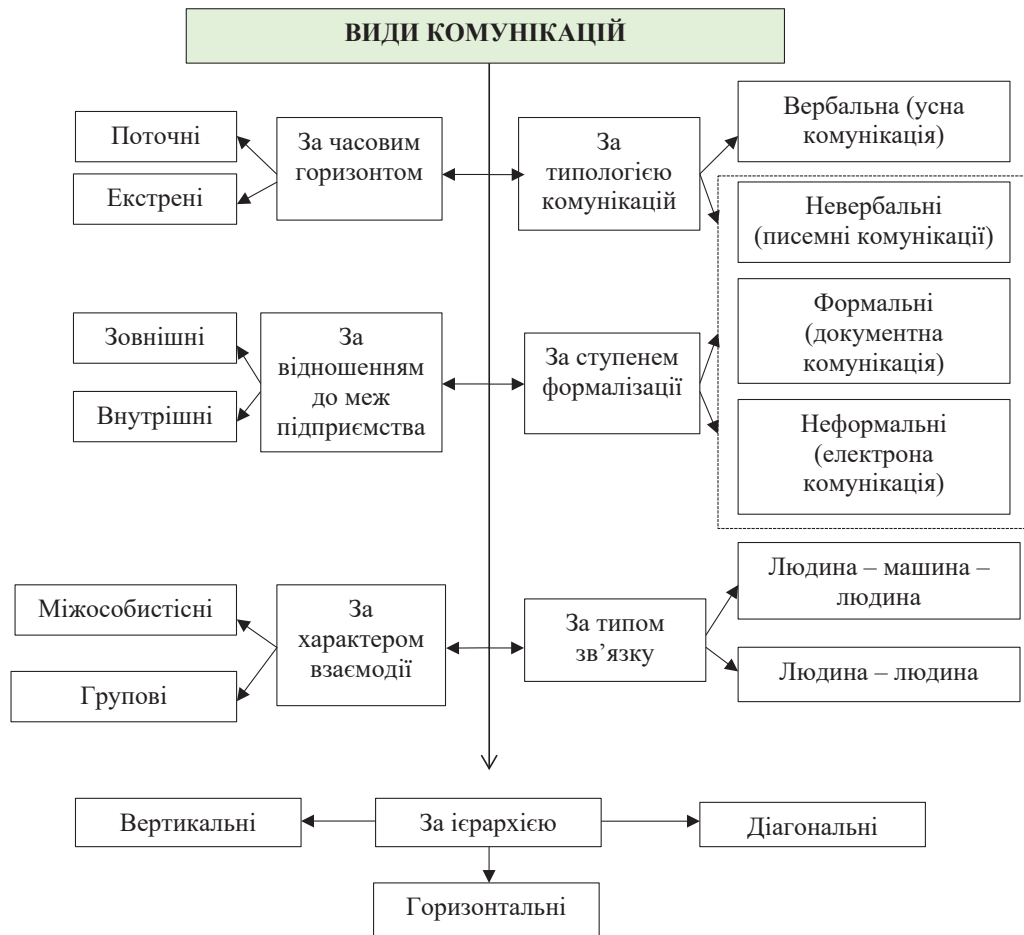


Рис. 1. Класифікація комунікацій за її видами у розрізі процесу управління

Джерело: сформовано за результатами дослідження

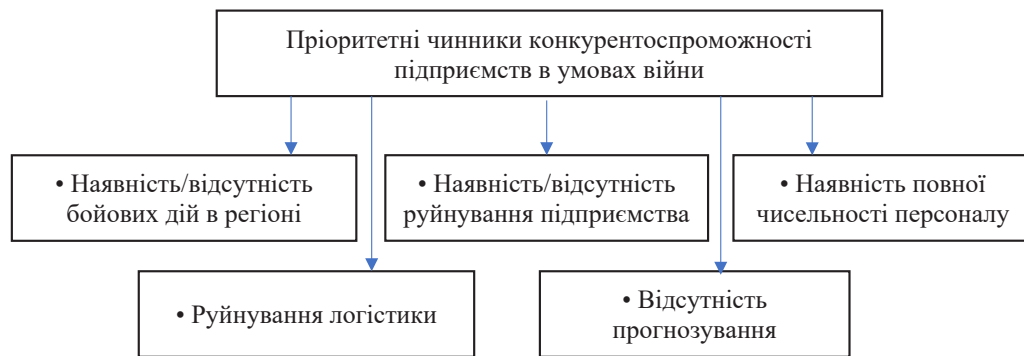


Рис. 2. Пріоритетні чинники конкурентоспроможності підприємств в умовах війни

Джерело: сформовано за результатами дослідження

сировинної залежності економіки та технічного недорозвинення впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій, підтримка інновацій на всіх рівнях є найбільш перспективним виходом із ситуації та дозволить відкрити нові можливості для розвитку національної економічної системи в цілому.

У системі управління бізнесом комунікаційний менеджмент виконує такі функції [6]:

– забезпечення інформаційної взаємодії між учасниками проекту, стейкхолдерами та клієнтами;

– формування сприятливого іміджу підприємства та його продуктів;

– популяризація інноваційних ідей та їх комерціалізація;

– запобігання та усунення конфліктних ситуацій;

– покращення ефективності та якості роботи.

У реаліях воєнного часу комунікаційний менеджмент стикається з такими викликами:

– нестабільність політичної та економічної ситуації;

– обмеження доступу до ресурсів та інформації;

- загрози безпеки та цивільних прав;
- зростання соціальної напруги та недовіри;
- адаптація до змінених умов ринку та потреб споживачів.

Для успішного комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом у воєнний час необхідно:

- розробляти гнучкі та адаптивні стратегії комунікації;
- використовувати сучасні технології та канали зв'язку;
- залучати експертних консультантів та партнерські організації;
- прагнути до довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами та стейкхолдерами;
- дотримуватися принципів етики, прозорості та соціальної відповідальності.

Комунікаційний менеджмент є важливою частиною системи управління бізнесом. Він включає в себе принципи та методи гармонізації відносин і зв'язків усередині системи суб'єкта управління, а також встановлення та оптимізацію зовнішніх зв'язків організації відповідно до її прагматичних цілей [7].

Комунікація є найважливішим елементом системи управління знаннями та єдиною ланкою в структурі підприємства. Це означає, що ефективне управління комунікаціями може значно покращити ефективність бізнесу.

Ось декілька ключових аспектів комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом (табл. 1).

Всі ці аспекти важливі для успішного управління бізнесом і можуть значно покращити його ефективність та продуктивність.

У сучасному бізнес-середовищі комунікації відіграють досить важливу роль, оскільки одним із найбільш цінних ресурсів на підприємстві виступає інформація, а комунікації – це не що інше, як процеси обміну такою інформацією між всіма учасниками такого процесу. Від того, наскільки швидко і точно можна передавати інформацію між співробітниками, клієнтами і діловими партнерами, вирішальним чином залежить успіх і самого підприємства в цілому.

Розкриваючи роль комунікаційного менеджменту як важливого чинника в ефективному управлінні підприємством варто зазначити подвійну природу комунікаційного менеджменту [8]. З одного боку, комунікаційний менеджмент є складовою теорії управління економічними системами. У даному контексті, він вивчає взаємодію в часі і в просторі елементів які ефективно використовують усі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інфор-

мацією, знаннями в процесі формування та розвитку економічної системи. З другого боку, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника та споживача (суб'єктів та об'єктів економічної системи) по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, інтересів і конкретних цілей кожного [8].

У сфері управління підприємствами знаходять своє застосування такі послуги галузі інформаційно-комунікаційних технологій, як IT-аутсорсинг, розробка програмного забезпечення (ПЗ), системи інтеграції. Водночас, тенденції науково-технічних розробок, а також новий етап економічних перетворень в Україні вимагають від вітчизняного бізнесу ефективного функціонування та розвитку, серед основних завдань якого – формування ефективної системи управління на підприємстві на основі запровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємством забезпечить прискорення обробки інформації, скорочення управлінського персоналу. Крім того, забезпечення якісною інформацією керівництва, дозволяє своєчасно та якісно здійснювати діагностику господарської діяльності, підвищувати швидкість прийняття ефективних управлінських рішень [3].

Управління комунікаціями є важливою складовою управління бізнесом. Ефективна комунікація може покращити робочу продуктивність, збільшити ефективність та підвищити віддачу підприємства. Комунікація – це процес обміну інформацією, і вона грає вирішальну роль у бізнес-середовищі. У менеджерів є два типи комунікації: вертикальна і горизонтальна. Менеджери повинні бути здатні чітко ілюструвати інформаційну політику, процедури та інструкції своїм працівникам, демонструючи вертикальну комунікацію. З іншого боку, вони також повинні бути здатні слухати своїх працівників та передавати їхні потреби тим, хто вище по ієрархії, щоб ініціювати необхідні зміни. Комунікація важлива для передачі чітких повідомлень, ідей та напрямків. Без належної стратегії комунікації важко підтримувати ефективну внутрігосподарську комунікацію. Під час воєнних часів підприємства мають застосовувати спокійний та виважений тон комунікації, розуміючи, що всі стикаються зі складними обставинами, та ставитися до ситуації з емпатією і розумінням. Стратегічна комунікація має вирішальне значення в часи війни, і наратив може бути ефективним інструментом для контролю над ним. Окремі відділи корпоративної комунікації можуть відігравати важливу роль у керуванні кому-

Таблиця 1

Основні аспекти комунікаційного менеджменту

Перелік	Характеристика
Внутрішня комунікація	– Ефективна внутрішня комунікація допомагає забезпечити для усіх членів команди зрозумілість цілей та стратегії підприємства.
Зовнішня комунікація	– Зовнішня комунікація охоплює взаємовідносини з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Ефективна зовнішня комунікація може покращити репутацію підприємства, збільшити лояльність клієнтів та покращити бізнес-результати.
Кризовий комунікаційний менеджмент	– У час криз, таких як фінансові або надзвичайний стан, ефективний комунікаційний менеджмент може допомогти підприємству швидко реагувати на проблеми, мінімізуючи потенційний негативний вплив на бізнес.
Стратегічний комунікаційний менеджмент	– Це процес планування, розробки та реалізації стратегії комунікації, які підтримують цілі та стратегії бізнесу. Це може включати в себе розробку бренду, маркетингових комунікацій, PR-стратегії та ін.

Джерело: сформовано за результатами дослідження

нікацією під час війни, надаючи відділу з комунікацій відведену команду для обробки комунікацій і забезпечення її послідовністю та ефективністю [10].

Ефективне управління комунікаціями допомагає підприємствам взаємодіяти з цільовими аудиторіями, включаючи споживачів, постачальників, медіа-групи та співробітників. Основні види комунікацій на підприємстві наведено на рис. 3.

Управління комунікаціями тісно пов'язане з маркетингом і може допомогти підприємствам створювати специфічні повідомлення для конкретних аудиторій. Існують кілька методів управління комунікаціями, які бізнес може використовувати для досягнення успішних результатів, такі як розсилки, навчальні посібники та онлайн інструменти. Управління комунікаціями може бути двох видів: корпоративна система управління комунікаціями та інтегрована система управління комунікаціями [9]. Вибір системи управління комунікаціями залежить від цілей і завдань бізнесу. Ефективна комунікація є ключовою для успіху будь-якої організації, і керівники повинні бути в змозі отримувати та передавати точну та важливу інформацію для подальшого використання.

У період воєнного часу комунікаційний менеджмент стає критично важливою складовою системи управління бізнесом, оскільки велика кількість різних факторів, таких як кризи, небезпека для персоналу та інфраструктури, може серйозно вплинути на нормальну діяльність організації. Пропонуємо окремі шляхи удосконалення комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом під час воєнного часу, зокрема:

– розробка кризового плану комунікацій, де організація повинна мати готовий план дій для керування комунікаціями під час кризових ситуацій. В цьому плані слід визначити процедури для повідомлення стейкхолдерів, включаючи працівників, клієнтів, інвесторів та громадськість. Важливо мати декілька альтернативних засобів зв'язку для забезпечення надійності комунікацій під час відключень чи атак на інфраструктуру;

– постійно проводити тренінг персоналу, тобто персонал повинен бути навчений, як ефективно комуніку-

вати в ситуаціях воєнного часу, включаючи використання захищених засобів зв'язку та засобів безпеки;

– організація може створити спеціалізований центр для моніторингу новин, інформації з соціальних медіа та інших джерел, щоб швидко реагувати на події та інформацію, що може вплинути на неї;

– дбати про безпеку конфіденційної інформації і захист від кібератак є надзвичайно важливим в період воєнного часу. Комунікаційні системи повинні бути добре захищеними;

– бізнес має підтримувати ефективну співпрацю з владними органами та військовими службами для обміну інформацією та отримання захисту. Важливо будувати відносини зі стейкхолдерами на основі відкритості, чесності та надійності, щоб зберегти довіру навіть у найскладніших ситуаціях.

Удосконалення комунікаційного менеджменту в період воєнного часу допомагає забезпечити стабільність і виживання організації в умовах викликів та небезпек.

Висновки. Комунікаційний менеджмент є ключовим елементом успішного управління бізнесом у воєнний час. Адаптація комунікаційних стратегій до швидко змінюваних обставин може допомогти бізнесу зберегти стабільність і продуктивність. Ретельне планування та впровадження комунікаційного менеджменту допоможе організаціям бути конкурентоспроможними та успішними в сучасному бізнес-середовищі. Сьогодні без існування комунікацій навряд чи можливе саме підприємство. Це пояснюється тим, що комунікації не лише забезпечують необхідний рівень взаємодії із зовнішнім середовищем, але й характеризують стан внутрішнього середовища організації і створюють її неформальну структуру. Комунікація є найважливішим елементом системи управління, єдиною ланкою в структурі інтелектуального капіталу. Комунікаційний менеджмент це чинник підвищення ефективності управління економічними системами, який впливає на формування і реалізацію стратегії приросту цінності людини як суб'єкта господарювання через збільшення всіх видів капіталу економічної системи.

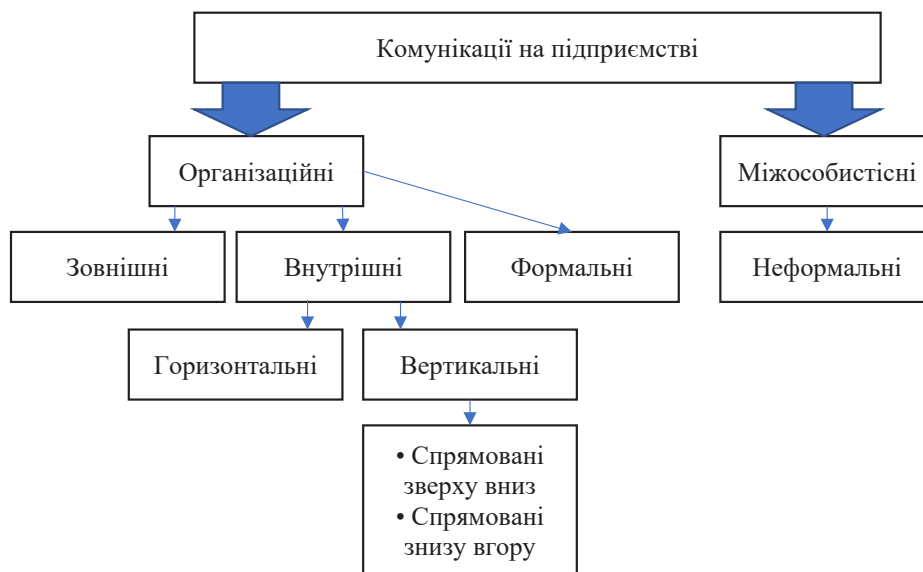


Рис. 3. Основні види комунікацій на підприємстві

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Список використаних джерел:

1. Антоненко Е.В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 110–116.
2. Горбань Ю.І. Бізнес-комунікації – рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2020. № 19. С. 202–205.
3. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 3 (25). С. 4 – 12.
4. Жигалевич Ж.М., Обловацька Н.П. Сучасні підходи до управління підприємством. *Основа маркетингової діяльності підприємства : збірник наук. праць*. 2018. № 3. С. 199–207.
5. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 131–136.
6. Орел В.М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
7. Стахурська С.А. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 112–114.
8. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194–196.
9. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 3. С. 107–114.
10. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 30–33.
11. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ринок праці в Україні в умовах воєнного стану та напрямки його розвитку в післявоєнний період. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2 (64). С. 7–29. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-2-1>
12. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільсько-господарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 30–47. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3>

References:

1. Antonenko E.V. (2020) Innovatsii yak instrument rozvytku antykrizovoho upravlinnya orhanizatsiyeyu [Innovation as a Tool for Crisis Management Development within an Organization]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 110–116. (in Ukrainian)
2. Horban Yu.I. (2020) Biznes-komunikatsiyi – rushiyna syla konkurentospromozhnosti [Business Communications as a Driving Force of Competitiveness]. *Problemy innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku*, no. 19, pp. 202–205. (in Ukrainian)
3. Hudz O.Ye. (2018) Modernizatsiya informatsiyno zabezpechennya korporatyvnoho upravlinnya na osnovi suchasnykh tsyfrovyykh tekhnolohiy [Modernization of Information Support for Corporate Governance Based on Contemporary Digital Technologies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3 (25), pp. 4–12. (in Ukrainian)
4. Zhyhalevych Zh.M., Oblovatska N.P. (2018) Suchasni pidkhody do upravlinnya pidpryyemstvom [Contemporary Approaches to Enterprise Management]. *Osnova marketynhovoyi diyalnosti pidpryyemstva: zbirnyk nauk. prats*, no. 3, pp. 199–207. (in Ukrainian)
5. Krysko Zh.L., Skyshlyak O.A. (2019) Vazhlyvist neformalnykh komunikatsiy v upravlinni biznesom [The Importance of Informal Communication in Business Management]. *Infrastruktura rynku*, no. 32, pp. 131–136. (in Ukrainian)
6. Orel V.M. (2016) Rol komunikatsiy v upravlinni pidpryyemstvom [The Role of Communications in Enterprise Management]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasyl'enka*, vol. 174, pp. 60–66. (in Ukrainian)
7. Stakhurska S.A. (2015) Suchasna systema komunikatsiy pidpryyemstva yak chynnyk uspishnoyi diyal'nosti na rynku [Modern Enterprise Communication System as a Factor of Successful Market Activity]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 12, pp. 112–114. (in Ukrainian)
8. Turiyans'ka M.M. (2011) Komunikatsiyi v systemi upravlinnya znanniyamy [Communications in the Knowledge Management System]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 194–196. (in Ukrainian)
9. Filipov V.K. (2022) Komunikatyvni protsesy v efektyvnomu upravlinni [Communicative Processes in Effective Management]. *Visnyk Natsional'noho universytetu obrony Ukrainy*, vol. 3, pp. 107–114. (in Ukrainian)
10. Shpak N.O. (2018) Komunikatsiynyy menedzhment: sutnist' ta rozvytok [Communication Management: Essence and Development]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 30–33. (in Ukrainian)
11. Honcharuk I.V., Tomashuk I.V. (2023). Rynok pratsi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu ta napriamy yoho rozvytku v pislivoienniy period [The labor market in Ukraine under martial law and directions of its development in the post-war period.]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 2 (64), pp. 7–29. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-2-1> (in Ukrainian)
12. Honcharuk I.V., Tomashuk I.V. (2023) Vplyv innovatsiinykh protsesiv na pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpryyemstv [The influence of innovative processes on increasing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 1 (63), pp. 30–47. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3> (in Ukrainian)

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-10>

Гуменюк Р.В.

аспірант

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8804-3114>

Gumeniuk Roman

Postgraduate Student

Ivan Franko National University of Lviv

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ІНВЕСТОРА У ВЗАЄМВІДНОСИНАХ З ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ: ФІСКАЛЬНИЙ ТА РИЗИКОВИЙ АСПЕКТИ

Гуменюк Р.В. Фінансова безпека інвестора у взаємовідносинах з персоналом компанії: фінансовий та ризиковий аспекти. Ведучи бізнес, необхідно раціонально організувати роботу з персоналом, мінімізуючи витрати на оплату праці та фінансові ризики, пов'язані з неналежним виконанням роботи, розголошенням конфіденційної інформації, звільненням недобросовісних працівників, вчиненням працівниками дій на користь конкурентів тощо. Нині в Україні найпоширенішими формами організації співпраці між компанією та фізичними особами є укладення з ними договорів як з працівниками, фізичними особами-підприємцями або гіг-спеціалістами. Проблемним питанням є виділення оптимальної форми співпраці з позиції фінансової безпеки інвестора. Метою цієї статті є визначення оптимальної форми організації відносин з персоналом через призму витрат на організацію таких відносин та ймовірних фінансових ризиків, які виникають в процесі існування цих відносин; висловлення концептуальних рекомендацій щодо удосконалення законодавства у відповідній сфері. В процесі підготовки статті застосовано міждисциплінарні підходи, використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу, синтезу, опису, порівняння, методи теоретичного узагальнення. У статті проаналізовано фінансові ризики, які виникають при різних варіантах співпраці з персоналом. Розкриті головні відмінності в оподаткуванні доходів, виплачених на користь працівників, фізичних осіб підприємців (далі – ФОП), гіг-спеціалістів. Визначено додаткові напрями витрат компаній залежно від обраного способу співпраці з персоналом. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення законодавства з метою підвищення рівня фінансової безпеки інвестора у відносинах з персоналом. На підставі проведеного дослідження дійшли до висновку, що оптимальним варіантом організації відносин з персоналом з погляду фінансової безпеки інвестора є співпраця з фізичними особами як з гіг-спеціалістами, проте ця опція доступна виключно для ІТ-компаній – резидентів правового режиму Дія Сіті. Для того, щоб залучити більше інвесторів у період повоєнної відбудови доцільно надати аналогічні можливості і для компаній в інших секторах економіки.

Ключові слова: трудові відносини, гіг-спеціалісти, гіг-контракти, фізичні особи-підприємці, фінансова відповідальність, штрафи, Дія Сіті, фінансова безпека інвестора.

Gumeniuk Roman. Financial security of investor in relations with the staff of the company: fiscal and risk aspects. Doing business, it is necessary to arrange relation with the staff rationally in the way, which allows to minimize expenses and financial risks related to improper execution of work, disclosure of confidential information, dismissal of dishonest employees, staff activities for the benefit of competitors etc. Concluding of agreements with individuals as employees, private entrepreneurs or gig-specialists are the most popular ways of arrangement relations with the staff in Ukraine. The issue is to distinguish the most optimal form of cooperation from the investor financial security perspective. The purpose of this article is determination of the most optimal form for arrangement relations with the staff through the financial expenses prism on such relations arrangement and possible financial risks occurring during these relations existence; expressing conceptual recommendations to improve the current legislation in this field. Interdisciplinary approaches, general scientific and special methods are applied: analysis and synthesis, description and comparison, method of theoretical generalization. Financial risks in relations with the staff are analyzed. Main differences in taxation of income payable to employees, private entrepreneurs and gig-specialists are revealed. Additional directions of expenses of companies are determined depending on the chosen method of cooperation with people. Proposals to improve legislation to increase the investor's financial security level in relations with the staff are formulated. On the basis of this research it was concluded that from the investor's

financial security point of view an optimal option for organizing relations with staff is cooperation with individuals as with gig-specialists. But this option is available only for IT-companies – Diia City legal regime residents. It is advisable to provide similar opportunities for companies in other sectors of the economy to attract more investors during the post-war period.

Key words: employment relationship, gig-specialists, gig-contracts, private entrepreneurs, financial responsibility, penalties, Diia City, investor financial security.

Постановка проблеми. Кожен інвестор при ухваленні рішення про запуск того чи іншого бізнесу постає перед питанням правильної організації роботи з персоналом, яка б дала змогу оптимізувати витрати на оплату праці та мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з неналежним виконанням роботи, розголошенням конфіденційної інформації, звільненням недобросовісних працівників, вчинення ними дій на користь конкурентів тощо. В Україні найбільш поширеними формами організації співпраці між компанією та фізичними особами є укладення з ними договорів як з працівниками, фізичними особами-підприємцями або гіг-спеціалістами (у IT-секторі економіки), а також укладення цивільно-правових договорів з фізичними особами. Проблемним питанням є виділення оптимальної форми співпраці з позиції фінансової безпеки інвестора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазвичай, науковці досліджують переваги й недоліки кожного різновиду відносин окремо (відносини між компанією та ФОПом, між підприємством і працівником або гіг-спеціалістом тощо). Ці питання досліджувалися такими науковцями: Вознюк Н.І., Гніденко В.І., Колесниченко Н.О., Колісник А.С., Рубаник Р., Тарасюк С.М., Татарова М. та іншими. Водночас питання порівняння варіантів організації відносин з персоналом через призму витрат і фінансових ризиків у сучасних умовах приділено недостатньо уваги.

Постановка завдання дослідження. Метою даної статті є визначення, шляхом застосування міждисциплінарних підходів та методів аналізу, синтезу, опису, порівняння, теоретичного узагальнення оптимальної форми організації відносин з персоналом з позицій витрат на організацію таких відносин та ймовірних фінансових ризиків, які виникають у процесі існування цих відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення цілей цієї статті варто проаналізувати економічний та правовий зміст відносин з персоналом і розглянути фінансові ризики цих відносин з огляду на такі чинники:

- оподаткування доходів, виплачених персоналу;
- штрафи за неналежне оформлення відносин та додаткові витрати залежно від способу організації відносин;
- майнова відповідальність працівників, фізичних осіб-підприємців, та гіг-спеціалістів.
- фінансова відповідальність, пов'язана із звільненням особи / припиненням співпраці з особою;
- фінансова відповідальність, пов'язана із розголошенням особою конфіденційної інформації;
- ризики, пов'язані з діями персоналу на користь конкурентів.

Економічний та правовий зміст відносин з персоналом. У кожній країні фінансова взаємодія підприємства з персоналом має особли-

вості інституційної основи. Так, в Україні основні ознаки трудових відносин і критерії їхнього відмежування від цивільно-правових відносин сформульовані у постановках Верховного Суду України від 04.07.2018 р. у справі № 820/1432/17 [1], від 06.03.2019 р. у справі № 802/2066/16-а [2], від 13.06.2019 р. у справі № 815/954/18 [3], від 14 травня 2020 року у справі № 640/1099/19 [4].

Якщо узагальнити, то відмінності полягають у тому, що:

– працівник отримує винагороду (заробітну плату) за процес виконання роботи, заробітна плата виплачується систематично, умови праці (робоче місце, техніка тощо) забезпечуються роботодавцем, працівник підпорядковується правилам внутрішнього трудового розпорядку та іншим документам, затвердженим роботодавцем, у працівника наявні соціальні гарантії;

– у випадку ж співпраці з фізичною особою без її працевлаштування – оплачується результат (а не процес) надання послуг/виконання робіт, організація роботи покладається безпосередньо на фізичну особу, а соціальні гарантії у такої особи, права на відпустки, лікарняні тощо відсутні.

Водночас в українських реаліях непоодинокими є випадки, коли де-факто існують трудові за своїм економічним змістом відносини, проте оформляються вони як цивільно- або господарсько-правові відносини з метою мінімізації оподаткування та зменшення витрат компанії. Фактично, така організація відносин є незаконною, проте через складність доведення наявності прихованих трудових відносин та зацікавленість обох сторін (компанії та фізичної особи) у мінімізації витрат та збільшенні власних доходів, такі «сірі схеми» є досить поширеними.

Відносно нещодавно в українському законодавстві, внаслідок прийняття Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [5], з'явилося поняття гіг-спеціалістів та гіг-контрактів. За своїм економічним змістом відносини з гіг-спеціалістом – це гібридні відносини, які поєднують ознаки як цивільно-правових, так і трудових відносин. Внаслідок існування таких гіг-відносин сторони можуть домовитися про організацію роботи у максимально зручній для них формі і, разом з тим, мінімізувати витрати та забезпечити соціальні гарантії. Можливість застосування гіг-контрактів передбачена виключно для резидентів правового режиму Дія Сіті.

Схематичний аналіз змісту та особливостей відносин між компанією та персоналом наведено у таблиці 1.

Оподаткування доходів, виплачених персоналу. Оподаткування витрат на оплату праці, за виконану роботу або надані послуги відіграє далеко не останню роль при виборі інвестором юрисдикції для ведення бізнесу.

В Україні виплати фізичним особам оподатковуються по різному залежно від способу організації

Основні відмінності варіантів організації відносин з персоналом

	Працівник	ФОП	Гіг-спеціаліст	Особа, з якою укладений цивільно-правовий договір
1. Предмет оплати	Процес роботи	Результат роботи	Процес або результат роботи	Результат роботи
2. Оформлення відносин з особою	Наказ, трудовий договір (контракт)	Договір про надання послуг/виконання робіт/підряду.	Гіг-контракт	Цивільно-правовий договір
3. Документи, якими підтверджується факт здійснення роботи	Запис у паперовій або електронній трудовій книжці	Акти прийому-передачі	На розсуд сторін	Акти прийому-передачі
4. Соціальні гарантії для особи, наявність прав на лікарняні та відпустки за рахунок компанії	Наявні	Відсутні	Наявні	Відсутні
5. Забезпечення робочого місця, техніки та інших умов праці	Покладається на роботодавця	Покладається на ФОП	На розсуд сторін	Покладається на особу, з якою укладений цивільно-правовий договір
6. Систематичність оплати	Так	Ні	На розсуд сторін	Ні
7. Необхідність найму додаткового персоналу				
– інваліда	Так, якщо в компанії працює 8 або більше осіб	Ні	Ні	Ні
– інженера з охорони праці	Так, якщо в компанії працює 50 або більше осіб	Ні	Ні	Ні
8. Підпорядкування правилам внутрішнього трудового розпорядку та іншим внутрішнім документам компанії	Так	Ні	На розсуд сторін	Ні
9. Ризики визнання відносин «прихованим працевлаштуванням»	Ні	Так	Ні	Так

Джерело: складено автором на основі аналізу законодавства

Таблиця 2

Загальні ставки оподаткування доходів фізичної особи та єдиного соціального внеску в Україні (тимчасові пільги, які діють у зв'язку із запровадженням військового стану в Україні, у таблиці не враховані)

Правовий статус особи, яка виконує роботу/надає послуги		Податок на доходи фізичних осіб	Військовий збір	ЄСВ
Працівник		18%	1,5%	22% (8,41% – для осіб з інвалідністю), але не більше ніж з 15 мінімальних заробітних плат
Працівник резидента Дія Сіті		5%	1,5%	22% від 1 мінімальної заробітної плати
Гіг-спеціаліст		5%	1,5%	22% від 1 мінімальної заробітної плати
Фізична особа, яка надає послуги (виконує роботи) за цивільно-правовим договором		18%	1,5%	22% (8,41% – для осіб з інвалідністю), але не більше ніж з 15 мінімальних заробітних плат
Правовий статус особи, яка виконує роботу/надає послуги		Єдиний податок		ЄСВ
Фізична особа-підприємець	2 група*	20% від 1 мінімальної зарплати		22% від 1 мінімальної заробітної плати (інваліди можуть не сплачувати ЄСВ)
	3 група	5% від отриманого доходу		22% від 1 мінімальної заробітної плати (інваліди можуть не сплачувати ЄСВ)

* ФОП 2 групи може надавати послуги/виконувати роботи лише для суб'єктів господарювання, які також перебувають на спрощеній системі оподаткування

Джерело: складено автором на основі аналізу Податкового кодексу України та Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»

співпраці з ними. Систематизація основних ставок податку на доходи фізичних осіб, військового збору, єдиного податку для фізичних осіб-підприємців 2 та 3 групи, а також єдиного соціального внеску наведена у таблиці 2.

Як випливає із таблиці 2, найменші витрати мають місце у разі співпраці із фізичними особами-підприємцями. Проте застосування такого механізму співпраці на систематичній основі може мати своїм наслідком трактування державними органами таких відносин прихованим працевлаштуванням, а відповідно – накладення штрафів та донарахування податкових зобов'язань, а також виникнення суперечок між компанією і фізичною особою.

Штрафи за неналежне оформлення відносин та додаткові витрати залежно від способу організації відносин. Згідно з ст. 265 Кодексу законів про працю України у разі фактичного допуску працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту) розмір штрафу для роботодавця складає 10 мінімальних заробітних плат за кожного працівника, стосовно якого скоєно порушення (для платників єдиного податку першої-третьої групи – попередження) [6].

Крім того, передбачена відповідальність і для керівника підприємства за неналежне оформлення трудових відносин у розмірі від 500 до 1000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян згідно з ст.41 Кодексу України про адміністративні правопорушення [7].

У разі, якщо кількість працівників компанії становить 8 або більше осіб, то необхідно також наймати осіб з інвалідністю (якщо працює від 8 до 25 осіб – 1 інвалід, 25 і більше осіб – 4% середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік) відповідно до ст. 19 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю» [8]. Порушення цієї вимоги тягне за собою накладення штрафних санкцій у розмірі середньої річної заробітної плати за кожне робоче місце, призначене для працевлаштування особи з інвалідністю і не зайняте особою з інвалідністю (якщо працює від 8 до 15 осіб – 50% середньої річної заробітної плати на підприємстві) у відповідності із ст.20 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю» [8].

Вітчизняним законодавством передбачений також обов'язок здійснення витрат на охорону праці у розмірі не менше 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік (ст. 19 Закону України «Про охорону праці»), а також найму інженера з охорони праці, якщо на підприємстві працює 50 і більше осіб (ст. 15 Закону України «Про охорону праці» [9]). За порушення вимог законодавства з охорони праці може бути застосований штраф із розрахунку 25 відсотків від різниці між розрахунковою мінімальною сумою витрат на охорону праці у звітному періоді та фактичною сумою цих витрат за такий період (ст. 43 Закону України «Про охорону праці»).

Майнова відповідальність працівників, фізичних осіб-підприємців та гіг-спеціалістів. За загальним правилом, розмір матеріальної відповідальності працівника обмежують одним середнім місячним заробітком (ст. 132 КЗпП). Можливість запровадження повної матеріальної відповідальності передбачена лише для окремих категорій працівників.

Фізична особа – підприємець відповідає за зобов'язаннями, пов'язаними з підприємницькою діяль-

ністю, усім своїм майном, крім майна, на яке згідно із законом не може бути звернено стягнення (ст. 52 Цивільного кодексу України [10]). Конкретний розмір штрафних санкцій за невиконання або неналежне виконання роботи визначається договором із цією особою.

Частиною 4 статті 17 Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» передбачено, що відповідальність сторін гіг-контракту визначаються у гіг-контракті за домовленістю сторін з урахуванням особливостей, визначених цим Законом. В той же час, згідно з ч. 5 ст. 19 вказаного Закону резидент Дія Сіті не може встановлювати відповідальність гіг-спеціаліста у вигляді відрахувань чи зменшення розміру винагороди, визначеної гіг-контрактом, крім компенсації та випадків покладення на гіг-спеціаліста відповідальності за шкоду, завдану майну резидента Дія Сіті з вини гіг-спеціаліста. У разі покладення на гіг-спеціаліста відповідальності за шкоду сума щомісячних відрахувань не може перевищувати 20 відсотків місячної винагороди гіг-спеціаліста.

Фінансова відповідальність, пов'язана із звільненням особи / припиненням співпраці з особою. Підстави припинення/розірвання трудового договору із працівником визначені у статтях 36, 38, 39, 40, 41, 43, 43¹ Кодексу законів про працю України [6]. За загальним правилом, звільнення працівника повинне бути обґрунтованим. У працівника дуже широкі можливості для оскарження звільнення та стягнення із роботодавця середнього заробітку за час вимушеного прогулу. Повідомляти працівника про зміну істотних умов праці або наступне вивільнення потрібно не менше, ніж за два місяці (ст. 49² та ст. 103 КЗпП). При звільненні у зв'язку із зміною в організації виробництва і праці потрібно також виплатити вихідну допомогу у розмірі середньомісячного заробітку (ст. 44 КЗпП). У випадках, коли працівник не бажає бути звільненим, організація процесу припинення трудових відносин із таким працівником є складним, бюрократичним та трудозатратним процесом.

Припинення співпраці із фізичною особою-підприємцем відбувається на підставі договору. Якщо договором не передбачені особливі обмеження, то рішення про припинення відносин із ФОПом компанія може прийняти без обґрунтування та додаткових пояснень для ФОПа, без тривалого строку попереднього повідомлення.

Стаття 18 Закону «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» передбачає, що достатньо повідомити гіг-спеціаліста про припинення гіг-контракту не пізніше як за 30 календарних днів до планової дати розірвання договору (протягом перших трьох місяців дії договору – не пізніше як за 3 дні). Контрактом можуть бути передбачені інші строки. Крім того, строки можуть бути замінені компенсаційною виплатою зі сторони компанії. Тобто, процес є максимально простим, потребує лише фінансової компенсації зі сторони роботодавця і не вимагає додаткових обґрунтувань.

Фінансова відповідальність, пов'язана із розголошенням особою конфіденційної інформації. Відносини щодо нерозголошення інформації (Non-Disclosure Agreement) ФОПами, гіг-спеціалістами та працівниками резидента Дія Сіті базуються на нормах ст. 505-508, 862 Цивільного кодексу України [10], ст. 36 Господарського кодексу України [11], ст. 26 Закону «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в

Україні» [5]. Згідно з ч. 4 ст. 26 Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», положення законодавства про працю не поширюються на договір про нерозголошення, укладений із працівником резидента Дія Сіті. Таким чином, у випадку, коли компанія співпрацює з ФОПами або ж компанія є резидентом Дія Сіті і співпрацює із працівниками або гіг-спеціалістами, сторони можуть на власний розсуд визначити розмір фінансових санкцій за розголошення конфіденційної інформації.

Нормами трудового законодавства обов'язки працівників щодо поводження з комерційною таємницею та конфіденційною інформацією роботодавця чітко не визначені, а приписами ст. 9 КЗпП України прямо заборонено встановлювати обмеження прав працівників у трудових договорах порівняно із законодавством. Таким чином, у разі включення норми про нерозголошення у трудові договори, правомірність такої норми буде спірною. Крім того, працівник зможе висловлювати аргументи щодо обмеження фінансового розміру його відповідальності за розголошення конфіденційної інформації одним середньомісячним заробітком. Однак, законодавством прямо не заборонена наявність одночасно цивільно-правових та трудових відносин з однією і тією ж фізичною особою. Тому інвесторам рекомендується укладати окремі договори про нерозголошення із працівниками, а не включати відповідні норми про нерозголошення до трудових договорів.

Варто зазначити, що за розголошення комерційної таємниці/конфіденційної інформації може бути також накладений адміністративний штраф у розмірі від 9 до 18 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (ч. 3 ст. 164-3 КУпАП) [7]. Якщо порушення завдало істотної шкоди, то визначена кримінальна відповідальність у вигляді штрафу від 1000 до 3000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (ст. 232 Кримінального кодексу України) [12].

Незалежно від того, які відносини існують між компанією і фізичними особами (цивільні, трудові, господарсько-правові), доведення факту нерозголошення є нелегким завданням.

Вітчизняна судова практика у таких справах є неоднозначною. У більшості випадків компаніям не вдається довести факт порушення умов договору про нерозголошення конфіденційної інформації. Існує певна емпірична база щодо відповідних випадків:

– ТОВ «СІНКМОБАЙЛЗ» зверталось до Ужгородського міськрайонного суду Закарпатської області із позовною заявою про стягнення штрафу еквівалентному 5000 доларів США із співробітника за порушення договору про нерозголошення конфіденційної інформації – Рішенням від 07 вересня 2021 року у справі № 308/7827/17 [13] у задоволенні позову було відмовлено у зв'язку з недоведенням факту порушення умов договору;

– ТОВ «ІННОТЕКА» зверталось до Господарського суду Львівської області щодо стягнення штрафу в розмірі 3000 євро у зв'язку з порушенням ФОП умов договору про нерозголошення інформації. Постановою від 07 жовтня 2019 року у справі № 914/2231/18 [14] Західний апеляційний господарський суд у задоволенні позову відмовив. Основний аргумент – електронне листування не містило електронних цифрових підписів;

– Code&Care LLC зверталось до Господарського суду Харківської області про стягнення з ФОП збит-

ків в гривневому еквіваленті 19 496 доларів США за розголошення конфіденційної інформації [15]. Східний апеляційний господарський суд у Постанові від 09 вересня 2020 року у справі № 922/4148/19 [16] не тільки відмовив у задоволенні позову іноземної компанії, а ще й прийняв рішення про стягнення з Code&Care LLC на користь ФОПа витрат на правову допомогу;

– Mates Marketing LLC судилося з ФОПом про стягнення з нього штрафу у розмірі 5000 доларів США за розголошення конфіденційної інформації. Північний апеляційний господарський суд постановою від 08 грудня 2020 року у справі № 910/2006/20 [17] не оцінив докази компанії достатніми і відмовив у задоволенні позовних вимог.

Позитивна для підприємства судова практика теж трапляється, але досить рідко. Наприклад, ТОВ «ПЮ ДЕВЕЛОПЕРС» зверталось до Печерського районного суду Києва про стягнення з особи штрафу еквівалентному 10 000 доларів США за порушення договору про нерозголошення конфіденційної інформації – Рішенням від 08 листопада 2022 року у справі № 757/17647/19-ц [18] позов про стягнення коштів був задоволений.

Ризики, пов'язані з діями персоналу на користь конкурентів. Правомірність застосування умов про неконкуренцію у договорах із працівниками є дискусійним. Наприклад, у справі № 191/215/14-ц [19]. Апеляційний суд Дніпропетровської області, посилаючись на приписи ст.43 Конституції України та ст. 9 Кодексу законів про працю, 18 серпня 2014 року зазначив, що положення про неконкуренцію суперечать національному законодавству, а отже є недійсними.

Київський апеляційний суд 06 жовтня 2020 року у справі № 761/15245/18 [20] правомірність умов про неконкуренцію не заперечував. Але оскільки працівник вдався до конкурентних дій уже після звільнення з компанії, а договір мав чинність лише протягом роботи в ній, то суд став на сторону працівника і не тільки не притягнув його до відповідальності, а й зобов'язав компанію виплатити колишньому працівникові компенсацію в сумі понад 17,5 тис євро, як того вимагала угода про неконкуренцію.

У справі № 607/1440/17-ц [21] працівник намагався оскаржити деякі умови трудового договору, зокрема умови про неконкуренцію. Проте, Апеляційний суд Тернопільської області 10 липня 2017 року не трактував такі умови як такі, що порушують право працівника на працю та суперечать Конституції.

У випадку співпраці між компанією та фізичною особою-підприємцем сторони можуть керуватися принципом свободи договору та укладати договори про неконкуренцію. Але деякі експерти висловлюють позицію, що укладення таких угод потребує дозволу Антимонопольного комітету України [22].

Статтею 27 Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» визначено особливості укладення договору про утримання від конкурентних дій. При чому, цей закон дозволяє резидентам Дія Сіті укладати такі договори як з гіг-спеціалістами, так і з працівниками чи фізичними особами-підприємцями. На момент підготовки цієї статті судова практика в частині оскарження угод про неконкуренцію між персоналом та резидентом Дія Сіті відсутня. Не виключено, що суди по різному трактуватимуть співвідношення загальних та спеціальних норм права у

відносинах між резидентами Дія Сіті та працівника чи фізичними особами-підприємцями. А от у випадку існування нових для вітчизняного законодавства гіг-відносин компанія буде порівняно більш захищена угодами про утримання від конкурентних дій.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити наступні висновки:

Податкове навантаження на виплати персоналу є найвищим у класичних трудових відносинах (крім резидентів Дія Сіті). Найменше податків доведеться заплатити у разі співпраці із фізичними особами підприємцями, проте такі відносини несуть ризик визнання їх «прихованим працевлаштуванням», а відповідно ризик донарахування податкових зобов'язань та накладення штрафних санкцій на компанію.

У випадку трудових відносин з персоналом у компанії також виникне обов'язок наймати осіб з інвалідністю та інженера з охорони праці, що тягне за собою додаткові витрати. У випадку співпраці з ФОПами або гіг-спеціалістами таких витрат не буде.

Якщо особа вчиняє недобросовісні дії, завдає шкоди компанії, розголошує конфіденційну інформацію, вчиняє конкурентні дії, то притягнути її до відповідальності буде доволі тяжко. Найбільш захищеними виглядають відносини із гіг-спеціалістами, проте практики притягнення їх до відповідальності ще немає.

Запроваджені в Україні гіг-відносини є найбільш привабливі з позицій фінансової безпеки інвестора та оподаткування, умови гіг-контрактів найбільше відпо-

відають вимогам і потребам сьогодення, чого не можна сказати про застарілі норми трудового законодавства. Проте співпрацювати з гіг-спеціалістами дозволено лише ІТ-компаніям – резидентам правового режиму Дія Сіті. Тому виникає певного роду соціальна несправедливість, при якій найменші податки та найменші фінансові ризики доступні для ІТ-сфери, але залишаються недоступними для інших не менш важливих секторів економіки. Відповідно, рекомендуємо модернізувати наявне трудове законодавство або запровадити можливість використання альтернативних шляхів співпраці (близьких за своїм змістом до гіг-відносин) і для інших галузей економіки.

В частині оподаткування, на наш погляд, перевищення податкового навантаження на заробітну плату працівників у більше, ніж 5 разів за податкове навантаження на доходи фахівців, що співпрацюють з резидентами Дія Сіті, веде до диспропорцій економічного розвитку нашої держави та подальшої «тінізації» бізнесу. Такі сфери економіки, як сільське господарство, машинобудування, військова промисловість та інші, теж потребують податкового стимулювання.

Враховуючи динамічний розвиток штучного інтелекту, високий темп технічного та технологічного прориву, захист інтелектуальної власності і законодавче забезпечення добросовісності ведення бізнесу теж відіграють вагомую роль для забезпечення фінансової безпеки інвесторів та залучення додаткових інвестицій в економіку України.

Список використаних джерел:

1. Постанова Верховного Суду України від 04.07.2018 р. у справі № 820/1432/17. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/75148848>
2. Постанова Верховного Суду України від 06.03.2019 р. у справі № 802/2066/16-а. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/80317326>
3. Постанова Верховного Суду України від 13.06.2019 р. у справі № 815/954/18. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/82406152>
4. Постанова Верховного Суду України від 14 травня 2020 року у справі № 640/1099/19. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/89251691>
5. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 р. № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
6. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n1422>
7. Кодекс України про адміністративні правопорушення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#n210>
8. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю» від 21.03.1991 р. № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>
9. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
10. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n318>
11. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
12. Кримінальний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#n1547>
13. Рішення Ужгородського міськрайонного суду Закарпатської області від 07.09.2021 р. у справі № 308/7827/17. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/99407106>
14. Постанова Західного апеляційного господарського суду від 07.10.2019 р. у справі № 914/2231/18. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/84977283>
15. Рішення Господарського суду Харківської області від 28.05.2020 р. у справі № 922/4148/19. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/89652008>
16. Постанова Східного апеляційного господарського суду від 09.09.2020 року у справі № 922/4148/19. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/91435016>
17. Постанова Північного апеляційного господарського суду від 08.12.2020 р. у справі № 910/2006/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/93464541>
18. Рішення Печерського районного суду міста Києва від 08.11.2022 р. у справі № 757/17647/19-ц. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/107874277#>
19. Рішення Апеляційного суду Дніпропетровської області від 18.08.2014 р. у справі № 191/215/14-ц. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/40234833>
20. Постанова Київського апеляційного суду від 06.10.2020 р. у справі № 761/15245/18. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/92114789>

21. Рішення Апеляційного суду Тернопільської області від 10.07.2017 р. у справі № № 607/1440/17-ц. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/67731001>

22. Татарова М., Рубаник Р. Угода про неконкуренцію – що потрібно знати ІТ-компаніям, перш ніж її укласти. *AIN*. 20.10.2022 р. URL: <https://ain.ua/2022/10/20/ugoda-pro-nekonkurenciyu/>

References:

1. Postanova Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 04.07.2018 r. u spravi № 820/1432/17 [The Resolution of the Supreme Court of Ukraine dated July 04, 2018 in case No. 820/1432/17]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/75148848>
2. Postanova Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 06.03.2019 r. u spravi № 802/2066/16-a [The Resolution of the Supreme Court of Ukraine dated March 06, 2019 in case No. 802/2066/16-a]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/80317326>
3. Postanova Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 13.06.2019 r. u spravi № 815/954/18 [The Resolution of the Supreme Court of Ukraine dated June 13, 2019 in case No. 815/954/18]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/82406152>
4. Postanova Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 14 travnia 2020 roku u spravi № 640/1099/19 [The Resolution of the Supreme Court of Ukraine dated May 14, 2020 in case No. 640/1099/19]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/89251691>
5. Zakon Ukrainy "Pro stymuliuвання rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini" vid 15.07.2021 r. № 1667-IX [The Law of Ukraine "On stimulating the development of the digital economy in Ukraine" dated July 15, 2021 No. 1667-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
6. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [Labor Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n1422>
7. Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia [Code of Ukraine on Administrative Offences]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#n210>
8. Zakon Ukrainy "Pro osnovy sotsialnoi zakhyschenosti osib z invalidnistiu" vid 21.03.1991 r. № 875-XII [The Law of Ukraine "On the basics of social protection of persons with disabilities" dated March 21, 1991 No. 875-XII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>
9. Zakon Ukrainy "Pro okhoronu pratsi" vid 14.10.1992 r. № 2694-XII [The Law of Ukraine "On Labor Protection" dated October 14, 1992 No. 2694-XII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
10. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [Civil Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n318>
11. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Business Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
12. Kryminalnyi kodeks Ukrainy [Criminal Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#n1547>
13. Rishennia Uzhhorodskoho miskraionnoho sudu Zakarpatskoi oblasti vid 07.09.2021 r. u spravi № 308/7827/17 [The Resolution of Uzhgorod Regional Municipal Court in Transcarpathian region dated September 07, 2021 in case No. 308/7827/17]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/99407106>
14. Postanova Zakhidnoho apeliatsiinoho hospodarskoho sudu vid 07.10.2019 r. u spravi № 914/2231/18 [The Resolution of Western Economic Court of Appeal dated October 07, 2019 in case No. 914/2231/18]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/84977283>
15. Rishennia Hospodarskoho sudu Kharkivskoi oblasti vid 28.05.2020 r. u spravi № 922/4148/19 [The Resolution of Economic Court of Kharkiv Region dated May 28, 2020 in case No. 922/4148/19]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/89652008>
16. Postanova Skhidnoho apeliatsiinoho hospodarskoho sudu vid 09.09.2020 roku u spravi № 922/4148/19 [The Resolution of Eastern Economic Court of Appeal dated September 09, 2020 in case No. 922/4148/19]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/91435016>
17. Postanova Pivnichnoho apeliatsiinoho hospodarskoho sudu vid 08.12.2020 r. u spravi № 910/2006/20 [The Resolution of Northern Economic Court of Appeal dated December 08, 2020 in case No. 910/2006/20]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/93464541>
18. Rishennia Pecherskoho raionnoho sudu mista Kyieva vid 08.11.2022 r. u spravi № 757/17647/19-ts [The Resolution Pecherskyi District Court of Kyiv dated November 08, 2022 in case No. 757/17647/19- ts]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/107874277#>
19. Rishennia Apeliatsiinoho sudu Dnipropetrovskoi oblasti vid 18.08.2014 r. u spravi № 191/215/14-ts [The Resolution of Dnipropetrovsk Regional Court of Appeal dated August 18, 2014 in case No. 191/215/14-ts]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/40234833>
20. Postanova Kyivskoho apeliatsiinoho sudu vid 06.10.2020 r. u spravi № 761/15245/18 [The Resolution of Kyiv Court of Appeal dated October 06, 2020 in case No. 761/15245/18]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/92114789>
21. Rishennia Apeliatsiinoho sudu Ternopilskoi oblasti vid 10.07.2017 r. u spravi № № 607/1440/17-ts [The Resolution of Court of Appeal of Ternopil region dated July 10, 2017 in case No. 607/1440/17-ts]. Available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/67731001>
22. Tatarova M., Rubanyk R. (2022) Uhoda pro nekonkurenciyu – shcho potribno znaty IT-kompaniiam, persh nizh yii ukladaty [Non-competition agreement – what IT companies need to know before entering into it]. *AIN*. 20.10.2022. Available at: <https://ain.ua/2022/10/20/ugoda-pro-nekonkurenciyu/>

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-11>**Петик Л.О.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансового менеджменту
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-2236>

Болюх Д.А.

магістр
Львівський національний університет імені Івана Франка

Petyk Lyubov

Candidate of Economics Sciences,
Associate Professor of the Department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv

Boliukh Diana

Master
Ivan Franko National University of Lviv

ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Петик Л.О., Болюх Д.А. Оцінка та шляхи мінімізації фінансових ризиків банківського сектору в умовах економічної нестабільності. У статті представлено результати оцінки фінансових ризиків банківського сектору, їх вплив на банківську діяльність та шляхи їх мінімізації в умовах економічної нестабільності. Наведено класифікацію банківських ризиків відповідно до вітчизняної літератури. Відображено чинники через які банківські установи наражаються на ризики. Фінансові ризики банківського сектору впливають на чистий прибуток, капітал банку. Тому проаналізовано вплив ризиків на фінансову стабільність та ефективність діяльності банків України. Відображено зміну кількості банківських установ, обсягів капіталу та чистого прибутку в цілому по банківській системі. Охарактеризовано кредитний ризик, який є одним із найсуттєвіших в банківській діяльності. Досліджено динаміку активів банків України, обсяги наданих кредитів. Мінімізація рівня фінансових ризиків банківського сектору передбачає розроблення та впровадження заходів та методів щодо управління ризиками. Тому представлено заходи та методи, які можна здійснювати, щоб мінімізувати рівень ризиковості при проведенні банківської діяльності.

Ключові слова: фінансові ризики, банківський сектор, прибуток банків, кредитний ризик, активи банків, мінімізація банківських ризиків.

Petyk Lyubov, Boliukh Diana. Assessment and ways to minimize the financial risks of the banking sector under financial instability. The article is devoted to the assessment of financial risks of the banking sector, their impact on the activity of banks and their minimization in conditions of economic instability. The banking sector is a key link that ensures the development of the financial system, but banking activity is risky. Therefore, it is important to study banking risks and ways to minimize them in order to increase the efficiency and stability of the banking system. The article provides a classification of banking risks in accordance with domestic literature. Factors due to which banking institutions are exposed to risks are reflected. Financial risks of the banking sector affect the net profit, capital of the bank. Therefore, the impact of risks on the financial stability and efficiency of Ukrainian banks was analyzed. The bank's regulatory capital is one of the most important indicators of its activity, the main purpose of which is to cover the negative consequences of various risks. During the entire studied period, there is a tendency to increase this indicator, which is positive. Due to external risks, namely the difficult military and economic situation, the profit of Ukrainian banks decreased. The credit risk, which is one of the most significant in banking activity, is characterized. The causes of credit risk in banking are given. The dynamics of the assets of Ukrainian banks, the volumes of loans granted, were studied. It was concluded that in modern conditions of banking activity, there is a slight slowdown in lending to the population and an increase in the volume of loans granted to business entities. To reduce credit risks, commercial banks use various methods to protect against credit risk: diversification, limiting, insurance, risk distribution. The banking sector cannot exist without risk, so it is necessary to look for ways to minimize them. Minimizing the level of financial risks in the banking sector involves the implementation of risk management measures and methods. Measures to minimize banking risks include preventive and protective measures. Banking risk management methods include: methods of avoiding and accepting banking risks. The article reflects the peculiarities of these measures and methods.

Key words: financial risks, banking sector, bank profit, credit risk, bank assets, bank risk minimization.

Постановка проблеми. Банківська діяльність є однією з найбільш ризикованих серед усіх видів фінансової діяльності. Економічна нестабільність, ряд внутрішніх та зовнішніх загроз чинять негативний вплив на стан фінансової безпеки банківського сектору та ефективність функціонування банків. В умовах сьогоднішнього порушення економічного становища на ринку банківських послуг через нестабільну економічну та військово-політичну ситуацію, супроводжується зростанням ризиків банківської діяльності.

Питання оцінки та управління фінансовими ризиками банківських установ є важливим та актуальним в контексті забезпечення ефективності та стабільності функціонування окремого банку та банківської системи загалом. Стабільність та надійність банківського сектору є одним з індикаторів стану національної економіки. Тому в сучасних умовах, попри велику кількість наукових досліджень, існує потреба в оцінці фінансових ризиків банківського сектору та визначенні напрямків їх мінімізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість вчених-економістів присвячують свої наукові праці питанням оцінки банківських ризиків, зокрема: В. Бобиль, Т. Бартон, Т. Васильєва, В. Вовк, В. Грушко, Н. Демчук, А. Єпіфанов, С. Козьменко, Ю. Макаренко, Г. Марковіц, Д. Мельник, О. Пернарівська, Л. Примостка та інші. В наукових дослідженнях ці вчені розкриваються зміст, методи оцінювання та мінімізації фінансових ризиків, що впливають на функціонування банківського сектору.

Постановка завдання дослідження. Метою даної роботи є проведення аналізу фінансових ризиків банківської діяльності та окреслення шляхів їх мінімізації задля забезпечення ефективності функціонування банківського сектору України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Банківська діяльність є однією з найбільш ризикованих серед інших, тому що, здійснюючи банківські операції, банки використовують як власні кошти, так і вкладення своїх клієнтів. В банківській діяльності ризик можна розглядати як ймовірність зниження доходів, втрати банком частини свого прибутку, виникнення збитків або здійснення додаткових витрат в результаті здійснення фінансових операцій [1].

У вітчизняній літературі банківські ризики класифікуються за різними критеріями, Т. Осипенко, Л. Примостка, Ю. Потійко виокремлюють кредитний, ринковий, ризик ліквідності, операційні ризики, правовий, управлінський ризики, процентний, валютний, ризик ринку цінних паперів, ризик неплатоспроможності, ризик варіабельності [2, с. 91].

Вітчизняні банки можуть піддаватися ризикам, які виникають через неефективну ділову стратегію, недосконалу організаційну структуру, неузгодженість політики банку. Крім цього, банки наражаються на ризики через нестабільне макроекономічне, військово-політичне середовище та кон'юнктуру фінансового ринку.

Фінансові ризики банківського сектору впливають на чистий прибуток через зміну його складових та капітал банку. Розглянемо основні показники діяльності банків України у період з 2019 до початку 2023 року.

З наведених даних (табл. 1) спостерігаємо, що попри зменшення кількості банків та труднощі у їх діяльності, що супроводжуються фінансовим ризиками та нестабільною економічною ситуацією, спостерігається збільшення активів банків України. Так, станом початок 2023 року обсяг активів банківського сектору склав 2353592 млн грн., що на 300360 млн грн. більше порівняно з початком 2022 року.

Регулятивний капітал банку є одним з найважливіших показників його діяльності, основним призначенням якого є покриття негативних наслідків різноманітних ризиків. Протягом усього досліджуваного періоду спостерігається тенденція до збільшення даного показника, що є позитивним аспектом банківської діяльності. Національним банком встановлено, що регулятивний капітал має складати не менше 200 млн грн, станом на початок 2023 року в цілому по банківській системі цей показник складає 211091,1 млн грн, тобто економічний норматив виконується.

Через зовнішні ризики, а саме складну військову та економічну ситуацію прибуток українських банків знизився більше ніж на 65% за 2022 рік порівняно з 2021 роком, і українські банки отримали 24 716 млн грн чистого прибутку проти 77 376 млн грн роком раніше.

Як вже зазначалося вище, до банківських ризиків належить кредитний ризик, він є найбільш суттєвим, адже кредитні операції банків, що належать до активних є одними із найважливіших серед інших операцій та служать дохідним інструментом банку.

О. Криклій та Н. Маслак дають таке визначення кредитному ризику: «Ймовірність повної або часткової втрати вартості активів банку в результаті нездатності контрагентів (позичальників) виконувати свої зобов'язання або недоотримання доходу на вкладений капітал унаслідок впливу різноманітних чинників» [4, с. 7].

До основних причин кредитного ризику відносять: неправомірні дії клієнтів при виконанні кредитного договору; негативні зміни в політичній, фінансовій системах; виникнення кризових явищ в економіці або її секторах, що спричиняє зниження ділової активності суб'єктів господарювання; раптова одностороння зміна умов кредитних договорів комерційними банками та інші.

Таблиця 1

Основні показники діяльності банків України у період з 2019 до початку 2023 року

Роки	Показники			
	Кількість банків, шт	Регулятивний капітал, млн грн	Активи банків усього, млн грн	Прибуток (збиток), млн грн
01.01.2019	77	126116,7	1359703	22339
01.01.2020	75	150313,8	1493298	58356
01.01.2021	74	182283,6	1822841	39727
01.01.2022	71	211742,3	2053232	77376
01.01.2023	67	211091,1	2353592	21921

Джерело: складено авторами на основі [3]

Динаміка активів банків України протягом 2019–2022 рр., млн грн.

Роки	Активи, усього	Активи в іноземній валюті	Кредити надані клієнтам, усього	Кредити надані суб'єктам господарювання	Кредити надані фізичним особам	Кредити надані органам державної влади
01.01.2019	1359703	494623	1118860	919071	196859	2865
01.01.2020	1493298	492157	1033430	821936	206737	4724
01.01.2021	1822841	585493	960597	749335	199561	11641
01.01.2022	2053232	583133	1065347	795513	242633	26973
01.01.2023	2353592	731394	1036129	801327	209944	24809

Джерело: складено авторами на основі [3]

В табл. 2 наведено динаміку активів банків України, обсяги наданих кредитів. Внаслідок війни у 2022 році спостерігається незначне уповільнення кредитування населення – станом січень 2023 року обсяг кредитів наданих фізичним особам складає 209944 млн грн, що на 32 689 млн грн менше ніж на початок 2021 року. Обсяги кредитування суб'єктів господарювання навпаки збільшилися порівнюючи з попередніми роками. Кредитування органів державної влади впродовж аналізованого періоду зростає і на початок 2023 року становить 24 809 млн грн.

Частка кредитів для суб'єктів господарювання від загальної суми наданих банківськими установами в середньому складає більше 70%, а частка кредитування фізичних осіб – понад 20% (рис. 1).

Частка кредитів наданих суб'єктам господарювання є значною, і збільшення кредитування має в собі певні ризики, адже в умовах економічної нестабільності, велика кількість клієнтів, мають доволі низький рівень забезпечення, значно залежать від ситуації на фінансовому ринку, темпів інфляції в країні. Тому для банків важливо створювати систему управління кредитним ризиком, яка буде відповідати стану економіки та спиратиметься на розроблену стратегію банку.

Для зниження кредитних ризиків комерційні банки використовують різноманітні прийоми та заходи захисту від кредитного ризику, а саме: диверсифікацію, лімітування, страхування, розподіл ризиків тощо [5, с. 1063].

В умовах складного економічного становища банкам варто застосовувати метод диверсифікації, який полягає у розподілі кредитного портфеля серед широкого кола позичальників та метод лімітування, тобто встановлення максимально допустимих розмірів наданих кредитів, що дає змогу обмежити ризики.

Комерційні банки, здійснюючи операції із валютою як активом, наражаються на валютний ризик, який визначається як можливість виникнення збитків при операціях з іноземною валютою, зумовлену коливанням ринкових валютних курсів. Для мінімізації валютного ризику необхідним є запровадження лімітування валютних операцій та страхування валютних ризиків (хеджування) [6].

Фінансові ризики чинять вплив на діяльність усіх комерційних банків, в тому числі і на системно важливих. Від діяльність системно важливих банків залежить ефективність та стабільність усього банківського сектору. Тому в умовах економічної нестабільності та підвищеного рівня ризиків виникає потреба у стрес-тестуванні системно важливих та найбільших за акти-



Рис. 1. Частка кредитів наданих фізичним особам та суб'єктам господарювання в загальному обсязі наданих кредитів

Джерело: складено авторами на основі [3]

вами банків країни. Стрес-тестування дозволяє виявити системні ризики, реалізація яких може становити загрозу стабільності всієї банківської системи. Після проходження цього тестування НБУ повідомляє банки про необхідність складання програм капіталізації чи реструктуризації. Також регулятор може застосувати заходи впливу щодо окремих банків [7].

Отже, банківський сектор не може існувати без ризику. Тому необхідно шукати шляхи мінімації рівня ризиків у банківській діяльності для того, щоб покращити ефективність функціонування банків, помножити дохід та приріст капіталу. Мінімізація рівня фінансових ризиків банківського сектору передбачає розроблення та впровадження заходів та методів щодо управління ризиками.

Управління банківськими ризиками передбачає:

- 1) ідентифікацію наявних ризиків, визначення причин їх виникнення та напрямків на які вони поширюються;
- 2) обчислення величини ризиків за допомогою кількісних методів;
- 3) пошук оптимальних методів та заходів мінімізації ризиків.

Для мінімізації фінансових ризиків банківського сектору застосовуються превентивні та протекційні заходи. До превентивних заходів варто віднести: вимоги до розміру та структури капіталу банку; вимоги до ліквідності банку; обмеження операцій, що виконуються банками.

Протекційні заходи є способом захисту існуючої негативної ситуації, яка може спричинити неплатоспроможність або банкрутство банків. До цих заходів належать: функціонування Фонду гарантування вкладів фізичних осіб; формування банками резервів; рефінансування комерційних банків центральним банком [8].

До методів управління банківськими ризиками відносять: методи уникнення та прийняття банківських ризиків. Методи уникнення банківських ризиків: відмова від певної банківської діяльності; виконання банківської діяльності іншими способами; зміна місця виконання банківської діяльності.

Приймаючи банківські ризики можливе застосування таких способів:

- зниження банківських ризиків;
- самостійне протистояння банківським ризикам;
- передання банківських ризиків [9, с. 81].

Висновки. В умовах економічної нестабільності виникає необхідність оцінки фінансових ризиків банківського сектору, адже вони чинять вплив на активи, капітал, прибуток банків та проведення банківських операцій. Аналіз банківських ризиків дає можливість знаходження шляхів щодо управління ними. Здійснення заходів та впровадження методик управління банківськими ризиками, сприяє їх мінімізації, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність функціонування і прибутковість банківського сектору.

Список використаних джерел:

1. Зубова В.В. Основні підходи до визначення та класифікації банківських ризиків. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5047>
2. Сукач О.М. Мінімізація ризиків як інструмент забезпечення безпеки банку. *Modern Economics*. 2020. № 22. С. 90–94. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-14)
3. Дані наглядової статистики. *Національний банк України* : офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3> (дата звернення: 15.09.2023).
4. Криклій О.А., Маслак Н.Г. Управління кредитним ризиком банку : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 86 с.
5. Гладинець Н.Ю., Хланта С.П. Кредитний ризик комерційних банків та методи його мінімізації. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 1060–1064. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/177.pdf
6. Гордієнко Л.О. Управління валютними ризиками банківської установи. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/18593271.pdf> (дата звернення: 20.09.2023).
7. НБУ запускає стрес-тестування 20 банків. Хто потрапить під перевірку: повний список. URL: <https://mind.ua/publications/20257494-nbu-zapuskae-stres-testuvannya-20-bankiv-hto-potrapit-pid-perevirku-povnij-spisok> (дата звернення: 20.09.2023).
8. Аналіз, оцінка, мінімізація та управління банківськими ризиками. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/bank/19871/> (дата звернення: 20.09.2023).
9. Островська Н.С. Методи мінімізації банківських ризиків в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 29. С. 80–85. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/29_2_2018/18.pdf
10. Петик Л.О., Янісів Ю.В. Аналіз банківських ризиків на основі результатів економічних нормативів НБУ. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9564>

References:

1. Zubova V.V. (2016) Osnovni pidkhody do vyznachennia ta klasyfikatsii bankivskykh ryzykiv [Basic approaches to the definition and classification of banking risks]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5047>
2. Sukach O.M. (2020) Minimimizatsiia ryzykiv yak instrument zabezpechennia bezpeky banku [Risk Minimization as a Tool to Ensure the Bank's Security]. *Modern Economics*, no. 22, pp. 90–94. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-14)
3. Dani nahliadovoi statystyky [Data of supervisory statistics]. Natsionalnyi bank Ukrainy: ofitsiyni sait. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3> (accessed 15 September 2023).
4. Kryklii O.A., Maslak N.H. (2008) Upravlinnia kredytnym ryzykom banku [Bank credit risk management]. Sumy: DVNZ "UABS NBU", 86 p.
5. Hladynets N.Iu., Khlanta S.P. (2017) Kredytnyi ryzyk komertsiiynykh bankiv ta metody yoho minimimizatsii [Credit risk of commercial banks and methods of its minimization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 13, pp. 1060–1064. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/177.pdf
6. Hordiienko L.O. Upravlinnia valiutnymy ryzykamy bankivskoi ustanovy [Management of currency risks of a banking institution]. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/18593271.pdf> (accessed 20 September 2023).

7. NBU zapuskaie stres-testuvannia 20 bankiv. Khto potrapyt pid perevirku: povnyi spysok [NBU launches stress testing of 20 banks. Who will fall under the test: the full list]. Available at: <https://mind.ua/publications/20257494-nbu-zapuskaie-stres-testuvannya-20-bankiv-hto-potrapit-pid-perevirku-povnij-spisok> (accessed 20 September 2023).
8. Analiz, otsinka, minimizatsiia ta upravlinnia bankivskymy ryzykamy [Analysis, assessment, minimization and management of banking risks]. Available at: <https://osvita.ua/vnz/reports/bank/19871/> (accessed 20 September 2023).
9. Ostrovska N.S. Metody minimizatsii bankivskykh ryzykiv v Ukraini [Methods of minimizing banking risks in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 29, pp. 80–85. Available at: http://bses.in.ua/journals/2018/29_2_2018/18.pdf.
10. Petyk L.O., Yanisiv Yu.V. (2021) Analiz bankivskykh ryzykiv na osnovi rezultativ ekonomichnykh normatyviv NBU [Analysis of banking risks on the results of economic standards of the NBU]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Efektyvna ekonomika"*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9564>

УДК 390.3:339.543

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-12>

Юдіна С.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів та обліку
Дніпровський державний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3354-6515>

Жюдит Ф.М.

здобувач третього рівня освіти (PhD)
Дніпровський державний технічний університет

Руденко А.В.

магістр
Дніпровський державний технічний університет

Yudina Svetlana

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Finance and Industry
Dnipro State Technical University

Judith Felix

PhD
Dnipro State Technical University

Rudenko Anatoly

Master
Dnipro State Technical University

ПОДАТКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Юдіна С.В., Жюдит Ф.М., Руденко А.В. Податки як інструмент розвитку інноваційної економіки.

Стаття присвячена подальшому розвитку теоретичних підходів щодо обґрунтування податкових інструментів стимулювання інноваційного розвитку економіки та розробці пропозицій щодо їх практичного застосування. Розглянуто основні проблеми, пов'язані з податковим стимулюванням інноваційного розвитку. Зазначено про необхідність визначення кола платників податків, на яких слід спрямувати стимулюючий вплив набору податкових інструментів. Запропонована модель інноваційної діяльності, яка представляється як ланцюжок від зародження нового знання, потім втілення ідеї у інноваційний продукт, впровадження інновації у виробництво та комерціалізації інновацій. Виходячи з цієї моделі визначено основні напрями та суб'єкти податкового стимулювання. Запропоновано критерії віднесення суб'єктів до інноваційних підприємств (організацій). Запропоновано алгоритм отримання платником податків статусу інноваційного підприємства (організації). Проаналізовано інноваційну активність підприємств в Україні. Запропоновано комплексну систему податкового стимулювання інноваційного розвитку економіки. Зроблено висновки щодо можливих напрямків стимулювання інноваційної діяльності підприємств в Україні.

Ключові слова: інноваційні підприємства (організації), податкове стимулювання інноваційних підприємств, непрямі (податкові) методи регулювання, інноваційна активність, стадії інноваційної діяльності.

Yudina Svetlana, Judith Felix, Rudenko Anatoly. Taxes as a development tool innovative economy.

The article is devoted to the further development of theoretical approaches to the justification of tax instruments for stimulating the innovative development of the economy and the development of proposals for their practical application. Three groups of main problems related to tax stimulation of innovative development are considered. The first group of problems includes determining the possibility of using various tax instruments to stimulate the development of the innovative economy and its individual subjects. The second group of problems is related to the assessment of the practice of using tax instruments to stimulate the activities of innovative enterprises (organizations) and identifying the reasons for their low efficiency. The third group of problems is related to the development of measures to improve tax instruments aimed at stimulating the development of the innovative economy. It is noted that the effectiveness of tax incentives for innovative development depends on determining the range of business entities that require tax support from the state. It is noted that it is necessary to determine the range of taxpayers on whom the stimulating influence of a set of tax instruments should be directed. The proposed model of innovative activity is presented as a chain from the birth of new knowledge, then the realization of an idea into an innovative product, the introduction of innovation into production, and the commercialization of innovations. Based on this

model, the main directions and subjects of tax incentives are determined. Subjects of the innovative economy whose activities require tax incentives include: enterprises (organizations) that create innovations; innovative enterprises (organizations) that introduce innovations into economic circulation; enterprises (organizations) that consume innovative products; enterprises (organizations) of innovative infrastructure. The criteria for assigning subjects to innovative enterprises (organizations) are proposed, namely: growth of intellectual capital, equality or exceeding the rate of growth of income from the sale of qualitatively new or improved products over the rate of growth of intellectual capital of the enterprise (organization). An algorithm for obtaining the status of an innovative enterprise (organization) by a taxpayer is proposed. The innovative activity of enterprises in Ukraine was analyzed. A significant reduction of enterprises that are innovative has been determined. A comprehensive system of tax incentives for innovative economic development is proposed. Conclusions have been made regarding possible directions for stimulating the innovative activity of enterprises in Ukraine.

Key words: innovative enterprises (organizations), tax incentives for innovative enterprises, indirect (tax) methods of regulation, innovative activity, stages of innovative activity.

Постановка проблеми. В даний час ключова роль не тільки розвитку окремих підприємств, а й у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки, підвищення якості життя населення, зростання його добробуту мають інновації. Одним із факторів успішного інноваційного розвитку є ефективна система державного регулювання та підтримки діяльності суб'єктів господарювання.

З метою реалізації завдання щодо формування нового типу економічного зростання та переходу до сталого інноваційного розвитку необхідне проведення комплексу конкретних заходів, спрямованих на стимулювання інноваційної активності суб'єктів економіки, важливе місце у якому має відводитися податковим.

У вітчизняне податкове законодавство, у свій час, були внесені окремі зміни, орієнтовані на стимулювання інноваційної діяльності, однак вони не дали бажаного результату створення сприятливого податкового клімату для інноваційного розвитку, бо мали точковий характер. Був відсутній єдиний підхід до визначення категорій платників податків, на яких мало бути спрямовано стимулюючий вплив, а також до визначення складу податкових інструментів для кожної категорії платників.

Крім того, не знайшли належного відображення у податковому законодавстві положення, спрямовані на формування та підтримання попиту на інновації; не отримало необхідної теоретичної розробки питання щодо доцільності використання, поряд із стимулюючими, податкових інструментів дестимулюючого характеру щодо підприємств, які застосовують застаріле обладнання або виробляють застарілі види продукції.

Наразі не створено адекватну систему податкового стимулювання суб'єктів господарювання щодо здійснення інноваційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні аспекти питань податкового регулювання економіки висвітлюються в таких роботах економістів як Білої О.Г. [1], Варналія З.С. [2], Геєця В.М. [3], Даниленка А.І. [4], Десятнюк О.М. [5], Жаліло Я.А. [6], Захаріна С.В. [7], Єфіменко Т.І. [8], Луніної І.О. [9], Мельник М.І. [10], Соколовської А.М. [11], Федосова В.М. [12] та інших.

В останнє десятиліття у науковій літературі позначилася явна тенденція до посилення інтересу до можливостей податкових інструментів щодо регулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання. В той же час, залишаються недостатньо дослідженими

окремі питання податкового стимулювання інноваційного розвитку, а саме: відбору платників, специфікою діяльності яких є інноваційна, система податкових пільг, термін їх застосування та інші.

Постановка завдання дослідження. Метою статті є подальший розвиток теоретичних підходів щодо обґрунтування податкових інструментів стимулювання інноваційного розвитку економіки та розробка пропозицій щодо їх практичного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність податкового стимулювання інноваційного розвитку залежить від визначення кола суб'єктів господарювання, що вимагають податкової підтримки з боку держави. Відсутність єдності у розумінні категорій «інновації», «інноваційна діяльність» як у наукових працях, так і законодавчих актах, що регулюють інноваційну та наукову діяльність призводить до труднощів виділення категорій суб'єктів інноваційної економіки, діяльність яких потребує податкового стимулювання.

Відсутні в даний час і єдині критерії віднесення платників податків до категорії «інноваційне підприємство (організація)».

На наш погляд, необхідно розглянути три групи основних проблем, пов'язаних з податковим стимулюванням інноваційного розвитку.

До першої групи проблем необхідно віднести визначення можливості використання різних податкових інструментів для стимулювання розвитку інноваційної економіки та її окремих суб'єктів.

Аналіз напрямів економічного прогресу у промислових розвинених країнах дозволяє зробити висновок, що з другої половини ХХ століття у світі позначився якісно новий етап розвитку економіки, пов'язаний з перетворенням науки та технологій на визначальні фактори конкурентної боротьби як на внутрішніх ринках високорозвинених країн, так і у світі.

У сучасних умовах, коли до 80–95% приросту ВВП у групі розвинених країн забезпечується за рахунок інновацій, процес розширеного відтворення став ідентифікуватись з інноваційним типом розвитку.

В даний час, на жаль Україна, ще не належить до інноваційно розвинених країн. При цьому ситуація продовжує погіршуватись. Так, Україна у 2019 році, порівняно з 2018 роком, втратила дві позиції в Індексі глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) й опустилася на 85-те місце зі 141 країни [13].

Ситуація, що склалася, показує, що активізація інноваційної діяльності підприємств та фізичних осіб неможлива без проведення додаткового комплексу заходів державного впливу на розвиток інноваційної економіки.

До основних інструментів державного стимулювання інноваційного розвитку зазвичай відносять прямі (фінансування) та непрямі (податкові) методи регулювання.

До переваг податкового регулювання перед прямим фінансуванням інноваційного розвитку можна віднести те, що воно зазвичай базується на стимулюючому впливі пільг на діяльність інноваційних підприємств (організацій).

Податкове регулювання інноваційного розвитку ґрунтується на використанні регулюючої функції податків.

У рамках теорії оподаткування дія регулюючої функції обґрунтовується нерівномірним оподаткуванням різних об'єктів та категорій платників податків. Передбачається, що неоднорідність величини податкового навантаження створює бажаний ефект: послаблює податкове навантаження в актуальному напрямку, держава створює більш сприятливі умови для розвитку економіки в цьому напрямі.

Підстави для заперечення аналогічного впливу податкового регулювання на розвиток інноваційної економіки полягають в тому, що вони суперечать основним принципам побудови системи оподаткування, зокрема рівності усіх платників перед законом, недопущення будь яких проявів податкової дискримінації, забезпечення однакового підходу до всіх платників.

Крім того, надання пільг окремим суб'єктам ставить їх у привілейоване становище стосовно інших, та може призвести до обмеження чи спотворення конкуренції.

Тому, на противагу податковим, висувуються заходи підтримки інноваційних підприємств (категорій платників), не за рахунок надання податкових пільг, а шляхом розробки відповідної державної програми з визначенням конкретних джерел її фінансування.

Але ці види стимулювання, на наш погляд, мають не виключати, а доповнювати один одного.

Також необхідно визначити доцільність застосування поряд з податковими інструментами стимулю-

ючого впливу (знижені ставки податків, вилучення, податкові канікули, податкові знижки та ін.) заходів дестимулюючого характеру (підвищені ставки податків, запровадження додаткових податків, обмежень на застосування пільг), які доцільно застосовувати щодо суб'єктів, які не вживають заходів щодо підвищення інноваційності своєї діяльності.

Ефективність податкового стимулювання розвитку інноваційної економіки багато в чому залежить від чіткого визначення кола платників податків, на яких слід спрямувати стимулюючий вплив, та відповідного набору податкових інструментів.

Крім того, необхідним вважається дотримання єдиної термінології, пов'язаної з інноваційною економікою та її суб'єктивним складом.

До основних дефініцій, що характеризують інноваційну економіку віднесено поняття «інноваційної діяльності».

Характерною відмінністю інноваційної економіки від інших типів економічних систем є те, що економічне зростання досягається за рахунок динамічного, безперервного виробництва та впровадження різних інновацій.

Таким чином, інноваційну діяльність можна уявити як діяльність зі створення інновацій, їх впровадження у виробництво та комерціалізації.

Визначення інноваційної діяльності дозволило зробити висновки про те, що посилення стимулюючого впливу податкових інструментів на розвиток інноваційної економіки можливе через стимулювання інноваційної діяльності на всіх стадіях з метою забезпечення її безперервності.

Стадії інноваційної діяльності, і відображення необхідності її безперервності можна представити як модель інноваційної діяльності (рис. 1).

Інноваційну діяльність також можна уявити як ланцюжок подій: зародження нового знання (ідеї) – втілення ідеї у інтелектуальний продукт (інновацію) – впровадження інновації у виробництво – комерціалізація інновацій (комерційно успішне виробництво інноваційного продукту). Податкове стимулювання

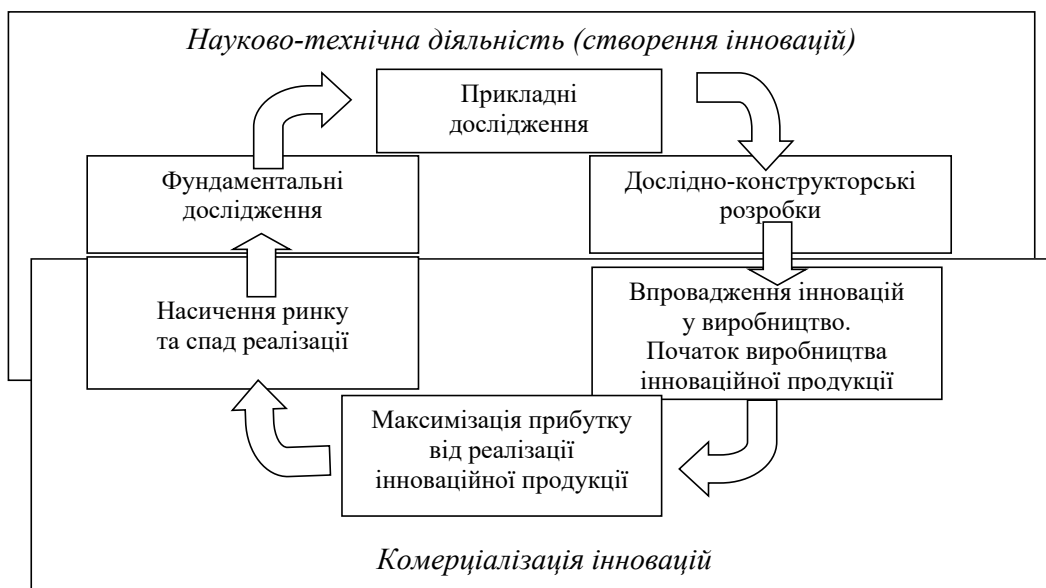


Рис. 1. Модель інноваційної діяльності

необхідне для безперервного послідовного повторення ланок цього ланцюга. Таким чином, податкове стимулювання можливо таких основних напрямів:

- виробництва інновацій;
- впровадження інновацій у виробництво;
- попиту на інноваційну продукцію.

Визначені напрями податкового стимулювання розвитку інноваційної економіки дозволяють визначити коло суб'єктів інноваційної економіки, діяльність яких потребує податкового стимулювання. У їх число необхідно віднести:

- підприємства (організації), які створюють інновації;
- інноваційні підприємства (організації), які впроваджують інновації у господарський обіг;
- підприємства (організації), які споживають інноваційний продукт;
- підприємства (організації) інноваційної інфраструктури.

Як правило, більшу частину податкових інструментів, стимулюючих розвиток інноваційної економіки, спрямовано саме на діяльність цієї категорії підприємств (організацій). Проте результативність податкового стимулювання розвитку інноваційної економіки залежить багато в чому від адекватного розподілу стимулюючого впливу податкових інструментів також на інші категорії суб'єктів.

В іншому випадку ланцюжок «розробка – впровадження – комерціалізація інновацій», який має важливе значення для розвитку інноваційної економіки, не буде ефективно функціонувати.

Друга категорія підприємств (організацій), які впроваджують інновації у господарський обіг, більшою мірою потребує податкового стимулювання, оскільки впровадження інновацій у виробництво є ключовою умовою у забезпеченні розвитку інноваційної економіки.

Підприємства (організації), які є споживачами інноваційного продукту потребують податкове стимулювання з метою підвищення попиту на інноваційну продукцію.

Підприємства (організації) інноваційної інфраструктури мають бути включені до складу суб'єктів, які потребують податкової підтримки, через те, що їх діяльність пов'язана зі всіма стадіями інноваційної діяльності та важлива для нормального функціонування інноваційної економіки.

Виділення категорії «інноваційних підприємств (організацій)» як основних учасників інноваційної діяльності, які вимагають більшої податкової підтримки з боку держави, зумовило постановку питання про те, яким критеріям повинні задовольняти іннова-

ційні підприємства (організації) як платники податків.

На сьогоднішній день, практика закріплення критеріїв для віднесення організацій до категорії інноваційних не системна. Наприклад, ПКУ закріплено звільнення від сплати ПДВ таких суб'єктів, які займаються створенням космічної техніки, постачання програмної продукції, надання наукових консультацій. До 2015 року діяла податкова пільга з податку на прибуток для підприємств літако-будівельної промисловості та інших [9].

Тобто, відсутні кількісні критерії для формування реєстрів підприємств (організацій), що належать до інноваційних. Іноді віднесення підприємств до інноваційних носять характер лобіювання окремими зацікавленими чиновниками. Разом з тим, на основі узагальнення можна визначити обмежену кількість критеріїв виділення категорій інноваційних підприємств (організацій) як суб'єктів податкового регулювання:

- обсяги здійснених НДДКР;
- результативність НДДКР та загальною інноваційною діяльністю (через показники частки інноваційної продукції, приросту обсягів реалізації, кількості отриманих патентів та ін).

Обидва критерії показують результат двох взаємопов'язаних процесів, на яких ґрунтується розвиток інноваційної економіки: процесу створення та процесу впровадження інновацій.

Таким чином, для віднесення інноваційних підприємств (організацій) до особливої категорії платників податків було запропоновано такі критерії:

- приріст інтелектуального капіталу (величини нематеріальних активів підприємства (організації) без включення ділової репутації, а також товарних знаків та знаків обслуговування) за звітний період;
- рівність чи перевищення темпів приросту доходів від реалізації якісно нової чи вдосконаленої продукції над темпом приросту інтелектуального капіталу підприємства (організації).

Кількісну оцінку аналізованих критеріїв мають здійснювати уповноважені органи, в тому числі податкові. Запропоновано алгоритм щодо закріплення за інноваційний підприємством (організацією) особливого статусу платника податків, представлений на рис. 2.

Друга група проблем пов'язана з оцінкою практики застосування податкових інструментів для стимулювання діяльності інноваційних підприємств (організацій) та виявлення причин їх низької ефективності.

В табл. 1 наведена кількість інноваційно активних підприємств в Україні за 2016–2020 роки.

Таблиця 1

Кількість інноваційно активних підприємств в Україні за 2016–2020 роки, одиниць

Види економічної діяльності	Кількість інноваційно активних підприємств, од.		Частка кількості інноваційно активних підприємств у загальній кількості, %	
	2016–2018	2018–2020	2016–2018	2018–2020
Усього	8173	2281	28,1	8,5
Промисловість	4060	1550	29,5	12,9
Переробна промисловість	3626	1452	31,8	13,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	568	133	15,5	3,6
Інформація та телекомунікації	619	121	31,5	6,4
Фінансова та страхова діяльність	222	12	38,3	6,5

Джерело: [14]

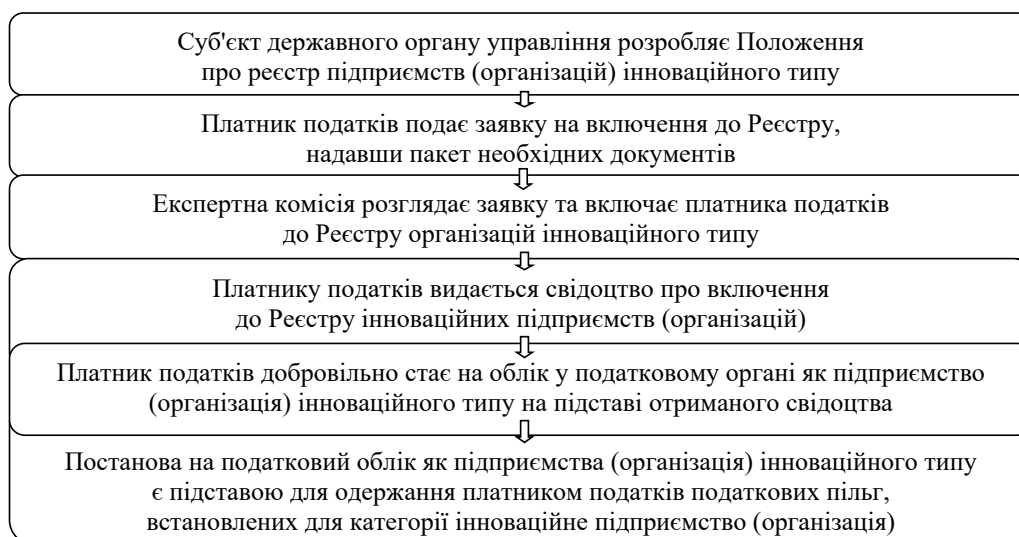


Рис. 2. Алгоритм отримання платником податків статусу інноваційного підприємства (організації)

Дані статистичного збірника України показують інформацію тільки по деяких видах економічної діяльності, але навіть такі дані показують суттєве скорочення інноваційно активних підприємств з 28,1% у 2016–2018 роках до 8,5% у 2018–2020 роках.

Така інформація дозволяє дати висновок, що існуючі заходи державного регулювання не сприяють покращенню ситуації.

Незважаючи на те, що існуюча система податкових інструментів, що стимулюють інноваційну діяльність, налічує кілька позицій, вони суттєво не вплинули на нарощування інноваційної економіки в країні.

У таких умовах виникає необхідність дослідження оцінки ефективності використовуваних податкових інструментів і, зокрема, податкових пільг. Та виявлення неефективності існуючих податкових пільг, спрямованих на стимулювання розвитку інноваційної економіки, що дозволить виявити причини такої ситуації.

Для розробки системних заходів податкового стимулювання необхідно враховувати зарубіжний досвід стимулювання інноваційного розвитку. Такий досвід, показав, що в економічно розвинутих країнах використовується комплексний підхід до використання податкових інструментів, як з погляду охоплення різних стадій інноваційної діяльності, так і з позицій поширення стимулюючого впливу не лише безпосередньо на інноваційні підприємства (організації), але й на інших суб'єктів інноваційної діяльності. Застосування такого досвіду розвинених країн у питаннях податкового стимулювання може стати дієвим механізмом, сприяючим розвитку інноваційної економіки України.

Третя група проблем пов'язана з розробкою заходів щодо вдосконалення податкових інструментів, спрямованих на стимулювання розвитку інноваційної економіки.

Як уже раніше зазначалося, податкового стимулювання потребують різні суб'єкти інноваційної економіки. Так, на стадії низької інноваційності, етапі зародження знань, найдоцільніше стимулювати підприємства (організації, установи), що створюють інновації. Далі, на стадії, коли потрібно впровадження знань у виробництво, тобто втілення отриманих знань

у конкретний інноваційний продукт або технологію, необхідно стимулювання підприємств (організацій), які впроваджують їх у господарський обіг.

Для успішності комерціалізації нового продукту або технології повинно мати місце й стимулювання попиту на цей продукт чи технологію.

Тобто, механізм податкового стимулювання необхідно направити і на підприємства (організації), що є споживачами інноваційної продукції. З рештою, на всіх стадіях потрібне стимулювання підприємств (організацій) інноваційної інфраструктури, зокрема, з метою збільшення інвестицій у інноваційний розвиток економіки.

Зважаючи на відмінності, що існують у діяльності кожної з груп підприємств (організацій), а також їх ролі в інноваційному процесі для кожної з груп необхідне застосування різних інструментів податкового стимулювання.

Таким чином, комплексну систему податкового стимулювання інноваційного розвитку економіки можна представити як ціле, що складається з 4 частин (рис. 3).

Розробка заходів у рамках запропонованої комплексної системи представляється можливим за двома напрямками.

По-перше, розробка комплексу заходів, спрямованих на стимулювання попиту на інновації, і, підприємств (організацій), які споживають інновації, підприємств (організацій), що створюють інновації, та підприємств (організацій) інноваційної інфраструктури.

У контексті цього напряму необхідне доопрацювання існуючих заходів податкового стимулювання інноваційної діяльності з метою підвищення їх ефективності та розробка заходів, спрямованих на створення системи обмежень щодо випуску застарілої продукції та використання в виробництві морально та фізично застарілого обладнання.

По-друге, створення найбільш сприятливого податкового клімату безпосередньо для інноваційних підприємств (організацій). Реалізація цього напряму є можливою через розробку спеціального податкового режиму для інноваційних підприємств (організацій) та

Стимулювання підприємств (організацій) інноваційної інфраструктури	Стимулювання підприємств (організацій) – виробників інновацій
Стимулювання підприємств (організацій) – споживачів інноваційної продукції	Стимулювання підприємств (організацій), що впроваджують інновації

Рис. 3. Комплексна система податкового стимулювання інноваційного розвитку економіки

надання податкових канікул знову створеним інноваційним підприємствам (організаціям).

Висновки. Таким чином, для розвитку інноваційної економіки доцільно застосування поряд з податковими інструментами стимулюючого впливу (зниженні ставки, вилучення, надання інвестиційного податкового кредиту тощо), стримувальних заходів (запровадження додаткових податків, підвищення ставок тощо) щодо суб'єктів, які не вживають заходів щодо підвищення інноваційності своєї діяльності.

Для посилення впливу податкових інструментів на розвиток інноваційної економіки необхідно забезпечення єдності заходів щодо стимулювання вироб-

ництва інновацій, а також щодо їх впровадження у виробництво та комерціалізації як основної умови підтримки безперервності інноваційної діяльності та розвитку інноваційної економіки.

Для стимулювання розвитку інноваційної економіки необхідне застосування комплексного підходу, який має бути заснований на тому, що вплив податкових інструментів має поширюватися на всі етапи інноваційної діяльності та всіх суб'єктів інноваційної економіки, від функціонування яких залежить її безперервність. Виділено чотири категорії суб'єктів інноваційної економіки, діяльність яких на даний час вимагає податкової підтримки держави.

Список використаних джерел:

1. Біла О.Г., Мединська Т.В. Трансформація вітчизняних умов податкового стимулювання інвестицій в умовах євроінтеграції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. № 11. С. 22–27.
2. Варналій З.С. Основи підприємництва : навч. посіб. 3-є вид., випр. і доп. Київ : Знання-Прес, 2006. 351 с.
3. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. НАН України ; Ін-т екон. та прогноз. НАН України. Київ, 2009. 864 с.
4. Даниленко А.І., Петрик О.І., Шелудько Н.М. Інфляція та фінансові механізми її регулювання : монографія / за ред. А. І. Даниленка. Київ : Ін-т екон. та прогноз. НАН України, 2007. 400 с.
5. Десятнюк, О.М., Маршалок Т.Я. Управління податковим боргом : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2013. 340 с.
6. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2009. 336 с.
7. Захарін С.В. Інвестиційне забезпечення відтворення основних фондів. *Економіка України*. 2007. № 5. С. 43–51.
8. Єфименко Т.І. Удосконалення управління державними фінансами та реформування податкової системи України. Київ : ДНУ «Акад. фін. управління», 2015. 446 с.
9. Луніна І.О., Білоусова О.С., Булана О.О. Бюджетно-податкове стимулювання інноваційної діяльності в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 1. С. 41–56.
10. Мельник М.І. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання ; наук. ред. Сторонянська І.З.; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 70 с.
11. Соколовська А.М. Основи теорії податків : навч. посіб. Київ, 2010. 326 с.
12. Федосов В.М. Бюджетна система : підруч. / за наук. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ : Центр учбов. літератури ; Тернопіль : Екон. думка, 2012. 871 с.
13. Індекс конкурентоспроможності. URL: https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96&veaction=edit§ion=6 (дата звернення: 20.09.2023).
14. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2023).
15. Закон України «Про інноваційну діяльність» № 5460-VI (5460-17) від 16.10.2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 20.09.2023).

References:

1. Bila O.H., Medyn'ska T.V. (2010) Transformatsiia vitchyznianskykh umov podatkovoho stymuliuvannia investytsij v umovakh ievrointehratsii [Transformation of domestic conditions for tax incentives for investments in the conditions of European integration]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 11, pp. 22–27.
2. Varnaliy Z.S. (2006) *Osnovy pidpriemnytstva* [Basics of entrepreneurship]. Kyiv: Znannia-Pris, 351 p.
3. Heiets' V.M. (2009) *Suspil'stvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vziaemodii ta rozvytku* [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development]. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekon. ta prohnozuv, 864 p.
4. Danylenko A.I., Petryk O.I., Sheludko N.M. (2007) *Inflatsiia ta finansovi mekhanizmy ii rehuliuвання: monohrafiia* [She-ludko N.M. Inflation and financial mechanisms of its regulation: monohrafiia]. Kyiv: In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy, 400 p.

5. Desiatniuk, O.M., Marshalok T.Ya. (2013) *Upravlinnia podatkovym borhom* [Tax debt management]. Ternopil: Vektor, 340 p.
6. Zhalilo Ya.A. (2009) *Teoriia ta praktyka formuvannia efektyvnoi ekonomichnoi stratehii derzhavy: monohrafiia* [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state: monohrafiia]. Kyiv: Natsionalnyj instytut stratehichnykh doslidzhen, 336 p.
7. Zakharin S.V. (2007) *Investytsijne zabezpechennia vidtvorennia osnovnykh fondiv* [Investment support for the reproduction of fixed assets]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 5, pp. 43–51.
8. Yefymenko T.I. (2015) *Udoskonalennia upravlinnia derzhavnymy finansamy ta reformuvannia podatkovoi systemy Ukrainy* [Improving the management of state finances and reforming the tax system of Ukraine]. Kyiv: DNNU "Akad. fin. Upravlinnia", 446 p.
9. Lunina I.O., Bilousova O.S., Bulana O.O. (2016) *Biudzhethno-podatkove stymuliuvannia innovatsijnoi diialnosti v Ukraini* [Budget and tax stimulation of innovative activity in Ukraine]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 1, pp. 41–56.
10. Mel'nyk M.I. (2022) *Ekonomika rehioniv Ukrainy v umovakh vijny: ryzyky ta napriamky zabezpechennia stijkosti* [The economy of the regions of Ukraine in the conditions of war]. DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy". L'viv, 70 p.
11. Sokolovs'ka A.M. (2010) *Osnovy teorii podatktiv* [Basics of tax theory]. Kyiv, 326 p.
12. Fedosov V.M. (2012) *Biudzhethna systema* [Budgetary system]. Kyiv: Tsentr uchbov. literatury; Ternopil': Ekon. dumka, 871 p.
13. Indeks konkurentospromozhnosti [Competitiveness index]. Available at: https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96&veaction=edit§ion=6 (accessed 20 September 2023).
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 20 September 2023).
15. Zakon Ukrainy "Pro innovatsijnu diial'nist" № 5460-VI (5460-17) vid 16.10.2012 [Law of Ukraine "On Innovative Activity" No. 5460-VI (5460-17) dated 16.10.2012]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (accessed 20 September 2023).

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 347.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-13>**Помірча О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач сектору економічних досліджень
*Львівський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр
Міністерства внутрішніх справ України*

Pomircha Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Sector of Economic Research
*Lviv Research Institute Expert Forensic Center
of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine*

**ПІДТВЕРДЖЕННЯ РОЗМІРУ ЗБИТКУ, ЗАВДАНОГО ВНАСЛІДОК
ЗНИЩЕННЯ, ПОШКОДЖЕННЯ, РОЗКРАДАННЯ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВ, ЯКІ
ПЕРЕБУВАЛИ НА ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ
АБО В РАЙОНАХ ПРОВЕДЕННЯ БОЙОВИХ ДІЙ**

Помірча О.М. Підтвердження розміру збитку завданого наслідок знищення, пошкодження, розкрадання майна підприємств, які перебували на тимчасово-окупованих територіях, або в районах проведення бойових дій. Під час військового стану виникла проблема із обліком товарно-матеріальних цінностей, особливо на підприємствах, які перебували на тимчасово-окупованих територіях, або в районах проведення бойових дій. Якщо майно підприємства було пошкоджене, знищене внаслідок воєнних дій, або викрадене під час тимчасової окупації, важливо зафіксувати завдані збитки з метою їх подальшого відшкодування, яке покласться на державу, яка здійснює військову агресію. Для підтвердження матеріального збитку, завданого внаслідок розкрадання, знищення або пошкодження майна, керівництво такого підприємства повинно провести інвентаризацію, за допомогою якої визначається наявність, пошкодження або відсутність активів, їх стан та документально зафіксувати знищене майно. Документальне підтвердження збитку, завданого внаслідок нестачі товарно-матеріальних цінностей, яка стала результатом військових (бойових) дій, при проведенні судових економічних експертиз, досить кропіткий, відповідальний процес, який вимагає від судового експерта ретельного дослідження як нормативно-правових актів із перевіркою їх чинності на час проведення інвентаризації, так і документів бухгалтерського обліку та звітності та їх відповідності до нормативно-правових актів.

Ключові слова: активи підприємства, військовий стан, збиток, матеріальні цінності, майно підприємства, інвентаризація активів, облік товарно-матеріальних цінностей, нестача.

Pomircha Olena. Confirmation of the amount of damage caused as a result of the destruction, damage, theft of the property of enterprises that were in temporarily occupied territories or in the areas of hostilities. During the entire period of the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine, every day the country's economy loses property owned by private individuals, legal entities, territorial communities, and the state. In order to compensate for property lost during wartime, which was destroyed, stolen, damaged, it is important to correctly and timely document all the processes that preceded and caused the destruction or damage of such property. Equally important during martial law is the correctness and timeliness of documentation of lost property located in territories not controlled by Ukraine (temporarily occupied). The correctness and timeliness of documenting the loss, destruction or theft of enterprise property is quite relevant, since the state is currently developing new or improving already developed mechanisms and procedures for compensation for losses (damages) that were caused as a result of the introduction of hostilities into the territory of business entities or and temporary occupation of the territory where these subjects are located. For the purpose of documentary confirmation of the fact of destruction, theft and damage to the property of enterprises, a forensic economic examination is conducted, one of the tasks of which is to document the extent of the shortage of goods and material values at enterprises and their structural units. The enterprise must document the results of destruction, damage, theft of property. For this purpose, appropriate entries are made in the accounting and reporting documents, and at the same stage it is essential to carry out an inventory, since the way to check the actual availability of the company's property is to carry out an inventory.

Inventory is an independent way of actually controlling the movement of goods and material values and ensuring the reality of accounting data. Conducting research on the lack of goods and material values that were the result of military (combat) actions is a rather painstaking, responsible process that requires a forensic expert to carefully study both regulatory and legal acts with a check of their validity at the time of the inventory, as well as accounting and reporting documents.

Key words: assets of the enterprise, martial law, loss, material assets, enterprise property, asset inventory, accounting of commodity and material values, shortage.

Постановка проблеми. Під час військової агресії Росії проти України багато суб'єктів господарювання втратили в повному обсязі або частково власне майно. Відшкодування такого майна з метою подальшого його відновлення можливе тільки у разі проведення власниками (керівниками) таких суб'єктів господарювання чіткого алгоритму дій, пов'язаних із фіксацією завдання шкоди, заподіяної внаслідок знищення, розкрадання, руйнування, або пошкодження майна та проведення інших дій, передбачених чинним законодавством України.

Правильність та своєчасність документування знищення, розкрадання або псування майна підприємств є досить актуальним питанням, оскільки на теперішній час державою розробляються нові або удосконалюються уже розроблені механізми та процедури відшкодування втрат (збитків), які були завдані внаслідок ведення на території перебування суб'єктів господарювання бойових дій, або ж тимчасової окупації території, на якій розташовані дані суб'єкти.

З метою документального підтвердження завдання матеріального збитку, внаслідок знищення, розкрадання та пошкодження майна підприємств, проводиться судова економічна експертиза. Одним із завдань судової економічної експертизи є документальне обґрунтування розміру нестачі, псування товарно-матеріальних цінностей на підприємствах та їх структурних підрозділах, що в свою чергу призвело до виникнення збитків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оскільки дана тема є достатньо новою та не була актуальною до початку військового вторгнення Російської Федерації на територію України, то, відповідно, на сьогодні наявні публікації в Інтернет ресурсах щодо нормативного оформлення документування результатів пошкодження, розкрадання та знищення майна підприємств під час військових (бойових) дій або ж територіях, які тимчасово окуповані російськими загарбниками. На теперішній час розробляються та удосконалюються державні програми, нормативні документи, які б надавали суб'єктам господарювання алгоритм дій для фіксування, документування та роз'яснення подальших кроків з метою відшкодування в майбутньому збитків, завданих внаслідок військової агресії Росії на території України. Зокрема, це стосується:

– внесення змін до Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879 [9];

– затвердження Міністерством Інтеграції Переліку територій на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією від 22.12.2022 № 309 [10];

– внесення змін до Податкового кодексу України Законом України від 01.04.2022 № 2173 [3];

– введенням в дію Закону України 23.02.2023 № 2923-IX «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації» [2];

– розпорядження Кабінету міністрів України від 25 березня 2022 р. № 246-р «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію [7];

– введенням в дію Постанови від 26.03.2022 р. № 380 «Про порядок подання інформаційного повідомлення про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації» [5] та інше.

Постановка завдання дослідження. Під час військового стану виникла проблема із обліком майна, особливо на підприємствах, які перебували (перебувають) на тимчасово-окупованих територіях, або в районах проведення бойових дій.

З метою подальшого відшкодування втрати майна підприємства, внаслідок його пошкодження, знищення, або викрадення під час військових дій або під час тимчасової окупації, важливо правильно та вчасно зафіксувати завдані збитки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відшкодування втраченого майна та відшкодування завданих збитків покладається на державу, що здійснює військову агресію. Для підтвердження матеріального збитку, завданого внаслідок розкрадання, знищення майна керівництво такого підприємства повинно провести інвентаризацію, за допомогою якої визначається наявність, пошкодження або відсутність активів, їх стан та документально зафіксувати знищене майно.

Порядок та умови проведення інвентаризації в період воєнного стану прописано в Положенні про інвентаризацію активів та зобов'язань, затвердженому Наказом Міністерства фінансів України 02.09.2014 № 879 [9] (далі – Положення № 879) із внесенням у нього змін від 29.07.2022. Пунктом 8 даного Положення № 879 врегульовано оформлення наслідків воєнного стану, а саме: руйнування та знищення майна, неможливість отримати доступ до товарно-матеріальних цінностей при проведенні інвентаризації.

Отже, відповідно абзацу 1 пункту 8 Положення № 879 [9], установи, які знаходяться в районах проведення воєнних (бойових) дій у період дії воєнного стану або майно яких перебуває на таких територіях, проводять інвентаризацію тільки тоді, коли безпечний та безперешкодний доступ уповноважених осіб до активів, необхідних первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку до майна стане можливим.

В свою чергу, перелік територій, на яких ведуться або велися бойові дії, та територій, тимчасово окупованих Російською Федерацією, визначено законодавством. Визначення районів проведення бойових дій здійснюється відповідно до Переліку територій на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією, затвердженого наказом Міністерства Інтеграції від 22.12.2022 № 309 [10] (далі – Перелік № 309).

При проведенні економічної експертизи слід враховувати інформацію викладену у Переліку № 309 у редакції станом на дату прийняття рішення керівництва підприємства про проведення інвентаризації.

Отже, якщо населений пункт, де розташована певне підприємство, потрапив до зазначеного Переліку № 309, експерту необхідно досліджувати таку інформацію:

– чи було проведено інвентаризацію станом на перше число місяця, наступного за місяцем усунення небезпеки та перешкоди доступу до активів, первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку. За певних обставин та в окремих випадках керівництво підприємства може не чекати та провести інвентаризацію на день встановлення факту знищення або руйнування майна;

– чи відображено результати інвентаризації в бухгалтерському обліку відповідного звітнього періоду.

Відповідно до Порядку визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей, затвердженого Постановою КМУ від 22.01.1996 р. № 116 (далі – Порядок № 116) [11], розмір збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей визначається шляхом проведення незалежної оцінки відповідно до національних стандартів оцінки. У разі визначення розміру збитків, що призвели до завдання майнової шкоди державі, територіальній громаді або суб'єкту господарювання з державною (комунальною) часткою в статутному (складеному) капіталі, розмір збитків визначається відповідно до Методики оцінки майна, затвердженої Кабінетом Міністрів України, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2003 р. № 1891 [12] (далі – Методика), до якої було внесено зміни від 27.06.2023.

Абзацом 3 пункту 7 Методики [12] передбачено, що не підлягає інвентаризації і не включається до переліків і зведених актів інвентаризації майно, яке розміщене на територіях активних бойових дій або тимчасово окупованих Російською Федерацією територіях України. Зазначене майно відображається в балансі і закріплюється за підприємствами на праві господарського відання до проведення його інвентаризації та оцінки. Інвентаризація та оцінка такого майна проводиться з 1 числа місяця, що настає за місяцем, в якому завершені активні бойові дії або тимчасова окупація на відповідній території.

Інформація щодо досліджених експертом документів для підтвердження результатів інвентаризації знищеного під час військового стану майна підприємства представлено в таблиці 1.

Також в період воєнного стану (бойових дій) наявна проблема доступу до майна підприємства, коли в певний період часу неможливо було забезпечити безпечний та безперешкодний доступ та неможливо оцінити зобов'язання і власний капітал. В такому випадку відповідно до пункту 12 Порядку подання фінансової звітності, затвердженого Постановою Кабінету міністрів України від 28.02.2000 р. № 419 (далі – Порядок № 419) [4], у фінансовій звітності інформацію про активи, до яких неможливо у певний період часу забезпечити безпечний та безперешкодний доступ, та зобов'язання і власний капітал, які не можуть бути документально підтвержені у зв'язку з відсутністю доступу до відповідних первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку, відображають за даними бухгалтерського обліку.

Обов'язковою умовою фіксування нестачі майна внаслідок пошкодження, знищення в результаті бойових дій, розкрадання в результаті окупації території, на якій певний час перебувало підприємство є подання відповідної заяви до правоохоронних органів щодо пошкодження чи знищення майна. Саме наявність такої процедури дасть змогу керівництву підприємства розраховувати на відшкодування заподіяної шкоди (збитків).

Таблиця 1

Документи, які досліджуються експертом для підтвердження результатів інвентаризації пошкодженого або знищеного під час військового стану майна підприємства

Документ	Особливості дослідження
Знищені основні засоби, необоротні матеріальні активи, нематеріальні активи	
Інвентаризаційний опис необоротних активів	досліджуються інвентаризаційні описи по тим активам, які не підлягають відновленню. Перевіряється інформація щодо причини, які привели до стану непридатності активів до їх застосування
Знищені запаси, у т.ч. товари та інші товарно-матеріальні цінності	
Інвентаризаційний опис запасів	досліджуються інвентаризаційні описи по тим запасам, які стали непридатними для використання. Перевіряється наступна інформація: найменування, кількість, інвентарні номери, код номенклатури, причини, ступінь та характер їхнього пошкодження та також пропозиції щодо їхньої уцінки, списання
Щодо всього знищеного майна	
Звіряльні відомості	перевіряються розбіжності між даними бухгалтерського обліку та даними інвентаризаційних описів (актів інвентаризації)
Протокол інвентаризаційної комісії	повинен містити пропозиції щодо подальшого списання основних засобів, малоцінних необоротних матеріальних активів, запасів або ж їхнього можливого використання. Протокол повинен бути підписаний всіма членами інвентаризаційної комісії та затверджений керівником підприємства

Збитки – це втрата активів, обумовлена будь-якими протиправними діями. В свою чергу втрата активів являє собою, в тому числі безповоротне зменшення активів через недостачу, знищення, псування майна.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні від 16.07.1999 № 996-XIV (далі – Закон України № 996-XIV [1] та пункту 3 розділу 1 Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку № 1 (далі – НП(С)БО «Загальні вимоги до фінансової звітності») [8]: «активи – ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому».

Якщо за результатами проведеної інвентаризації було визначено, що знищення, пошкодження або розкраданні майна відбулося в результаті військових (бойових) дій, судовий експерт повинен керуватися, як вимогами Положення № 879 [9], так і Порядком визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації, затвердженим Постановою КМУ від 20.03.2022 р. № 326 [6] (далі – Порядок № 326).

Відповідно пункту 2 додатку «Загальні засади оцінки збитків, завданих майну та майновим правам внаслідок збройної агресії Російської Федерації» до зазначеного вище Порядку № 326 [6], збитки – вартість втраченого, пошкодженого та (або) знищеного майна, що зазнало руйнівного впливу внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, ракетно-бомбових ударів в ході збройної агресії Російської Федерації, а також розмір витрат, необхідний для відновлення порушеного права (реальні збитки); та/або розмір доходу, який постраждалий міг би одержати за умови відсутності збройної агресії Російської Федерації (упущена вигода).

Варто зауважити, що Порядок № 326 застосовується при визначенні збитків для фіксації пошкоджень будівель, споруд різних форм власності завданих внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Щодо обліку необоротних активів та запасів, які відображалися в реєстрах бухгалтерського обліку підприємств до введення воєнного стану та які на дату складання фінансової звітності перебували на тимчасово окупованій території або в районах проведення бойових дій, то вони продовжують обліковуватись у складі активів підприємства [6].

Також постає питання відображення активів підприємства у бухгалтерському обліку, які знаходяться на тимчасово окупованій території, або ж на території активних бойових дій. Отже, зруйновані, пошкоджені в зоні бойових дій, або на тимчасово окупованих територіях активи, списати можна лише після того, як до них буде отримано фізичний доступ та проведено інвентаризацію.

Така позиція є правильною, оскільки відповідно до статті 1 Закону України № 996-XIV [1] та відповідно до пункту 3 НП(С)БО «Загальні вимоги до фінансової звітності» [8]: «активи – ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому». Коли підприємство втратило контроль над своїми ресурсами, такі ресурси не можуть вважатися активами, оскільки контрольованим підприємством вважається ресурс, вигоди від використання якого, як очікується, будуть надходити підприємству.

Виходячи із представленої вище інформації, вдається до списання активів з балансу підприємства можна лише тоді, коли підприємство відновить контроль над такими активами. Отже, списання активів стане можливим тільки після звільнення території, на якій перебуває актив, та відновлення на цій території конституційного ладу України.

Важливо зазначити, якщо в результаті воєнних (бойових) дій було втрачено будь-які правостановлюючі документи суб'єкта господарювання, то необхідно провести процес відновлення таких документів, оскільки проводити експертне дослідження при відсутності правостановлюючих документів, а тим більше претендувати на подальше відшкодування збитків, внаслідок втрати або пошкодження майна неможливо.

Висновки. Під час проведення судової економічної експертизи щодо підтвердження матеріального збитку, завданого внаслідок знищення, руйнування, пошкодження майна підприємств під час військової агресії Росії проти України, експерту необхідно досліджувати документи представлені на дослідження починаючи із правостановлюючих документів та тих, що підтверджують факт наявності у власності підприємства рухомого та нерухомого майна (шляхом проведення інвентаризації), яке приймало безпосередню або опосередковану участь у фінансово-господарській діяльності даного суб'єкта господарювання до початку військових (бойових) дій на території України.

Підтвердження матеріального збитку підприємствам, завданого внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України є досить актуальним питанням, як на теперішній час (під час війни), так і після її завершення, оскільки економіці України завдано значних втрат, які потребують відшкодування для подальшого ефективного її функціонування. Дуже важливо, як з боку держави, так і сучасних науковців розробляти нові та вдосконалювати існуючі способи та підходи, розробляючи нові методики та методичні рекомендації щодо документального обґрунтування процесів фіксування, документування та визначення втрат.

Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).
2. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації : Закон України 23.02.2023 № 2923-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).
3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану : Закон України від 01.04.2022 № 2173-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).
4. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності : Постанова КМУ від 28.02.2000 р. № 419. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).

5. Порядок подання інформаційного повідомлення про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації : Постанова від 26.03.2022 р. № 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).

6. Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації : Постанова КМУ від 20.03.2022 р. № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).

7. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію : Розпорядження Кабінету міністрів України від 25 березня 2022 р. № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).

8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).

9. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань : Наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).

10. Перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією, затвердженого наказом Міністерства внутрішніх справ України від 22.12.2022 № 309. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).

11. Порядок визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.01.1996 р. № 116. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).

12. Методика оцінки майна, затвердженої Кабінетом Міністрів України, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2003 р. № 1891. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2023).

References:

1. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On accounting and financial reporting in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

2. Pro kompensatsiiu za poshkodzhennia ta znyshchennia okremykh katehoriï ob'ektiv nerukhomoho maina vnaslidok boiovykh diï, terorystychnykh aktiv, dyversii, sprychynenykh viiskovoiu ahresiïeu Rosiiskoi Federatsii [On compensation for damage and destruction of certain categories of immovable property as a result of hostilities, acts of terrorism, sabotage caused by the military aggression of the Russian Federation]: Zakon Ukrainy 23.02.2023 № 2923-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

3. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo administruvannia okremykh podatkov u period voiennoho, nadzvychainoho stanu [On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the administration of certain taxes during the period of martial law and state of emergency]: Zakon Ukrainy vid 01.04.2022 № 2173-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

4. Pro zatverdzhennia Poriadku podannia finansovoi zvitnosti [On the approval of the Procedure for submitting financial statements]: Postanova KМУ vid 28.02.2000 r. № 419. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

5. Poriadok podannia informatsiinoho povidomlennia pro poshkodzhene ta znyshchene nerukhome maino vnaslidok boiovykh diï, terorystychnykh aktiv, dyversii, sprychynenykh viiskovoiu ahresiïeu Rosiiskoi Federatsii [The procedure for submitting an information report on damaged and destroyed real estate as a result of hostilities, acts of terrorism, and sabotage caused by the military aggression of the Russian Federation]: Postanova vid 26.03.2022 r. № 380. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

6. Poriadok vyznachennia shkody ta zbytkiv, zavdanykh Ukraini vnaslidok zbroinoï ahresii Rosiiskoi Federatsii [The procedure for determining damage and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation]: Postanova KМУ vid 20.03.2022 r. № 326. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

7. Pro zatverdzhennia planu nevidkladnykh zakhodiv z peremishchennia u razi potreby vyrobnychykh potuzhnosti subiek-tiv hospodariuvannia z terytorii, de vedutsia boiovi diï ta/abo ye zahroza boiovykh diï, na bezpechnu terytoriiu [On the approval of the plan of urgent measures to relocate, if necessary, the production capacities of business entities from territories where hostilities are taking place and/or there is a threat of hostilities to a safe territory]: Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 25 bereznia 2022 r. № 246-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

8. Pro zatverdzhennia Natsionalnogo polozhennia (standartu) bukhgalterskoho obliku № 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti" [On the approval of the National regulation (standard) of accounting No. 1 "General requirements for financial reporting"]: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 № 73. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

9. Polozhennia pro inventaryzatsiiu aktyviv ta zoboviazan [Regulations on the inventory of assets and liabilities]: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 02.09.2014 № 879. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

10. Perelik terytorii, na yakykh vedutsia (velysia) boiovi diï abo tymchasovo okupovanykh Rosiiskoiu Federatsiïeu, zatverdzhenoï nakazom Minreintehratsii vid 22.12.2022 № 309 [The list of territories on which hostilities are (were) conducted or temporarily occupied by the Russian Federation, approved by order of the Ministry of Reintegration dated 12.22.2022 No. 309]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

11. Poriadok vyznachennia rozmiru zbytkiv vid rozkradannia, nestachi, znyshchennia (psuvannia) materialnykh tsinnos-teï [The procedure for determining the amount of damages from theft, shortage, destruction (damage) of material values]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22.01.1996 r. № 116. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

12. Metodyka otsinky maina, zatverdzhenoï Kabinetom Ministriv Ukrainy, zatverdzhenoïu Postanovoïu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 hrudnia 2003 r. № 1891 [Methodology of property valuation approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine, approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 10, 2003 No. 1891]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (accessed 04 October 2023).

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.6:339.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-14>

П'янкova O.B.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного менеджменту
Державний торговельно-економічний університет

Кабанець С.С.

бакалавр
Державний торговельно-економічний університет

Piankova Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of International Management
State University of Trade and Economics

Kabanets Snizhana

Bachelor
State University of Trade and Economics

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ КРАЇН-КОНТРАГЕНТІВ ДЛЯ ІМПОРТУ ТЮТЮНОВОЇ СИРОВИНИ

П'янкova O.B., Кабанець С.С. Управлінське рішення щодо вибору країн-контрагентів для імпорту тютюнової сировини. В статті розглянуто управлінські рішення суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності як одну зі складових менеджерської діяльності. Наголошено на необхідності ухвалення управлінських рішень на підґрунті аналізу інформації з відкритих джерел світової статистики та досвіду імпортерів. Досліджено кон'юнктуру світового ринку тютюну, проаналізовано світові обсяги експорту тютюнової сировини, визначено експортерів-лідерів товару (HS 2401, 2403) у 2018–2022 роках, виявлені тенденції щорічного зростання / скорочення поставок. Визначено, що Україна, як імпортер тютюнової сировини, посідає 23 місце та купує 0,9% від світового імпорту. В контексті географії імпорту висвітлено індикатори торгівлі, а саме: частка в імпорті України, частка в експорті партнера, зростання імпорту 2018–2022 роках, 2021–2022 роках, місце у світовому рейтингу експортерів, середня відстань країни постачальника до імпортера. Проведений за означеними критеріями аналіз дозволив відфільтрувати потенційних контрагентів та визначити серед пріоритетних Бразилію, Мозамбик та Італію. Проведено компаративний аналіз за критеріями логістики, середньої митної вартості одиниці товару, рівня ставки ввізного мита. На підґрунті проведеного дослідження аргументовано ухвалення управлінського рішення щодо вибору Італії як пріоритетного контрагента для імпорту тютюнової сировини (HS 2401).

Ключові слова: управлінське рішення, імпорт, тютюнова сировина.

Piankova Oksana, Kabanets Snizhana. Management decision of the selection of raw tobacco import partner countries. The article defines management decisions as one of the components of the managerial activity of an entity as a subject of foreign economic activity. It is emphasized that it is necessary to make reasonable management decisions based on the information analysis from open sources of world statistics and the experience of import operations of tobacco-producing companies. The article examines the global tobacco market conditions, analyzes the global volume of tobacco raw materials exports, identifies the leading exporters of the product (HS 2401, 2403) in 2018–2022. In addition, the article reveals the trends of annual increase/decrease in deliveries, ranks the leaders in world exporter (Brazil with a share in world exports at the level of 21.2%, in second and third place, respectively, Zimbabwe – 9.0% and the USA – 8.0% of exports of unprocessed tobacco (HS 2401)). The top 10 European exporting countries include Belgium (3rd place), Italy (8th place) and Germany (10th place). As an importer of tobacco raw materials, Ukraine occupies 23rd and buys 0.9% of world imports. Brazil, Mozambique and Italy are identified as the leaders in terms of supply volumes. The article highlights trade indicators considering the geography of imports, such as: the share in Ukraine's imports, the share in the partner's exports, the growth of imports in 2018–2022, 2021–2022, the place in the world ranking of exporters, the average distance between the supplier country and the importer. The carried-out analysis allows filtering of potential counterparties and choosing of Brazil, Mozambique and Italy among the priority ones. The article carries out a comparative analysis based on logistics criteria, the aver-

age customs value of a product unit, and the level of the import duty rate. The conducted comparative analysis based on the criteria of logistics, the average customs value of goods (per unit), the level of the import duty rate ensured justifying the adoption of a management decision regarding the choice of Italy as a priority counterparty for the import of raw tobacco (HS 2401).

Key words: management decision, import, raw tobacco.

Постановка проблеми. Управлінські рішення суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності є одним з найвідповідальніших етапів роботи менеджера. Вони характеризуються багатогранністю та раціональністю, адже навіть в умовах інформаційного голоду мають ґрунтуватися на дослідженні альтернатив та визначенні широкого спектру критеріїв. В умовах перманентної кризи імпортозалежні виробничі підприємства, якими є суб'єкти тютюнової індустрії, потребують зважених управлінських рішень щодо вибору країн постачальників імпортованої сировини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню обґрунтування управлінських рішень присвячено значний доробок наукових праць, серед яких роботи [1–5]: Т. Жовковської, М. Кравченко, В. Голук, М. Боровик, О. Корогодової.

Проблематика імпорту сировини досліджена у працях [6–8] Т. Мельник, К. Пугачевської, П. Яворського.

Дослідженню сучасного стану світового ринку, оприлюдненню статистичних даних для розвитку міжнародного бізнесу присвячено діяльність Міжнародного торговельного центру (ІТС), формуванню митної статистики для імпортерів присвячено роботу Державної митної служби України [15–16].

Постановка завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування управлінського рішення щодо географічної трансформації імпорту тютюнової сировини на підґрунті визначення основних тенденції розвитку світового ринку релевантного товару, вартісних та кількісних торговельних показників, особливостей тарифно-нетарифного регулювання зовнішньої торгівлі тютюновою сировиною Україною та країнами-потенційними партнерами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тютюнова індустрія в Україні представлена чотирма транснаціональними корпораціями, на які припадає майже 92% усього ринку. Основними гравцями на даному ринку є: ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» [9], ПрАТ «Філіп Морріс Україна», що представлена такими основними марками як: IQOS, Heets, Parliament, Marlboro, L&M з інноваційним виробничим центром під Харковом та з часткою ринку в розмірі 28% [10]. ПрАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна», виробництво якої зосереджено в Полтавській області, і на яку припадає 22% усієї тютюнової індустрії. Підприємство відоме сигаретами «LD», «Winston», «Glamour», «Camel» і «Monte Carlo», що реалізується для споживання і на внутрішньому, і на експортних ринках, ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна» з виробничими потужностями в м. Києві й часткою ринку у 18%, що виробляє і представляє на вітчизняному ринку міжнародні сигаретні бренди Davidoff, West, Parker & Simpson, Jade, а також локальні марки «Прима Люкс» та «Прима Срібна» [11].

Решта частини тютюнової промисловості в Україні представлена вітчизняними підприємствами, зокрема

ТОВ «Винниківська тютюнова фабрика» (колишня – Львівська тютюнова фабрика), яка в основному представляє сигарети низького цінового сегменту, а найпопулярнішими торговими марками є Marvel, Strong, Київ, Compliment [12], при цьому частка цієї компанії, починаючи з 2014 року, збільшилася втричі, хоча раніше фабрика мала лише 2% усього національного ринку. Серед інших місцевих компаній вирізняють ТОВ «Юнайтед Табако», виробничі потужності якої зосереджені в Дніпропетровській області, а також ТОВ «Вікторія Ленд» з невеликим виробництвом в Київській області [9].

Суб'єкти господарювання тютюнової галузі є імпортозалежними від поставок сировини. В умовах перманентної кризи потребують прийняття зважених рішень щодо можливостей диверсифікації/оптимізації географії імпорту.

Для обґрунтування управлінського рішення щодо пріоритетного постачальника доречно визначити критерії вибору, серед яких: місце у світовому рейтингу країн-експортерів релевантного товару; наявність торговельної угоди з країною-потенційним торговельним партнером; рівень тарифно-нетарифного регулювання; логістичні можливості з урахування воєнних дій тощо.

Тютюнова сировина є диференційованим продуктом з особливими характеристиками, від яких прямо залежить її виробництво, споживання та торгівля в усьому світі. Розпочаті ще наприкінці XV – початку XVI століття за часів Христофора Колумба перші спроби культивування тютюну, за 5 століть призвели до його вирощування у більш, ніж 100 країнах світу з найрізноманітнішими кліматичними умовами та покриттями ґрунтів. Серед найбільш поширених сортів тютюну, які використовуються в світовому виробництві тютюнових виробів, виокремлюють: Берлей, Орієнталь та Вірджинія. Берлей вимагає важчих ґрунтів і більшої кількості добрив, а тому більшою мірою попит на нього забезпечується плантаціями в країнах Центральної Америки, Малаві, Італії та Уганді. Тютюн сорту Орієнталь вирощують в умовах спекотного літа на Балканах і Близькому Сході, а також у Туреччині [13]. Сорт Вірджинія охоплює 2/3 світових обсягів тютюну, а основними країнами вирощування є: США, Бразилія, Китай та Зімбабве.

Досліджуючи особливості розвитку світового ринку тютюнової сировини, слід зазначити, що найбільше зростання виробництва припало на 1970–2000 рр.: від 4,3 млн тонн до історичного максимуму у 8,1 млн тонн. Протягом останніх двох декад світове виробництво тютюну характеризувалося значними змінами з року в рік, демонструючи різновекторні тенденції, з середнім обсягом на рівні 6–6,5 млн тонн. Регіональне тютюнове виробництво демонструє трансформацію з розвинених країн до країн, що розвиваються. Частка світового виробництва в Європі та Північній Америці скоротилася в понад 2 рази: з 19,2% до 9,4%, у той час, як питома

вага країн Африки, Азії та Південної Америки зростає з 80,7% до 90,5% [14]. Сучасне виробництво сировини більшою мірою зосереджується в Китаї (2,24 млн тонн), Бразилії (762 тис. тонн) та Індії (750 тис. тонн), на які припадає понад 50% світового обсягу [15].

Аналізуючи стан світового ринку тютюнової сировини за зовнішньоторговельними показниками, зокрема вартісними обсягами експорту за товарною позицією HS 2401 (табл. 1), спостерігаємо скорочення на 1% у 2018–20 роках та зростання на 13% у 2021–22 роках, за товарною позицією HS 2403 (табл. 1), спостерігаємо збільшення на 11% у 2018–20 роках та скорочення на 5% у 2021–22 роках.

Оскільки одним з найважливіших критеріїв вибору постачальника імпортової сировини є наявність його у світовому рейтингу країн-експортерів релевантного товару, запропоновано ознайомитися зі статистикою ІТС щодо експортерів товарів HS 2401 (табл. 2) та HS 2403 (табл. 3).

Незмінним лідером упродовж усього досліджуваного періоду залишається Бразилія з часткою у світовому експорті на рівні 21,2%. На другому та третьому місці відповідно Зімбабве – 9,0% та США – 8,0% експорту необробленого тютюну (HS 2401). Серед європейських країн-експортерів до 10 лідерів увійшли Бельгія (3 місце), Італія (8 місце) та Німеччина (10 сходинка).

Україна як імпортер тютюнової сировини посідає 23 місце та купує 0,9% від світового імпорту. Більш докладна інформація щодо імпорту Україною тютюнової сировини представлена у табл. 3.

Серед лідерів поставок тютюнової сировини до України: Малаві (24,4% від всього імпорту), Німеччина (19,0%) та Бразилія (16,3%).

За показником щорічної зміни у період 2018–2022 роки всі постачальники, окрім Пакистану (14%), продемонстрували скорочення експорту до України. У 2022 році тенденція скорочення зберіглася. Найбільше зменшення обсягів поставок з Мозамбіку (- 71%), США (- 64%), Бразилії (- 61%), що стало наслідком припинення морського сполучення. Позитивну динаміку продемонстрували лише Греція (690%) та Італія (156%).

Аналізуючи вітчизняне виробництво тютюнової сировини, слід зазначити, що в Україні вирощують 14 сортів тютюну на території Хмельницької, Вінницької, Тернопільської, Івано-Франківської, Одеської, Закарпатської та Чернівецької областей. З них більша частина належить до напіворієнтальних сортів, які вимагають додаткової обробки і підходять для виробництва не всіх тютюнових сумішей.

В Україні виробництво сигарет, які містять тютюн або суміші тютюну із заміниками тютюну, у 2016 році досягло максимальної позначки за останнє десятиліття і становило 98,2 млрд. шт. Однак впродовж останніх років спостерігається значне зменшення виробництва, а в 2022 р. досягло мінімальних обсягів. Виробництво є основним фактором впливу на розміри закупівлі тютюнової сировини, а скорочення кількісних обсягів її імпорту в останні роки як результат на понад 30 % зменшення виготовлення сигарет прямо відображають тенденції на українському тютюновому ринку: спад попиту через відмову від паління, скорочення населення України через вимушену міграцію, зменшення обсягів виробництва через фізичну втрату виробничих потужностей. Згідно з прогнозами Euromonitor, тенденція до зменшення поширення куріння буде спосте-

Таблиця 1

Світові обсяги експорту тютюнової сировини в 2018–2022 рр., млн дол. США

Товар	Товар на позиція / HS	Період					Річний приріст вартості, %	
		2018	2019	2020	2021	2022	2018–22, %	2021–22, %
Тютюнова сировина; тютюнові відходи	2401	11085	10273	9111	9579	10836	-1	13
Перероблений тютюн та промислові заміники тютюну «гомогенізовано» або «відновлені»	2403	6531	7960	9151	10266	6145	11	-5

Джерело: складено авторами на основі даних [16]

Таблиця 2

Топ-10 країн-лідерів за експортом сировини (HS 2401), 2018–2022 рр., тис. дол. США

Країни-експортери	Період					Середньорічні темпи приросту, %		Частка у експорті
	2018	2019	2020	2021	2022	2018–2022	2021–2022	
Бразилія	1894445	2043520	1513569	1349296	2295544	0	70	21,2
Зімбабве	864700	782997	741384	780532	975997	0	18	9,0
США	1066523	756378	694616	843029	863877	-3	2	8,0
Бельгія	1164486	1152441	1133778	1071783	820321	-7	-23	7,6
Індія	589895	554616	512746	555082	815930	7	47	7,5
Китай	541756	564038	455401	486559	560738	-1	15	5,2
Малаві	492332	498465	410861	451207	426218	-4	-6	3,9
Італія	357590	312830	298444	290668	343096	-2	18	3,2
Німеччина	391911	352315	275864	353097	337143	-3	-5	3,1
Індонезія	169066	201976	196007	213408	266026	10	25	2,5

Джерело: складено авторами на основі даних [16]

Таблиця 3

**Географічна структура імпорту тютюнової сировини (HS 2401) до України,
2018–2022 рр., тис. дол. США**

Експортер	Імпорт, 2022 р., тис. дол. США	Частка в імпорті країни, %	Частка України в експорті партнера, %	Зростання імпорту 2018–22 рр., %	Зростання імпорту 2021–22 рр., %	Рейтинг країн- партнерів у експорті світу	Середня відстань, км
Світ	98409	100		-18	-58		
Малаві	23910	24,4	0,4	-7	-59	7	7870
Німеччина	18666	19,0	4,1	-8	-49	9	3695
Бразилія	16073	16,3	0,4	-22	-61	1	11426
Індія	6591	6,7	0,1	-16	-50	5	5772
Болгарія	6394	6,5	9,3	25	-13	22	2197
Китай	4450	4,5	0,1	-16	-39	6	5728
Мозамбік	3346	3,4	0,3	-3	-71	19	8241
Греція	2299	2,3	1,4	-11	690	12	2662
Туреччина	2216	2,3	0,3	-28	-79	11	5300
Зімбабве	1973	2,0	0,2	-35	12	2	9711
США	1943	2,0	0,1	-38	-64	3	7506
ОАЕ	1393	1,4	25,2	0	-8	59	4540
Пакистан	1286	1,3	0,01	14	-46	31	3478
Італія	1090	1,1	0,4	-60	156	8	2183
Бангладеш	1068	1,1	0,6	-2	-22	15	7273

Джерело: складено авторами на основі даних [16]

рігатися і в наступні роки як через 7-річний план збільшення податків на тютюн до мінімального прийнятого в ЄС рівня, так і через загальні тенденції дотримання здорового способу життя.

Наступним критерієм вибору потенційного партнера є ціноутворення, оскільки формування цін у зовнішній торгівлі суттєво відрізняється від ціноутворення на внутрішньому ринку. Так, аналізуючи представлені в таблиці 4 ставки ввізного мита на тютюнову сировину, спостерігаємо, що для неї характерні як адвалорне, так і специфічне мито. Зокрема повна та пільгова ставки імпортного мита для тютюнової сировини та відходів на даний момент становить 1%, при цьому імпорт з країн ЄАВТ, Канади, а також Великої Британії та країн ЄС здійснюється за преференційними ставками в розмірі 0% або 0,1% при ввезенні тютюну типу Орієнталь сонячного сушіння або іншого тютюну з частково або повністю віддаленою середньою жилкою, при цьому підставою для застосування преференції є наявність оригіналу сертифіката, що підтверджує походження товару. У той же час, для промислових замінників тютюну характерний специфічний вид мита, ставка якого складає 1,8 євро за кг, при

тому, що для даного виду тютюнової сировини з країн ЄАВТ,ЄС, а також Канади та Великої Британії застосовується преференційна ставка в 0%. Крім того, у рамках діючих міждержавних угод про вільну торгівлю з країнами СНД, Республікою Грузія та Республікою Македонія можливе звільнення від сплати мита при імпорті тютюну, тютюнових відходів та промислово виготовленого тютюну, при дотриманні умов (наявність сертифіката про походження товару, виконання правил прямого відвантаження та безпосередньої закупівлі), що встановлені кожною окремою угодою [17].

Як зазначалося раніше, тютюнова сировина належить до підакцизних товарів, при цьому акцизний податок на тютюн та промислові замінники тютюну на період 01.01.2023 р. – 31.12.2023 р. встановлений в розмірі 1669,51 грн за кг [17]. Утім, слід зазначити, що відповідно до підпункту 213.3.6 пункту 213.3 статті 213 Податкового кодексу України, операції з підакцизними товарами звільнюються від акцизного податку у випадках ввезення їх на митну територію України та подальшого використання як сировини для виробництва підакцизних товарів. Тобто, при імпорті тютюнової сировини акцизний податок може не бути складовою її

Таблиця 4

Ставки ввізного мита на тютюн та промислові замінники тютюну

Код	Назва	Ставки мита		
		Преференційна	Пільгова	Повна
2401	Тютюнова сировина; тютюнові відходи	– Країни ЄАВТ, Канада: 0% – Країни ЄС та Великобританія: 0% або 0,1% (для 2401106000; 2401209500)	1%	1%
2403	Інший тютюн промислового виробництва та його замінники, «гомогенізований» або «відновлений» тютюн	– Країни ЄАВТ, Канада, Великобританія, країни ЄС: 0%	1.8 євро за кг	1.8 євро за кг

Джерело: складено автором на основі даних [17]

ціноутворення, але обов'язковою умовою при цьому є пред'явлення контролюючому органу ліцензії на право виробництва тютюнових виробів. Більше того, фактично імпорт тютюнової сировини може здійснюватись лише суб'єктами господарювання, які мають таку ліцензію, а також тютюново-ферментаційними заводами, які здійснюють реалізацію ферментованої тютюнової сировини виробникам тютюнових виробів або на експорт. У той же час, окремо вимагається ліцензія на імпорт тютюну з невідділеною середньою жилкою (240110), що видає Мінекономіки України або його уповноважений орган, згідно з Угодою про вільну торгівлю між Україною та Республікою Македонія від 18 січня 2001р. Ще однією особливістю нетарифного регулювання та обов'язковою умовою для імпорту тютюну та промислових замінників тютюну відповідно до МКУ є надання митним органам забезпечення сплати митних платежів шляхом попередньому декларуванню партій цих товарів [18]. Товари за позицією УКТЗЕД 2401 є об'єктами регулювання у сфері карантину рослин, відповідно до чого імпорт в Україну цієї продукції супроводжується фітосанітарним контролем, зокрема у формі попереднього документального контролю при перетині кордону та контролем територіальними органами Держпродспоживслужби під час оформлення товарів, при цьому обов'язковим є наявність оригінального фітосанітарного сертифікату, виданий відповідним органом державної влади країни-експортера. Крім того, тютюнові відходи за кодом УКТЗЕД 2401300000 підпадають під категорію «небезпечні відходи», а тому для здійснення імпорту цих товарів необхідно щорічно отримувати висновок-дозвіл Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України на транскордонне перевезення відходів «Зеленого переліку». У той же час, і для тютюну, і для промислових замінників тютюну не виключається необхідність відбору проб і зразків товарів для проведення лабораторних досліджень, якщо відповідним нормативно-правовим актом буде встановлену таку потребу.

Провівши дослідження світового та українського ринку тютюнової сировини та проаналізувавши його основні тенденції, визначимо пріоритетні країни пошуку партнерів для організації імпорту даного товару з використанням матричного методу, що охоплюватиме такі критерії як: логістичний аспект, середня митна вартість одиниці товару, особливості тарифного регулювання та середньорічні темпи приросту обсягів експорту.

Так, для визначення найпривабливішого ринку для імпорту сировини за товарною позицією 2401 для аналізу було обрано 3 країни, зокрема Бразилію та Мозамбік, що є не тільки провідними виробниками та експортерами даної сировини, але й державами, звідки українські виробники імпортують найбільші обсяги тютюну, а також Італію, яка є лідером-виробником тютюну в Європі, і яка водночас сприятиме вирішенню проблеми підприємств щодо значних затримок поставок через віддаленість поточних країн-постачальників сировини та велику тривалість доставки товару. Більше того, зважаючи на кризову ситуацію в країні та закриття морських портів через військову агресію, автомобільний вид транспорту залишається єдиним способом доставки цього вантажу.

У той же час, оцінюючи середню митну вартість за 1 кг сировини з різних регіонів, спостерігаємо, що найбільш прийнятним для підприємства буде італійський тютюн, до того ж підприємство матиме можливість застосувати преференційну ставку ввізного мита, підтвердивши відповідним документом походження сировини з країни ЄС. До прикладу, за даними суб'єкта ЗЕД за тютюн з Бразилії ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» було сплачено мита на суму 192 146,07 USD, а за мозамбіцький – 38 252,32 USD, тобто якби компанія замінила обсяги сировини лише з цих двох країн на поставки тютюну з Італії, їй би вдалося за рік заощадити понад 6 мільйонів гривень тільки за рахунок використання преференції по миту.

Остаточний вибір країни для подальшого розвитку імпорту тютюнової сировини доречно провести на підґрунті компаративного аналізу щодо привабливості потенційних партнерів для організації імпорту тютюнової сировини та відходів (табл. 5). Лідери серед пріоритетних експортерів Бразилія, Мозамбік та Італія порівняємо за критеріями логістики, середньої митної вартості одиниці товару, рівня ставки ввізного мита, середньорічного темпу приросту експорту в Україну.

Зважаючи на те, що Італія має доволі високий потенціал як виробник тютюнової сировини, та беручи до уваги вищевикладене, можемо зробити висновок про високу момент привабливості цього ринку для організації імпорту сировини підприємствами тютюнової індустрії України товарної позиції 2401.

Висновки. Ухвалення управлінського рішення щодо вибору країни потенційного контрагента для імпорту тютюнової сировини виробниками відбулося

Таблиця 5

Компаративний аналіз привабливості потенційних партнерів для організації імпорту тютюнової сировини та відходів (товарна позиція 2401)

Критерій	Пріоритетні країни		
	Бразилія	Мозамбік	Італія
Логістичний аспект	– Орієнтовна відстань до України становить 10700 км – Основний вид транспорту – морський – Термін доставки – 2-2,5 місяці	– Орієнтовна відстань до України становить 7500 км – Основний вид транспорту – морський – Термін доставки – 2 місяці	– Орієнтовна відстань до України становить 2400 км – Основний вид транспорту – автомобільний – Термін доставки – 8- 10 днів
Середня митна вартість одиниці товару (1 кг)	7,36 USD	6,84 USD	5,13 USD
Тарифне регулювання	Пільгова ставка ввізного мита (1%)	Пільгова ставка ввізного мита (1%)	Преференційна ставка ввізного мита (0-0.1%)

Джерело: складено авторами на основі даних [17; 19]

на підґрунті проведення дослідження в два етапи. Перший передбачав аналіз конк'юнктури світового ринку релевантного товару, визначення тенденцій розвитку, виявлення країн – лідерів світового експорту, країн – постачальників тютюнової сировини в Україну, щорічну зміну обсягів поставок. За результатами дослідження світового ринку тютюнової сировини серед пріоритетних партнерів обрано Бразилію, Мозамбик

та Італію. На другому етапі використано компаративний аналіз, серед критеріїв: логістичне забезпечення, середня митна вартість одиниці товару, особливості тарифно-нетарифного регулювання, митні ставки, тарифні преференції, зростання. За результатами проведеного дослідження найбільш доцільно прийняти управлінське рішення щодо вибору Італії як країни-контрагента для імпорту тютюнової сировини.

Список використаних джерел:

1. Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146–150.
2. Кравченко М., Голук В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення: 14.09.2023).
3. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (дата звернення: 14.09.2023).
4. Боровик М.В. Управлінські рішення : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 81 с.
5. Корогодова О.О. Управлінські рішення стосовно розробки продукту транснаціональними структурами в умовах Індустрії 4.0 : І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201173> (дата звернення: 23.09.2023).
6. Пугачевська К. Імпортозалежність економіки України: детермінанти та ризики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 103–114. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2020/04\(111\)/9.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2020/04(111)/9.pdf) (дата звернення: 21.09.2023).
7. Мельник Т.М., Пугачевська К.С. Імпортозалежність економіки України і пріоритети селективного імпортозаміщення. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 29–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_4_5 (дата звернення: 15.09.2023).
8. Яворський П. Якими можуть бути наслідки закриття виробництва тютюнових виробів для міжнародної торгівлі України? URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/12/Trade_Policy-brief_Tobacco-export-in-Ukraine.pdf (дата звернення: 15.08.2023).
9. Скіпальський А. Поглиблений аналіз щодо втручання тютюнової індустрії. *Аналітичний звіт*. 2018. 33 с.
10. Офіційний сайт Філіп Морріс Україна. URL: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/overview> (дата звернення: 10.09.2023).
11. Офіційний сайт Imperial Tobacco Україна. URL: <http://imperial-tobacco.com.ua/> (дата звернення: 10.09.2023).
12. Полікарчук П. Перший національний виробник. РЕЙТИНГ. Бізнес в офіційних цифрах. 2019. URL: <https://rating.zone/pershuj-natsionalnij-vyrobnyk/> (дата звернення: 05.09.2023).
13. Офіційний сайт Бритіш Американ Тобако Україна. URL: https://www.bat.ua/group/sites/BAT_ALAJQW.nsf/vwPagesWebLive/DOA6JJUH?op=endocument (дата звернення: 10.09.2023).
14. Shah R. Global Trends in Tobacco Production and Trade / R. Shah, D. Bartone, R. Ferguson. Foundation Report Series. 20 p.
15. Maps and Statistics of the World and Regions. URL: <https://www.atlasbig.com/en-gb> (дата звернення: 12.09.2023).
16. Trade map. URL: <https://www.trademap.org/> (дата звернення: 11.09.2023).
17. Офіційний сайт QD Professional. URL: <https://qdpro.com.ua/uk/goodinfo> (дата звернення: 14.09.2023).
18. Митний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 14.09.2023).
19. Business Intelligence. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 22.09.2023).

References:

1. Zhovkovsjka T.T. (2018) Metodologhija pryjnattja upravlinsjkykh rishenj za refleksyvnoho pidkhodu [Methodology of managerial decision-making with a reflexive approach]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 19, pp. 146–150.
2. Kravchenko M., Gholjuk V. (2022) Pryjnattja upravlinsjkykh rishenj: sutnistj ta suchasni tendenciji rozvytku [Management decision-making: essence and modern development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (accessed 14 September 2023).
3. Upravlinsjki rishennja: sutnistj, klasyfikacija, umovy ta proces pryjnattja [Management decisions: essence, classification, conditions and process of adoption]. Available at: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (accessed 14 September 2023). (in Ukrainian)
4. Borovyk M. V. (2020) Upravlinsjki rishennja [Management decisions]. Kharkiv: KhNUMGH, 81 p. (in Ukrainian)
5. Korogodova O.O. (2020) Upravlinsjki rishennja stosovno rozrobky produktu transnacionaljnymy strukturamy v umovakh Industriji 4.0 [Management decisions regarding product development by transnational structures in industry conditions 4.0]. Proceedings of the *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201173> (accessed 23 September 2023).
6. Puhachevska K. (2020) Importozalezhnist ekonomiky Ukrainy: determinanty ta ryzyky [Import dependence of the economy of Ukraine: determinants and risks]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 4, pp. 103–114. Available at: [http://zt.knute.edu.ua/files/2020/04\(111\)/9.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2020/04(111)/9.pdf) (accessed 21 September 2023).
7. Melnyk T.M., Puhachevska K.S. (2016) Importozalezhnist ekonomiky Ukrainy i priorytety selektyvnoho importozamishchennia [Import dependence of the economy of Ukraine and priorities of selective import substitution]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 4, pp. 29–44. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_4_5 (accessed 15 September 2023).
8. Yavorskyi P. Yakymy mozhut buty naslidky zakryttia vyrobnytstva tiutiunovykh vyrobiv dlia mizhnarodnoi torhivli Ukrainy? [What could be the consequences of closing the production of tobacco products for Ukraine's international trade?]. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/12/Trade_Policy-brief_Tobacco-export-in-Ukraine.pdf (accessed 15 August 2023).

9. Skipalskyi A. (2018) Pohlyblenyi analiz shchodo vtruchannia tiutiunovoi industrii [In-depth analysis of the intervention of the tobacco industry]. *Analitychnyi zvit*, 33 p. (in Ukrainian)
10. Ofitsiyni sait Filip Morris Ukraina [The official website of Philip Morris Ukraine]. Available at: <https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/overview> (accessed 10 September 2023).
11. Ofitsiyni sait Imperial Tobacco Ukraina [The official website of Imperial Tobacco Ukraine]. Available at: <http://imperial-tobacco.com.ua> (accessed 10 September 2023).
12. Polikarchuk P. (2019) Pershyi natsionalnyi vyrobnyk [First national producer]. RATING. Business in official figures. Available at: <https://rating.zone/pershyj-natsionalnyj-vyrobnyk/> (accessed 05 September 2023).
13. Ofitsiyni sait Brytish Amerykan Tobakko Ukraina [The official website of British American Tobacco Ukraine]. Available at: https://www.bat.ua/group/sites/BAT_ALAJQW.nsf/vwPagesWebLive/DOA6JJUH?opendocument (accessed 10 September 2023).
14. Shah R. Global Trends in Tobacco Production and Trade / R. Shah, D. Bartone, R. Ferguson. Foundation Report Series, 20 p.
15. Maps and Statistics of the World and Regions. Available at: <https://www.atlasbig.com/en-gb> (accessed 12 September 2023).
16. Trade map. URL: <https://www.trademap.org/> (accessed 11 September 2023).
17. The official website of QD Professional. URL: <https://qdpro.com.ua/uk/goodinfo> (accessed 14 September 2023).
18. Mytnyi kodeks Ukrainy [Customs Code of Ukraine]. Available: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (accessed 14 September 2023).
19. Business Intelligence. Available at: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (accessed 22 September 2023).

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 338.001.36

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-15>**Поліщук Н.В.**

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів і банківської справи
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8037-0471>

Мороз В.В.

студент ОС «Магістр»
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5740-5840>

Лобачева І.Ф.

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

Polishchuk Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Finance and Banking
Vasyl Stus Donetsk National University

Moroz Vladyslav

Master Student
Vasyl Stus Donetsk National University

Lobacheva Iryna

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Accounting and Taxation
*Vinnitsia Trade and Economic Institute
State University of Trade and Economics*

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Поліщук Н.В., Мороз В.В., Лобачева І.Ф. Інвестиційна привабливість економіки України.

У статті розглянуті питання інвестиційної привабливості економіки України, які зазнали суттєвих змін в умовах військового стану. Проведено аналіз та порівняльну оцінку основних економічних показників економіки України порівняно з економікою Румунії з метою визначення інвестиційної привабливості кожної країни для інвесторів. Проаналізовано ВВП досліджуваних країн, проведено оцінку темпів зростання ВВП. Встановлено, що Румунія має більший обсяг ВВП порівняно з Україною, однак Україна виявляє більший темп приросту ВВП на душу населення. Досліджено інфляційний показник та ринок праці країн, що впливають на стабільність та привабливість країни для інвесторів. Досліджено ключові чинники, що впливають на економічну стійкість та потенціал розвитку кожної країни. Подано пропозиції для покращення інвестиційної привабливості економіки України.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційна привабливість, економіка України та Румунії.

Polishchuk Nataliia, Moroz Vladyslav, Lobacheva Iryna. Investment attractiveness of Ukraine's economy.

The article examines the investment attractiveness of Ukraine's economy, which has undergone significant changes under the conditions of military rule. An analysis and comparative assessment of the main economic indicators of the economy of Ukraine compared to the economy of Romania was carried out in order to determine the investment attractiveness of each country for investors. The GDP of the studied countries was analyzed, and the rate of GDP growth was estimated. It is established that Romania has a larger GDP compared to Ukraine, but Ukraine shows a higher rate of GDP growth per capita. The inflation index and the labor market of the countries affecting the stability and attractiveness of the country for investors are studied. The key factors influencing the economic stability and development potential of each country have been studied. It is proven that the investment attractiveness of

each country depends on a combination of social, political factors, macro- and microeconomic conditions, and also depends on individual strategies and priorities of investors, analysis of risks and potential benefits. It is important to be open to a dynamic economic situation and able to adapt to changes. Romania has a stable economic situation, which contributes to maintaining its competitive status on the international market. However, in order to maintain and strengthen its competitive position, Romania continues to implement structural reforms and promote the development of innovative sectors of the economy, attracting investments. The post-war reconstruction of Ukraine's economy with the attraction of foreign investments, as well as preferential conditions for the restoration of Ukrainian infrastructure, will be an important issue that needs to be resolved, which will create favorable conditions for foreign investors to attract large capital. The stabilization of the situation in the economy of Ukraine and the end of the military conflict will lead to the growth of investments in the economy of Ukraine, therefore, the investment space will be quite profitable if the business is fully insured against possible risks.

Key words: investments, investment attractiveness, economy of Ukraine and Romania.

Постановка проблеми. Сучасна глобальна економічна динаміка вимагає від країн постійного вдосконалення своїх економічних стратегій та політики для забезпечення інвестиційної привабливості на міжнародному ринку. У цьому контексті, питання інвестиційної привабливості стає одним із ключових факторів розвитку національної економіки. Особливу увагу заслуговують країни зі східної частини Європи, які, знаходячись у процесі трансформації та реформ, прагнуть займати провідне місце із залучення інвестицій в економіку країни у глобальному економічному середовищі, враховуючи досвід європейських країн для кардинальної перебудови економіки України та економічний бум в післявоєнний час. Особливої уваги потребує саме економіка України та визначення економічних пріоритетів під час та після війни з потребою залучення інвестицій та покращення інвестиційного клімату в країні. Порівняння конкурентних переваг та недоліків економіки України та Румунії сприятиме інвесторам у прийнятті обґрунтованих рішень у сфері інвестиційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень свідчить, що на розв'язання цих проблем спрямовано інтелектуальні зусилля багатьох вчених та економістів, зокрема таких як: Кучер А., Лопатовська О., Нікольчук Ю., Салькова І., Усов М.А., Якубовський С. [1–10] та інших. Враховуючи ваго-

мий внесок вчених у дослідження інвестиційної привабливості, слід відмітити необхідність подальшого вивчення існуючих проблем і протиріч у теорії та практиці розвитку джерел фінансування та напрямів активізації інвестиційної діяльності.

Постановка завдання дослідження. Метою статті є дослідження сучасного стану інвестиційної привабливості економіки України на основі порівняльного підходу з економікою Румунії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інвестиційні процеси відіграють важливу роль в економіці України, але враховуючи сучасний військовий стан зрозумілим є те, що важливим критерієм залучення інвестицій є інвестиційна привабливість економіки. Проведемо аналіз основних економічних показників економіки України та порівняємо з аналогічними показниками Румунії. Дослідження динаміки інвестиційних процесів економіки України включає декілька елементів. Так, динаміка Валового внутрішнього продукту України та Румунії за 2015–2022 рр. наведена на рис. 1.

На основі аналізу ВВП можна зробити висновки про рівень економічного розвитку кожної країни та їхню конкурентну здатність на світовому ринку. Згідно даних, середній ВВП Румунії перевищує ВВП України у 1,7 рази, що свідчить про загалом більший обсяг економіки цієї країни. Проте, більший приріст ВВП України, який становить 8,7% порівняно з 5,5% в Румунії,

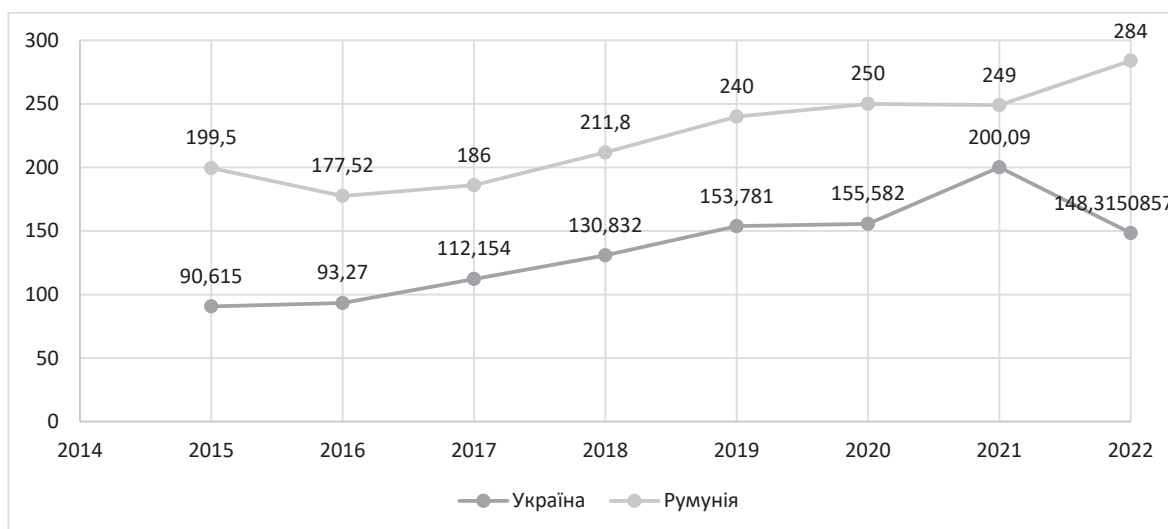


Рис. 1. Порівняння ВВП України та Румунії за 2015–2022 роки в млрд. дол. США

Джерело: розроблено на основі даних [1–4]

вказує на більш динамічний розвиток української економіки та більшу перспективність для інвесторів.

Варто зазначити, що в умовах військового стану (з 24 лютого 2022 р.) економіка України зазнала суттєвих змін. Військовий конфлікт призвів до різкого зниження ВВП через спад виробництва та дестабілізацію валютного курсу. Ці негативні впливи спричинили тимчасове зниження конкурентної здатності країни. Однак, варто зазначити, що влада України активно займається відновленням економіки та впровадженням реформ для повернення інвестицій та підтримки бізнесу. Це створює позитивні умови для підвищення інвестиційної привабливості країни та для залученості інвесторів.

Румунія має стабільну економічну ситуацію, що сприяє підтриманню її конкурентного статусу на міжнародному ринку. Однак, для збереження та зміцнення своєї конкурентної позиції, Румунія продовжує впроваджувати структурні реформи та сприяти розвитку інноваційних секторів економіки.

Україна, враховуючи складні обставини військового конфлікту, демонструє потенціал для активного розвитку та привабливі умови для інвесторів. Румунія ж є стабільною економікою, яка може повернути інвестиції за рахунок сприятливого бізнес-середовища. Дослідження ВВП на душу населення (рис. 2) є одним з ключових показників, який визначить стратегії для покращення конкурентної здатності досліджуваних країн та досягнення сталого економічного зростання.

ВВП на душу населення є показником, що краще відображає рівень економічного добробуту країни, оскільки враховує розподіл ВВП між населенням. Чим більше ВВП на душу населення, тим більша кількість благ і послуг припадає на кожного жителя, що свідчить про вищий рівень життя та економічну стабільність.

ВВП на душу населення в Україні у порівнянні з Румунією менший у 3,5 рази, що вказує на нижчий рівень економічного добробуту на одного громадянина, що пов'язано з рядом чинників, таких як: менший обсяг експорту, недостатність інфраструктури

та технологічного розвитку, а також недосконалість управління та регулювання економіки, що потребує здійснення структурних реформ та заходів для поліпшення ефективності господарювання.

Економіка України демонструє більш високий приріст ВВП (9,3%) у той час як у Румунії – 3,5%, що свідчить про динаміку економічного зростання та позитивні перспективи для інвесторів. Високий темп економічного зростання української економіки може бути викликаний рядом чинників, таких як активізація торговельних відносин, залучення іноземних інвестицій та стимулювання розвитку інноваційних галузей за підтримки зовнішнього фінансування, що свідчить про потенціал для інвестицій та бізнесу в Україні, де нові компанії можуть зайняти певні ніші на ринку та сприяти економічному зростанню країни.

Румунія, незважаючи на свою міцну позицію в економічному плані, також вживати економічних заходів для підтримки стабільності залучення нових інвестицій та підтримки підприємництва.

Важливим показником у розвитку економіки країни є рівень безробіття, що відображає зайнятість населення і має прямий вплив на формування державного бюджету та кругообіг грошової маси. Низький рівень безробіття свідчить про активність господарської діяльності, зростання виробництва та споживання, що сприяє збільшенню податкових надходжень у державний бюджет та покращенню соціально-економічної ситуації в країні (рис. 3).

Проведений аналіз рівня безробіття в Україні свідчить про високі його показники протягом аналізованого періоду, а у 2022 році рівень безробіття стрімко зріс, оскільки під час військового стану відбулися втрати виробничих потужностей, зменшення кількості підприємств, скорочення робітників, що призводить до збільшення кількості людей, які залишилися без роботи. Це створює великий потік незайнятої робочої сили, зменшує доходи домогосподарств та затримує економічне відновлення країни. Однак, наявність кваліфікованої та

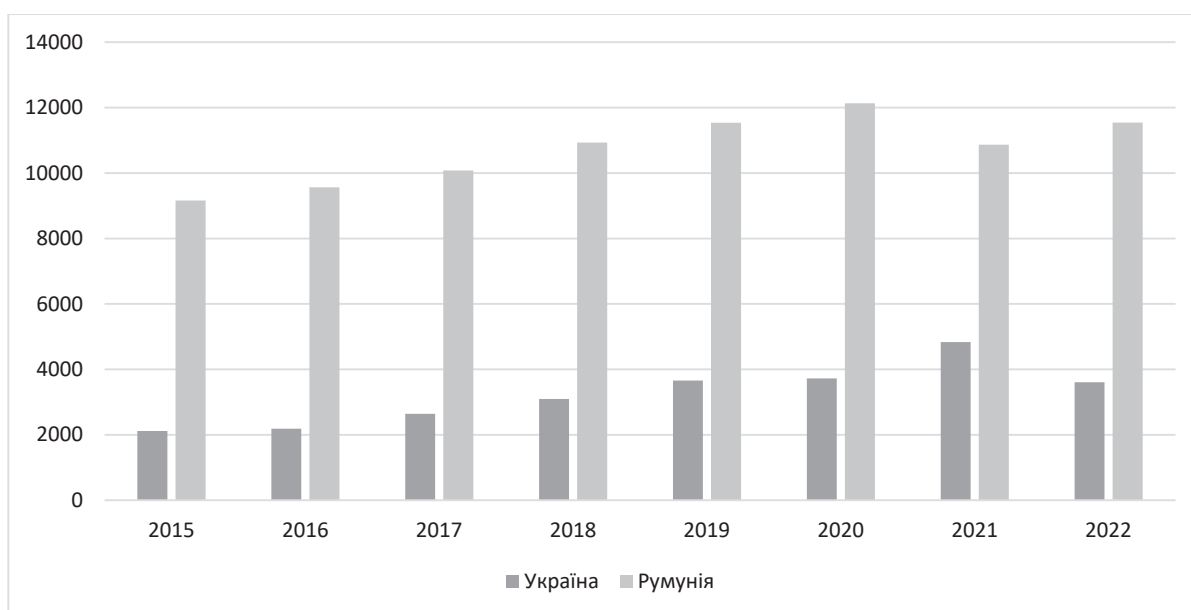


Рис. 2. Порівняння ВВП на душу населення за 2015–2022 роки в дол. США

Джерело: розроблено на основі даних [1–4]

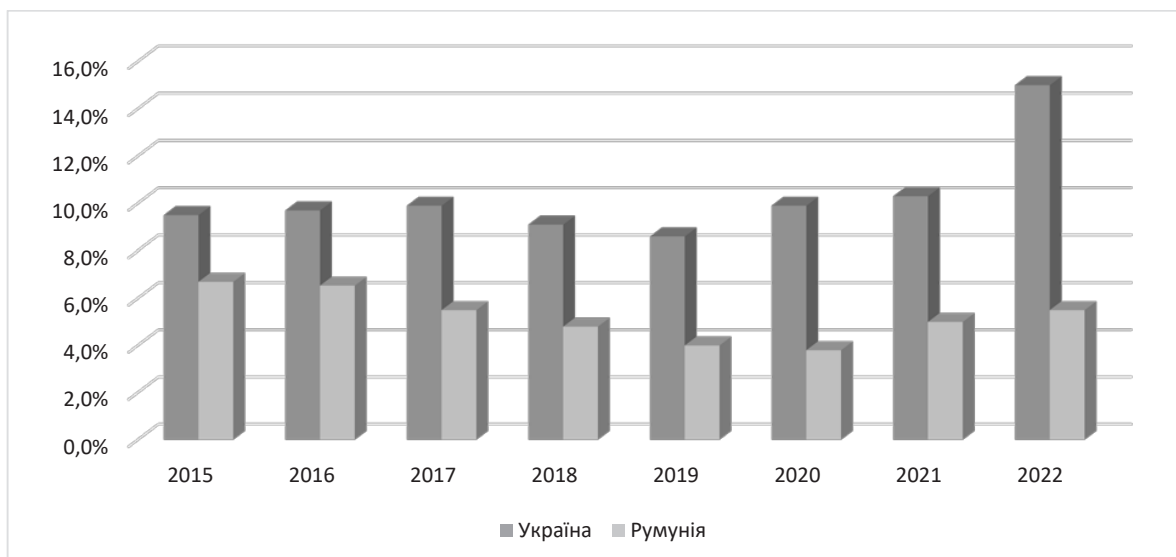


Рис. 3. Порівняння рівня безробіття України та Румунії за 2015–2022 роки

Джерело: розроблено на основі даних [1–4]

відносно дешевої робочої сили дає пріоритет українцям на ринку праці. Це може приваблювати інвесторів, які шукають доступну робочу силу для розвитку власних підприємств та зниження виробничих витрат.

В економіці України спостерігаються інфляційні процеси, які відзначається вищим рівнем порівняно з Румунією. Інфляція є негативним чинником, який впливає на економічну стабільність та зумовлює великі ризики у прогнозуванні і отриманні чистого прибутку підприємств. Зростання рівня цін на товари та послуги призводить до зменшення платоспроможних покупців, а також збільшення витрат на виробництво готової продукції. Висока інфляція може позначитися на платоспроможності населення та збільшити загальний ризик економічних труднощів для держави.

Проведений аналіз свідчить про значні виклики у сфері зайнятості та інфляції, що пов'язані з воєнним конфліктом. Однак, позитивні перспективи розвитку економічних процесів полягають у наявності кваліфікованої робочої сили та високих темпів росту ВВП. Для інвесторів це може бути цікавим фактором у виборі України як перспективного ринку для розвитку бізнесу та інвестицій. Остаточний вибір залежатиме від індивідуальних стратегій та пріоритетів інвесторів, аналізу ризиків та потенційних переваг кожної країни [2; 3].

Вивчення бізнес-середовища країн є важливим етапом для інвесторів та підприємців, оскільки податкова система та регулюючі інструменти можуть суттєво впливати на ведення бізнесу та прибутковість інвестицій. Розглянемо податкові ставки у Румунії та Україні.

У Румунії ставки податків на прибуток для підприємств становлять 16%, що є нижчим порівняно з Україною, де вони становлять 18% разом із 1,5% військового збору. Окрім того, у Румунії передбачені привабливі умови оподаткування для мікро-підприємств з податком від 1% до 3%, що стимулює розвиток малих підприємств та підприємництва [4].

Уставка податку на додану вартість у Румунії становить 19%, тоді як в Україні вона дорівнює 20%, що

має суттєвий вплив на цінову конкурентоспроможність товарів та послуг, які пропонуються на ринках країн.

Значною перевагою для України є можливість оформлення ФОП (фізичної особи-підприємця), що дозволяє підприємцям працювати під спрощеною системою оподаткування, де ставка становить лише 5% від доходу, що є вигідним для малих підприємств та стартапів, які прагнуть знизити фінансове навантаження на перші етапи розвитку бізнесу [5].

Інвестиційну привабливість відображають також рейтинги «Doing Business», які показують сприятливість умов для підприємництва та інвестицій. В Румунія посідає кращі позиції ніж Україна, що свідчить про сприятливіші умови для бізнесу та інвестицій у економіку країни. Проте варто зазначити, що Україна має переваги у сфері науково-технічного розвитку та інновацій, проте багато інвесторів чекають завершення військового конфлікту [2].

Головним чинником, який впливає на прийняття рішень про інвестування є стабільність економічної та політичної ситуації. Україна зазнає нестабільності через воєнний конфлікт та ризики пов'язані з політичними змінами, що створює невизначеність і ризики для бізнесу та інвестицій. У той же час, економіка Румунії відзначається стабільністю та привабливим інвестиційним кліматом, що зумовлює залучення великої кількості іноземних інвесторів.

Окрім податкових ставок та бізнес-середовища, інвестори також беруть до уваги інші чинники, такі як ринковий потенціал, доступність робочої сили, інфраструктура, правова система, торговельні угоди та багато іншого. Враховуючи усі аспекти, інвестори мають здійснити обґрунтований вибір щодо вкладення своїх ресурсів та розвитку бізнесу, який відповідає їхнім потребам, стратегії та ризикам.

Висновки. Отже, на підставі проведеного дослідження можна зробити висновки про інвестиційну привабливість економіки України та Румунії. Країни мають свої переваги та виклики, які впливають на їхню економічну ситуацію та привабливість для інвесторів.

Війна в Україні повністю змінила умови інвестування, викликала значні труднощі у залученні іноземних інвестицій. На нашу думку, враховуючи військовий конфлікт, все ж таки окремі галузі економіки України залишаються інвестиційно привабливими, зокрема: сільське господарство, енергетика, оборонна промисловість тощо.

Румунія має стабільну економічну ситуацію, що сприяє підтриманню її конкурентного статусу на міжнародному ринку. Однак, для збереження та зміцнення своєї конкурентної позиції Румунія продовжує впроваджувати структурні реформи та сприяти розвитку інноваційних секторів економіки, залучаючи інвестиції.

Інвестиційна привабливість кожної країни залежить від сукупності соціальних, політичних чинників,

макро- і мікроекономічних умов, а також залежить від індивідуальних стратегій та пріоритетів інвесторів, аналізу ризиків та потенційних переваг. Важливо бути відкритим до динамічної економічної ситуації та здатним адаптуватись до змін.

Післявоєнна відбудова економіки України із залученням іноземних інвестицій буде важливим питанням для подальших наукових досліджень, а також пільгові умови для відновлення української інфраструктури, що створить сприятливі умови для іноземних інвесторів для залучення великих капіталів, тому при стабілізації ситуації в економіці України і завершенні військового конфлікту, інвестиційний простір буде досить вигідний за умови повного страхування бізнесу від можливих ризиків.

Список використаних джерел:

1. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 01.06.2023).
2. The World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 01.06.2023).
3. Державна служба статистика України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.06.2023).
4. National Institute of Statistics. URL: <https://insse.ro/cms/> (дата звернення: 01.06.2023).
5. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 01.06.2023).
6. Якубовський С.О. Особливості реформування економіки Румунії: досвід для України. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. № 6 (79). С. 27–31.
7. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 164–175.
8. Усов М.А. Сутність інвестиційної привабливості, як напрям залучення інвестиційних ресурсів. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/153.pdf (дата звернення: 03.06.2023).
9. Sakhno A., Polishchuk N., Salkova I. and Kucher A. Impact of credit and investment resources on the productivity of agricultural sector. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. Vol. 8(2). P. 335–345. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p335> (дата звернення: 05.06.2023).
10. Sakhno A., Salkova I., Polishchuk N., Kucher L. and Stashko I. Efficiency of managing liabilities of enterprises of different types of economic activities. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. № 9(1). P. 423–423. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n1p423> (дата звернення: 05.06.2023).

References:

1. Statista. Available at: <https://www.statista.com/> (accessed 01 June 2023).
2. The World Bank. Available at: <https://data.worldbank.org/> (accessed 01 June 2023).
3. Derzhavna sluzhba statystyka Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed 01 June 2023).
4. National Institute of Statistics. Available at: <https://insse.ro/cms/> (accessed 01 June 2023).
5. Podatkovi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/> (accessed 01 June 2023).
6. Yakubovskiy S.O. (2019) Osoblyvosti reformuvannya ekonomiky Rumunii: dosvid dlia Ukrainy [Peculiarities of reforming the economy of Romania: experience for Ukraine]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6 (79), pp. 27–31.
7. Nikolchuk Yu., Lopatovska O. (2022) Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: osnovni tendentsii, problemy ta kliuchovi vektory vyrishennia [Investment attractiveness of Ukraine: main trends, problems and key solution vectors]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 164–175.
8. Usov M.A. (2018) Sutnist investytsiinoi pryvablyvosti, yak napriam zaluchennia investytsiinykh resursiv [The essence of investment attractiveness, as a direction of attraction of investment resources]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/153.pdf (accessed 03 June 2023).
9. Sakhno A., Polishchuk N., Salkova I. and Kucher A. (2019) Impact of credit and investment resources on the productivity of agricultural sector. *European Journal of Sustainable Development*, vol. 8(2), pp. 335–345. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p335> (accessed 05 June 2023).
10. Sakhno A., Salkova I., Polishchuk N., Kucher L. and Stashko I. (2020) Efficiency of managing liabilities of enterprises of different types of economic activities. *European Journal of Sustainable Development*, no. 9(1). pp. 423–423. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n1p423> (accessed 05 June 2023).

ІНКЛЮЗИВНА ЕКОНОМІКА

УДК 338.314.053.4:001.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-16>

Степаненко С.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної кібернетики
та управління економічною безпекою

Харківський національний університет радіоелектроніки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

Stepanenko Serhii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
at the Department of Economic Cybernetics
and Management of Economic Security
Kharkiv National University of Radio Electronics

МЕТОДИЧНІ ДОМІНАНТИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Степаненко С.В. Методичні домінанти становлення та розвитку інклюзивної економіки. У статті з'ясовано сутнісні ознаки, принципи та архітектурні компоненти інклюзивної економіки. Узагальнено та доповнено характерні ознаки інклюзивної економіки, та визначено чотири, що є визначальними та кардинально відрізняють систему організації суспільно-економічних відносин за умов інклюзивності від традиційних економічних систем, а саме: вільний доступ, справедливість, рівність, стабільність. Систематизація науково-практичної літератури дозволила виділити групу додаткових принципів інклюзивної економіки, ключовими серед них є: фінансова свобода та фінансова мобільність, наявність і доступність альтернативних варіантів рішень у алгоритмі досягнення цілей інклюзивного розвитку, забезпечення справедливості між поколіннями, динамічність, адаптивність, здатність стимулювати інновації та соціально-економічний прогрес. Визначено, що становлення і розвиток інклюзивної економіки має сформувати потужний ефект інклюзивного економічного зростання, результати якого мають виявитись достатніми для розв'язання проблем нерівності, бідності та розривів у рівні добробуту і якості життя населення світу. Для цього сама концепція інклюзивного зростання має мати багатовимірний системний характер та діяти у всіх напрямках суспільно-економічного прогресу, зокрема: розвиток навиків та нарощування інтелектуального національного і міжнародного капіталу; фінансова доступність; технологічний процес; соціально-культурний розвиток. Обґрунтовано виділення основних архітектурних компонентів інклюзивної економіки, серед яких виділено: освіту, робочі вакансії, фінансову безпеку, підприємництво і бізнес, суспільство, глобалізацію.

Ключові слова: інклюзії, інклюзивність, інклюзивний розвиток, економічне зростання, національна економіка.

Stepanenko Serhii. Methodological dominants of formation and development of inclusive economy.

The article clarifies an inclusive economy's essential features, principles, and architectural components. The characteristic features of an inclusive economy are summarized and supplemented, and four are identified that are decisive and fundamentally distinguish the system of organizing socio-economic relations under the conditions of inclusiveness from traditional economic systems, namely free access, justice, equality, and stability. The systematization of scientific and practical literature made it possible to identify a group of additional principles of an inclusive economy, key among them are financial freedom and financial mobility, the presence and availability of alternative solutions in the algorithm for achieving the goals of inclusive development, ensuring justice between generations, dynamism, adaptability, the ability to stimulate innovation and socio-economic progress. It was determined that the formation and development of an inclusive economy should create a powerful effect of inclusive economic growth, which should be sufficient to solve the problems of inequality, poverty, and gaps in the level of well-being and quality of life of the world population. For this, the very concept of inclusive growth must have a multidimensional systemic nature and act in all directions of socio-economic progress, in particular: skill development and building up of intellectual national and international capital; financial availability; technological process; social and cultural development. The allocation of the leading architectural components of an inclusive economy is substantiated, among which the following are highlighted: education, job vacancies, financial security, entrepreneurship, business, society, and globalization. It has been established that socio-economic inclusion today requires an active dialogue

with society and business at both the regional and national levels, the implementation and comprehensive support of initiatives aimed at achieving the goals of sustainable development, the development of a practical toolkit for overcoming existing barter, managing risks and problematic.

Key words: inclusions, inclusiveness, inclusive development, economic growth, national economy.

Постановка проблеми. Імплементация засад інклюзивного розвитку у соціально-економічну та політичну площину управління є складним та довготривалим завданням. Виняткове значення при цьому має створення відповідних організаційних передумов, необхідних для реалізації цих амбітних цілей. По перше, необхідним є формування та актуалізація у суспільстві загальної спільної місії – як демонстрація вірності ідеям інклюзивності як державних інституцій, так і бізнесу та всіх учасників суспільного процесу. Всі учасники мають розуміти важливість, пріоритетність та результати роботи інклюзивних механізмів економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження сутності та концептуальних засад і принципів інклюзивного розвитку економіки й основних його характеристик активно дискутуються у зарубіжній вітчизняній науковій літературі, зокрема у працях Войчук В.М., Гуторова А.О., Дідух С.М., Ігнатенко М.М., Швець А.А., Цапко-Піддубна О.І., Шпикуляк О.Г. та ін. Варто зазначити, що більшість з перелічених науковців наголошують на недоліках існуючої моделі економічного зростання та необхідності впровадження нових підходів і принципів розвитку національної економіки, що, зокрема, робить актуальним пророблення нових підходів до економічного розвитку на принципах інклюзивності.

Постановка завдання дослідження. Метою статті є визначення методичних домінантів становлення та розвитку інклюзивної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інклюзивний розвиток – це стратегічний напрям розвитку національної економіки та населення України. Разом з тим, як відмічає Гуторов А.О, для його реалізації необхідно здійснити цивілізаційний вибір та забезпечити трансформаційні перетворення інституційного управління з сировинно-експортної орієнтації на новий тип життя і мислення, де ключовою цінністю буде людина, свідоме громадянське суспільство, навколишнє середовище та інформація [1].

Беннер С. та Пастор М. інклюзивну економіку тлумачать як таку, у якій мають місце можливості для спільного процвітання та забезпечення добробуту [2]. Шиптон Д. розширює межі представленого визначення у контексті наявних в економічній системі механізмів рівномірного розподілу вигід між населенням [3]. Шарретт Б. називає економіку інклюзивною за умов ознак справедливої зайнятості (із доходами більше, ніж прожитковий мінімум) та справедливим розподілом багатства і можливостей для всіх учасників продуктивних ланцюгів [4].

Ознака зайнятості також виступає ключовою у визначенні сутності інклюзивної економіки, яке надає Лаптон Р. «...економіка, що надає кращі можливості та ширші результати людського та соціального життя, що виражаються у зайнятості» [5].

Одним з найбільш вдалих вважаємо визначення інклюзивної економіки, представлене Швабом К. та

Західі С.: «...це економіка, у якій кожен має можливість сприяти економічному зростанню та отримувати від нього відповідні справедливі вигоди» [6].

Вітчизняні науковці інклюзивну економіку трактують як «...економічний процес, спрямований на досягнення економічної, соціальної та територіальної єдності шляхом підвищення рівня життя та загального добробуту населення» [7].

Уряди європейських країн, розуміючи необхідність переходу на модель сталого розвитку, частиною якої є інклюзивна економіка, визначають ключові напрями сприйняття та імплементції цих концепцій у практичну діяльність управління. Серед них слід відмітити наступні: 1) визнання та усвідомлення суспільством і системами управління різних рівнів факту, що інклюзивна економіка є більш міцною у порівнянні з традиційною; 2) необхідність скорочення нерівності у суспільстві за рахунок забезпечення економічного зростання; 3) інклюзивне зростання має принести більшу користь людям з більш низькими доходами та меншою часткою національного багатства; 4) інклюзивне зростання має бути стійким та вбудованим в архітектуру глобальної соціально-економічної системи [8].

Для досягнення окреслених цілей і завдань інклюзивна економіка має містити набір специфічних характеристик і ознак, які відрізняють її від традиційної економічної системи господарювання та створюють передумови для формування механізмів її практичної імплементції у практичну площину управління. Рокфеллер-платформа, з урахуванням результатів власних досліджень і думок експертів, відокремлює п'ять базових характеристик, притаманних інклюзивній економіці: участь, справедливість, ріст, сталість та стабільність [9].

Дослідження науково-теоретичного та методичного базису концепції інклюзивної економіки дозволили виділити чотири її характерних ознаки, що є визначальними та кардинально відрізняють систему організації суспільно-економічних відносин за умов інклюзивності від традиційних економічних систем. Серед таких ознак вважаємо доцільним відокремити: вільний доступ, справедливість, рівність, стабільність (рис. 1).

Досягнення завдань інклюзивної економіки об'єктивно вимагає формування передумов і пошуку механізмів забезпечення дії драйверів інклюзивних трансформацій. Створення таких передумов у теперішній та найближчій перспективі нерозривно пов'язано із фінансовою інклюдією, яку часто розглядають як різновид економічної інклюдії. Світовий банк фінансову інклюдію характеризує як рівний доступ до фінансових продуктів, технологій і сервісів, який спроможний задовольнити стійкі потреби споживачів [10]. Доступність фінансових послуг, яка формується завдяки фінансовій інклюдії, була визначена ООН як головний імператив досягнення цілей сталого розвитку [12].

Фінансову інклюдію, на наш погляд, доцільно розглядати як доповнення або частину економічної інклюдії, яка формує сприятливі передумови для забезпечення

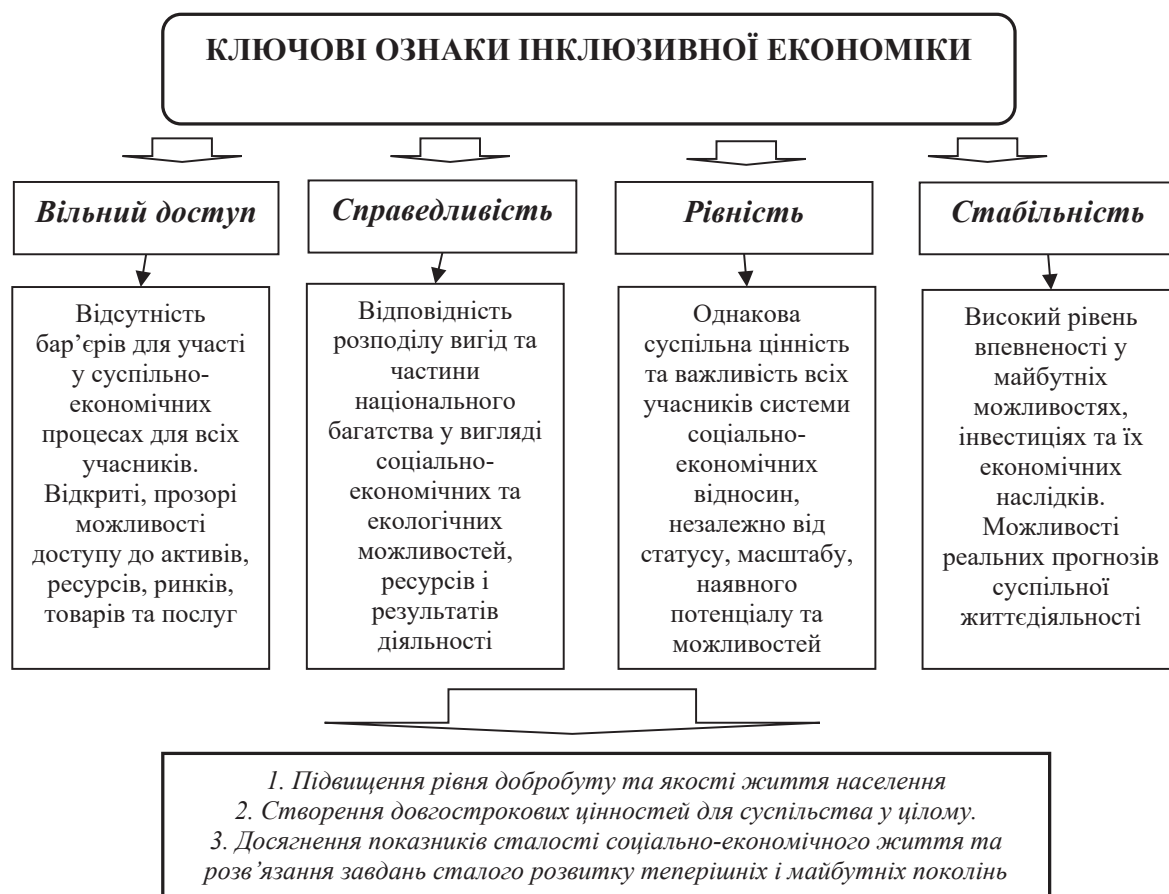


Рис. 1. Характерні ознаки інклюзивної економіки

Джерело: удосконалено автором за [9]

сталого економічного зростання. Фінансова інклюзія є засобом забезпечення рівного та справедливого доступу до фінансових послуг, що надаються сталими фінансовими інститутами за цінами, які задовольняють інклюзивні потреби всіх споживачів. Фінансова інклюзія включає збереження, інвестування, кредитування, страхування та управління фінансовими ризиками.

Українські вчені розглядають фінансову інклюзію як один з головних чинників забезпечення прискорених темпів економічного зростання [12] та засіб відновлення національної економіки та інструмент активізації євроінтеграційних рухів країни [13]. Серед її основних елементів автори відокремлюють подальшу цифровізацію фінансових відносин; збільшення асортименту фінансових продуктів; правовий захист фінансових відносин та популяризацію фінансових сучасних технологій [14].

Доступність фінансових продуктів, технологій і послуг є тим фактором, який опосередковує успіх інклюзивних соціально-економічних перетворень у суспільно-господарському житті суспільства. Вона забезпечує прискорене інклюзивне зростання і сприяє досягненню сталості. Інклюзивна фінансова система є важливим елементом інфраструктурного забезпечення соціально-економічної системи. Разом з тим, практичні засади доступності фінансових благ за умов інклюзивної економіки мають доповнюватись якісними параметрами. Це означає, що фінансова інклюзія має бути

не тільки достатньою і доступною за кількістю, але й характеризуватись високим рівнем оперативності, надійності, відповідати потребам і можливостям всіх без виключення клієнтів та забезпечувати позитивні результати, що виражаються у залученні до фінансової системи малозабезпечених маргіналізованих учасників.

Актуальність концепції сталого розвитку та пошук практичного інструментарію і практичних засад її імплементації серед науковців зумовив активний пошук принципів, форм і моделей її прояву. Серед основних принципів інклюзивної економіки вченими виділялись: принцип добробуту (створення можливостей для добробуту та процвітання населення); принцип балансу, справедливості та правосуддя; принцип глобалізації; ефективність і достатність; принцип дієвості управління [15].

Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М. та Швець А.А. доповнюють цю сукупність принципами становлення й розвитку інклюзивної економіки України, до яких відносять соціальну справедливість та відповідальність господарювання [16]. Цапко-Піддубна О.І. окремо виділяє також принципи концентрації на продуктивній зайнятості працездатної частини населення; необхідності взаємодії ринкових сил та цілеспрямованої державної політики (соціальної, фінансової, політики зайнятості тощо) [17].

Войчук В.М. конкретизує зміст розвитку інклюзивної економіки через наступні основні принципи:

1) наявність системних економічних цілей, що не обмежуються зростанням макроекономічних показників; 2) максимальне стимулювання та розвиток людського потенціалу; 3) підвищена увага до маргіналізованих груп і частини населення країни; 4) зниження рівня бідності та нерівності; 5) сприяння раціональному використанню природних ресурсів [18].

Дідух С.М. у своєму дослідженні практично ототожнює принципи інклюзивного і сталого розвитку економіки та відокремлює серед них наступні основні: поєднання збереження природи і суспільства; задоволення основних потреб людини; досягнення рівності і соціальної справедливості; забезпечення соціального самовизначення та культурного різноманіття; підтримання цілісної екосистеми [19].

У фундаментальній площині науково-теоретичного обґрунтування концепції інклюзивної економіки ми погоджуємось із думкою і методичними підходами цих авторів, а також системою запропонованих ними принципів її подальшого розвитку. Разом з тим, систематизація науково-практичної літератури дозволила виділити групу додаткових принципів інклюзивної економіки, представлених на рис. 2.

Становлення і розвиток інклюзивної економіки має сформувати потужний ефект інклюзивного економічного зростання, результати якого мають виявитись достатніми для розв'язання проблем нерівності, бідності та роз-

ривів у рівні добробуту і якості життя населення світу. Для цього сама концепція інклюзивного зростання має мати багатовимірний системний характер та діяти у всіх напрямках суспільно-економічного прогресу, зокрема:

1. Розвиток навиків та нарощування інтелектуального національного і міжнародного капіталу. Максимальне використання демографічного дивіденду опосередковується не тільки чисельність працездатного та задіяного у суспільному виробництві населення, але й його якісними параметрами (здоров'я, освіта, професіоналізм, компетентності, знання та досвід).

2. Фінансова доступність, як ключовий принцип розвитку інклюзивної економіки – забезпечення рівного доступу до доступних фінансових послуг для всіх груп населення і всіх учасників соціально-економічного життя. Ступінь доступності фінансових послуг сьогодні та у найближчому майбутньому сприятиме формуванню інклюзивної фінансової культури збережень та нагромадження, яка є мультиплікатором прискорення темпів економічного зростання.

3. Технологічний процес. Активний та безперервний рух до промислової революції покоління 5.0. Основу формуватимуть подальші цифрові трансформації, які створюють майбутні технології для практично безмежних можливостей розвитку суспільства.

4. Соціально-культурний розвиток. Розширення прав і можливостей всіх верств населення світу шля-



Рис. 2. Принципи інклюзивної економіки

Джерело: запропоновано автором

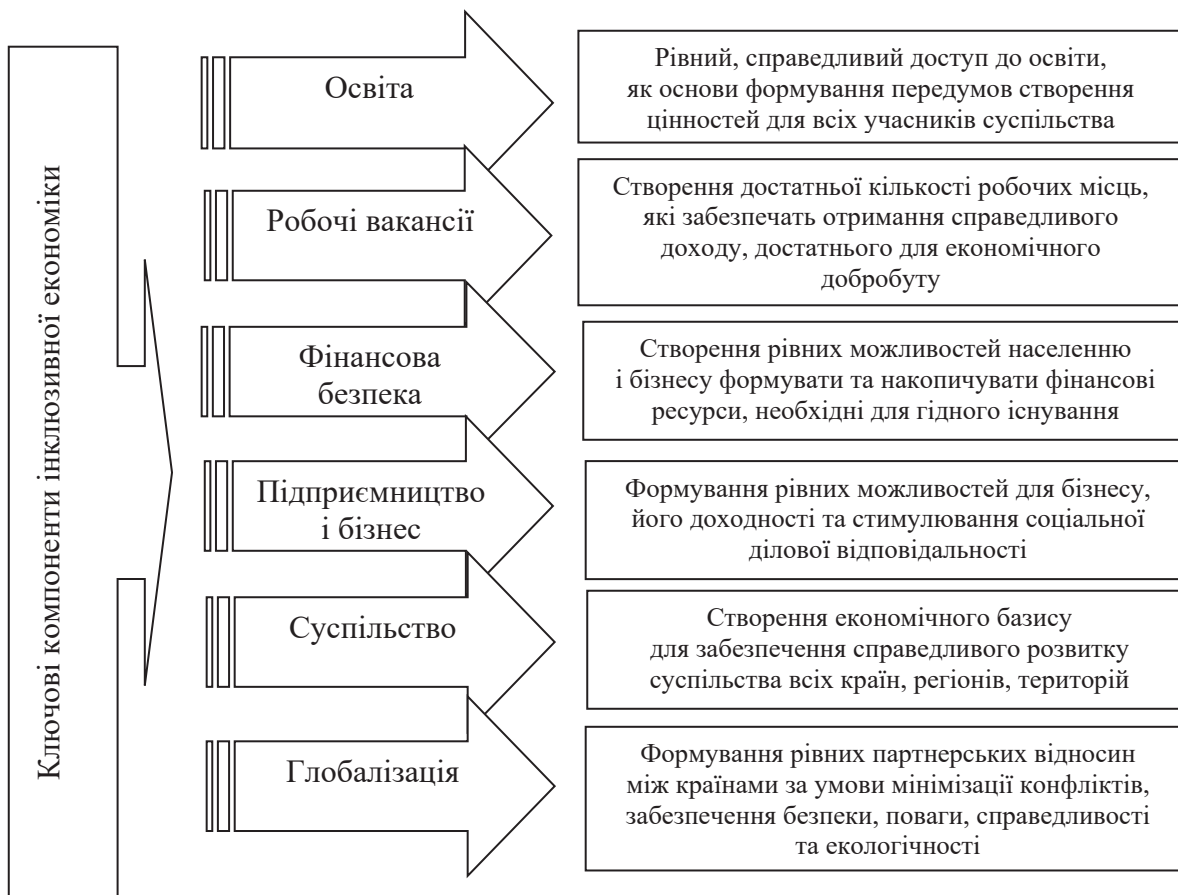


Рис. 3. Основні архітектурні компоненти інклюзивної економіки

Джерело: авторська розробка

хом покращення інститутів соціальної інфраструктури, основою якої також постає зростання рівня добробуту та результати інклюзивного економічного зростання.

Всесвітній економічний форум за змістом індексу інклюзивного розвитку відокремлює сім базових складових інклюзивної економіки: освіта; базовий сервіс та інфраструктура; рівень корупції та оренда; фінансове посередництво та інвестиції; капітал та підприємництво; працевлаштування і система трудових відносин; фіскальні трансферти [20]. Вітчизняні вчені, підтримуючи такий основний склад, додають до його переліку інші компоненти: інклюзивні інновації [21], соціальну відповідальність бізнесу [22], глобалізацію [23], держані інструменти та механізми управління [24].

У цілому, погоджуючись із такою сукупністю елементів інклюзивної економіки, з урахуванням системного характеру, сукупність архітектурних компонентів системи інклюзивної економіки вважаємо доцільним доповнити у вигляді наступної конфігурації (рис. 3).

Поряд з цим, такі об'єкти інклюзивної економіки, як інновації, глобалізація, інституційні механізми підтримки вважаємо більш доцільним розглядати не як елементи, а як каталізаторні інструменти (драйвери) активізації інклюзивних соціально-економічних трансформацій. Крім вказаних, на нашу думку, активними драйверами інклюзивної економіки України мають стати: фіскальна відповідальність; інвестиції; лідерство; активна суспільна діяльність; міжрегіональна та міжнаціональна солідарність під час різноманітних криз; соціально-політична

стабільність; інституційна якість; економічна політика макро-, регіонального та мікрорівня; інтелектуальний капітал та здоров'я населення; регіональна неоднорідність та різноманітність, digital-інфраструктура.

Використання драйверів інклюзивного зростання формує потужний синергійний ефект, який надає стимулів для подальшого розвитку всієї національної економіки. Як результат економіка матиме сукупність таких бонусів, як повна та ефективна зайнятість; зниження вартості соціальних послуг; зростання рівня доходів населення та зниження рівня соціальної напруги у суспільстві; підвищення ступеня соціальної згуртованості; скорочення бідності та нерівності у суспільстві; досягнення критеріїв економічної сталості; створення передумов сталого розвитку.

Висновки. Отже, перехід на інклюзивні засади розвитку економічної системи складне та тривале завдання, що супроводжується значною кількістю труднощів та викликів як з боку суспільства, бізнесу, державного механізму управління, так і з боку населення. Однією з традиційних проблем української економіки, крім браку фінансових ресурсів для здійснення системних стратегічних трансформацій, слід виділити інертність державної інституційної структури управління, низький рівень свідомості та обізнаності суспільства з питань інклюзивного та сталого розвитку, невисокий рівень соціальної відповідальності значної частини середнього та малого бізнесу. Соціально-економічна інклюзія сьогодні потребує активного діалогу

із суспільством і бізнесом як на регіональному, так і на національному рівнях, реалізацію та всебічну підтримку ініціатив, які орієнтовані на досягнення цілей сталого розвитку, розробки дієвого інструментарію подолання існуючих бар'єрів, управління ризиками та

проблемними активами. Винятковим є інвестиції у обізнаність суспільства, побудова ефективних комунікацій, забезпечення політично-соціальної взаємодії, щоб усі учасники процесу інклюзії розуміли її потенційні вигоди і перспективність.

Список використаних джерел:

1. Гуторов А.О. Формування парадигми інклюзивного розвитку національної економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 47–51.
2. Benner C., Pastor M. Inclusive Economy Indicators. The Rockefeller Foundation. 2018. URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/wpcontent/uploads/Inclusive-Economies-IndicatorsExec-Summary.pdf> (дата звернення: 10.09.2023).
3. Shipton D., Sarica S., Craig N., McCartney G., Katikireddi S.V., Roy G., McGregor P., Scobie G. Knowing the goal: an inclusive economy that can address the public health challenges of our time. *J Epidemiol Community Health*. 2021. Vol. 75(11). P. 1129–1132
4. Sharratt B. What do we mean by «inclusive economy»? GMCVO. 2022. URL: <https://www.gmcvo.org.uk/news/blog-whatdo-we-mean-%E2%80%98inclusiveeconomy%E2%80%99> (дата звернення: 10.09.2023).
5. Lupton R. What is an inclusive economy – and how do you know if you've got one? System science in Public Health and Health Economics Research. 2021. URL: <https://sipher.ac.uk/what-is-an-inclusiveeconomy-and-how-do-you-know-if-youve-got-one/> (дата звернення: 10.09.2023).
6. Schwab K., Zahidi S. The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. 2021.
7. Krysovaty A., Zvarych I., Brodovska O., Shevchenko I., Krasnorutsky O. Development of Inclusive Economy as the Basis of Economic Growth of the Global Economy. *TEM Journal*. 2022. Vol. 12. Issue 2. P. 936–947.
8. Inclusive growth: what does it look like? Scottish government. URL: <https://www.gov.scot/publications/inclusive-growth-look/> (дата звернення: 10.09.2023).
9. The Five Characteristics of an Inclusive Economy: Getting Beyond the Equity-Growth Dichotomy. Rockfeller Foundation. URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/blog/five-characteristics-inclusive-economy-getting-beyond-equity-growth-dichotomy/> (дата звернення: 10.09.2023).
10. Financial inclusion is a key enabler to reducing poverty and boosting prosperity. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview> (дата звернення: 10.09.2023).
11. The Imperative of Financial Inclusion. URL: <https://www.unsgsa.org/financial-inclusion> (дата звернення: 10.09.2023).
12. Захарченко Н.В. Фінансова інклюзія для підвищення добробуту населення та економічного зростання держави. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 105–116.
13. Парубець О.М., Садчикова І.М., Кальченко О.М., Тарасенко О.О. Фінансова інклюзія як інструмент доступності населення до ринку фінансових послуг країн ЄС. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 1/1. С. 11–16.
14. Тимків А.О., Сидор Г.В. Фінансова інклюзія як складова відновлення економіки України. *Інклюзія і суспільство*. 2022. Вип. 1. С. 5–10.
15. These principles were produced by the Partners for Inclusive Green Economy. OECD. URL: <https://www.greeneconomycoalition.org/assets/reports/GEC-Reports/Principles-priorities-pathways-inclusive-green-economies-web.pdf> (дата звернення: 10.09.2023).
16. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М., Швець А.А. Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань. *Економіка АПК*. 2021. № 3. С. 97–105.
17. Цапко-Піддубна О.І. Принцип інклюзивності у сучасних концепціях економічного зростання. *Проблеми економіки*. 2018. № 3 (37). С. 29–35.
18. Войчук В.М. Етимологія поняття «економічна інклюзія» в контексті циклічного розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4. С. 28–32.
19. Дідух С.М. Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України : монографія. Одеса : Астропринт, 2020. 316 с.
20. Inclusive Growth and Development Report. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf (дата звернення: 10.09.2023).
21. Федулова Л. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3(25). С. 56–65.
22. Філіппова С. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 5–17.
23. Базиліук А. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку. *Економіка та управління на транспорті*. 2015. Вип. 1. С. 19–29.
24. Продіус О.І. Проблеми та перспективи інклюзивного розвитку в умовах глобалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 4. С. 71–75.

References:

1. Hutorov A.O. (2018) Formuvannia paradyhmy inkluzyvnoho rozvytku natsional'noi ekonomiky [Formation of a paradigm of inclusive development of the national economy]. *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky*, no. 4, pp. 47–51.
2. Benner C., Pastor M. (2018) Inclusive Economy Indicators. The Rockefeller Foundation. Available at: <https://www.rockefellerfoundation.org/wpcontent/uploads/Inclusive-Economies-IndicatorsExec-Summary.pdf> (accessed 10 September 2023).
3. Shipton D., Sarica S., Craig N., McCartney G., Katikireddi S.V., Roy G., McGregor P., Scobie G. (2021) Knowing the goal: an inclusive economy that can address the public health challenges of our time. *J Epidemiol Community Health*, vol. 75(11), pp. 1129–1132.

4. Sharratt B. (2022) What do we mean by "inclusive economy"? GMCVO. Available at: <https://www.gmcvo.org.uk/news/blog-whatdo-we-mean-%E2%80%98inclusiveeconomy%E2%80%99> (accessed 10 September 2023).
5. Lupton R. (2021) What is an inclusive economy – and how do you know if you've got one? System science in Public Health and Health Economics Research. Available at: <https://sipher.ac.uk/what-is-an-inclusiveeconomy-and-how-do-you-know-if-youve-got-one/> (accessed 10 September 2023).
6. Schwab K., Zahidi S. (2021) The Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum.
7. Krysovaty A., Zvorych I., Brodovska O., Shevchenko I., Krasnorutsky O. (2022) Development of Inclusive Economy as the Basis of Economic Growth of the Global Economy. *TEM Journal*, vol. 12, issue 2, pp. 936–947.
8. Inclusive growth: what does it look like? Scottish government. Available at: <https://www.gov.scot/publications/inclusive-growth-look/> (accessed 10 September 2023).
9. The Five Characteristics of an Inclusive Economy: Getting Beyond the Equity-Growth Dichotomy. Rockefeller Foundation. Available at: <https://www.rockefellerfoundation.org/blog/five-characteristics-inclusive-economy-getting-beyond-equity-growth-dichotomy/> (accessed 10 September 2023).
10. Financial inclusion is a key enabler to reducing poverty and boosting prosperity. Available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview> (accessed 10 September 2023).
11. The Imperative of Financial Inclusion. Available at: <https://www.unsgsa.org/financial-inclusion> (accessed 10 September 2023).
12. Zakharchenko N.V. (2020) Finansova inkluziia dlia pidvyschennia dobrobutu naseleння ta ekonomichnoho zrostantia derzhavy [Financial inclusion to increase the welfare of the population and the economic growth of the state]. *Finansy Ukrainy*, no. 6, pp. 105–116.
13. Parubets' O.M., Sadchykova I.M., Kal'chenko O.M., Tarasenko O.O. (2022) Finansova inkluziia iak instrument dostupnosti naseleння do rynku finansovykh posluh krain YeS [Financial inclusion as a tool for population accessibility to the financial services market of EU countries]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 1/1, pp. 11–16.
14. Tymkiv A.O., Sydor H.V. (2022) Finansova inkluziia iak skladova vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Financial inclusion as a component of economic recovery of Ukraine]. *Inkluziia i suspilstvo*, vol. 1, pp. 5–10.
15. These principles were produced by the Partners for Inclusive Green Economy. OECD. Available at: <https://www.greeneconomycoalition.org/assets/reports/GEC-Reports/Principles-priorities-pathways-inclusive-green-economies-web.pdf> (accessed 10 September 2023).
16. Shpykuliak O.H., Ihnatenko M.M., Shvets A.A. (2021) Kontseptualni otsinky realizatsii zasad inkluzyvnoho rozvytku sil'skykh terytorij za uchasti ahrokhodynovykh intehrovanykh formuvan [Conceptual assessments of the implementation of the principles of inclusive development of rural areas with the participation of agricultural holding integrated formations]. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 97–105.
17. Tsapko-Piddubna O.I. (2018) Pryntsyp inkluzyvnosti u suchasnykh kontseptsiiakh ekonomichnoho zrostantia [The principle of inclusiveness in modern concepts of economic growth]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (37), pp. 29–35.
18. Vojchuk V.M. (2021) Etymolohiia poniattia "ekonomichna inkluziia" v konteksti tsyklichnoho rozvytku ekonomiky [Etymology of the concept of "economic inclusion" in the context of the cyclical development of the economy]. *Innovatsijna ekonomika*, no. 3-4, pp. 28–32.
19. Didukh S.M. (2020) *Inkluzyvnyj rozvytok ahroprodovol'chyykh vertykal'no-intehrovanykh kompanij Ukrainy* [Inclusive development of agri-food vertically integrated companies of Ukraine]. Odesa: Astroprint. (in Ukrainian)
20. Inclusive Growth and Development Report. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf (accessed 10 September 2023).
21. Fedulova L. (2016) Inkluzyvni innovatsii v systemi sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku [Inclusive innovations in the system of social and economic development]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 3(25), pp. 56–65.
22. Filyppova S. (2017) Sotsial'na vidpovidal'nist' u stratehii upravlinnia vitchyznianym pidpriemstvom: problemni pytannia intehruvannia mekhanizmu [Social responsibility in the management strategy of a domestic enterprise: problematic issues of mechanism integration]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (30), pp. 5–17.
23. Bazyliuk A. (2015) Inkluzyvne zrostantia iak osnova sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku [Inclusive growth as the basis of socio-economic development]. *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*, vol. 1, pp. 19–29.
24. Prodius O.I. (2019) Problemy ta perspektyvy inkluzyvnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii [Problems and prospects of inclusive development in the conditions of globalization]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 30 (69), no. 4, pp. 71–75.

НОТАТКИ

Науково-виробничий журнал

БІЗНЕС-НАВІГАТОР

Випуск 3 (73) 2023

Коректура • *Вікторія Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Вікторія Удовиченко*

Засновник і видавець:

Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права».
Адреса редакції: вул. 49 Гвардійської Дивізії, б. 37-А, м. Херсон, 73039
E-mail редакції: ebitda@helvetica.ua
Електронна сторінка видання: www.business-navigator.ks.ua

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 11,86.
Підписано до друку: 30.10.2023 р. Замов. № 1123/708. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.