

ISSN 2663-1636 (print)
ISSN 2663-1644 (on-line)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Центральноукраїнський національний технічний університет

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ
НАУКОВИЙ ВІСНИК
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

В и п у с к 9(42)

Кропивницький • 2023

ISSN 2663-1636 (print)
ISSN 2663-1644 (on-line)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Central Ukrainian National Technical University

**CENTRAL UKRAINIAN
SCIENTIFIC BULLETIN
ECONOMIC SCIENCES**

Issue 9(42)

Кропывнытський • 2023

Рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол №9 від 29.05.2023р.

Редакційна колегія:

Левченко О. М. (головний редактор), д.е.н., проф.;
Шалімова Н.С. (заст. головного редактора), д.е.н., проф.;
Бугаєва М.В. (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;
Смірнова І.В. (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;
Дробязко С.І., к.е.н., проф.;
Дрозд І.К., д.е.н., проф.;
Жовнович Р.І., д.е.н., проф.;
Каленюк І.С., д.е.н., проф.;
Кузьменко Г.І., к.е.н., доц.;
Левченко А.О., к.е.н., проф.;
Лутай Л.А., д.е.н., проф., дійсний член Академії економічних наук України;
Малаховський Ю.В., к.е.н., доц.;
Маницуров І.Г., д.е.н., проф., член-кореспондент НАН України;
Ревенко А.Д., к.е.н., доц.;
Семикіна М.В., д.е.н., проф.;
Трохимець О.І., д.е.н., проф.;
Ушенко Н.В., д.е.н., проф.;
Царенко І.О., к.е.н.;

Гечбаія Бадрі, д.е.н, проф. (Грузія);
Деніс Д'якон, PhD, Dr.oec, асоц. проф. (Литва);
Маноле Т.М., д-р хабілітат е.н., проф. (Молдова);
Хані Хайдур, PhD, к.е.н.; (Лівія).

Адреса редакційної колегії:

25030, м. Кропивницький, пр. Університетський, 8,
 Центральноукраїнський національний технічний університет,
 тел.: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.
 Офіційний сайт: <http://economics.kntu.kr.ua>

Збірник заснований у 2001 році, з 2018 року видається під назвою «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки». Був включений до переліку наукових фахових видань України (постанови Президії ВАК України від 14 листопада 2001 року №2-05/9, від 10 березня 2010 року № 1-05/2; накази Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2015 року №528, від 07 листопада 2018 року №1218).

Наказом Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 року №886 включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б» (спеціальності 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).

Збірник наукових праць зберігається в загальнодержавній реферативній базі даних «Україніка наукова» Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського та представлено у міжнародних наукометричних базах даних, пошукових інформаційно-аналітичних системах, репозитаріях (електронних архівах):

*Central and Eastern European Online Library (CEEOL),
 Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,
 Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,
 ResearchBib (Academic Resource Index)*

Свідчення про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія KB №23512 - 13352 ПП від 13.07.2018 р.
 ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Мови видання: українська, російська, англійська. Періодичність – 2 рази на рік.

Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат, даних, власних імен та інших відомостей, а також за те, що матеріали не містять даних, які не підлягають відкритій публікації. Редакція може приймати рішення про публікацію статті в порядку обговорення, не поділяючи точки зору автора.

Recommended by Academic Council of Central Ukrainian National Technical University, minutes №9, 29.05.2023

Editorial Board:

Oleksandr Levchenko (Editor-in-Chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;
Nataliia Shalimova (Assistant to Editor-in-chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;
Maria Buhaiieva (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Iryna Smirnova (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Svetlana Drobyazko, Candidate of Economic Sciences, Professor;
Iryna Drozd, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Ruslana Zhovnovach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor;
Iryna Kalenyuk, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Halyna Kuzmenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Anna Levchenko, Candidate of Economic Sciences, Professor;
Larisa Lutay, Doctor of Economic Sciences, Professor, Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;
Yurii Malakhovsky, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Igor Mantsurov, Doctor of Economic Sciences, Professor, corresponding member of the National Academy of Science of Ukraine;
Revenko Anatolii, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Maryna Semykina, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Olena Trokhymets, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Natalya Ushenko, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Iлона Tsarenko, Candidate of Economic Sciences;

Badri Gechbaia, Doctor of Economics, Professor, Academician of Georgian Academy of Business Science (Georgia);
Deniss Djakons, PhD, Dr.oec, Associated Professor (Latvia);
Tatiana Manole, Doctor hab. of Economic Sciences, Professor (Republic of Moldova);
Hani Haidoura, Candidate of Economic Sciences (Lebanon).

Editorial address:

Central Ukrainian National Technical University, Prospekt Universytetskyi, 8, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25030
 phone: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.
 Official site: <http://economics.kntu.kr.ua>

The Journal was founded in 2001, since 2018 is published under the title "Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences".

The Journal was included in the List of Scientific Special Editions (Decisions of the Presidium of Higher Attestation Commission of Ukraine on November 14, 2001, № 2-05/9, on March 10, 2010 № 1-05/2; Orders of the Presidium of the Ministry of Education and Science of Ukraine on May 12, 2015, № 528, on November 07, 2018, № 1218).

The Journal is included in the List of scientific professional publications of Ukraine, category "B" (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated July 2, 2020 №886; specialties 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292). The Collection is presented in Bibliographic Database "Ukrainika scientific" of Vernadsky National Library of Ukraine and indexed in the international scientometric databases, searching information-analytical systems, repositories (electronic archives):

*Central and Eastern European Online Library (CEEOL),
 Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,
 Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,
 ResearchBib (Academic Resource Index)*

Certificate of State Registration: KB № 23512-13352 ПП of July 13, 2018.

ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Languages: Ukrainian, Russian, English. Periodicity - twice per year
 Authors of published material are responsible for the selection and accuracy of facts, quotations, data, proper names and other information, as well as that the materials do not contain data that are not open publication. Editorial board may decide to publish article in order of discussion without sharing the author's view.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<i>Н.С. Шалімова, О.А. Магопець, А.В. Босенко (Україна)</i> Управління оподаткуванням : формування підходів щодо визначення основоположних категорій (українською мовою)	7
<i>О.Б. Пугаченко, Т.В. Фоміна (Україна)</i> Права та обов'язки експертів з економічних питань у профільному та процесуальному законодавстві (українською мовою)	20
<i>Т.В. Решицько (Україна)</i> Напрями зближення державної аграрної політики України із Спільною аграрною політикою Європейського Союзу (українською мовою)	33

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

<i>І.Л. Петрова (Україна)</i> Стратегічне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств електроенергетики України в умовах нестабільного середовища (українською мовою)	39
<i>Т.І. Грінка, Т.А. Немченко (Україна)</i> Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні (українською мовою)	49
<i>Б.В. Дмитришин (Україна)</i> Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу (українською мовою)	58
<i>І.В. Журило, Ю.А. Хіміч (Україна)</i> Стратегічний аналіз та перспективи розвитку ринку електромонтажних послуг Кіровоградщини (українською мовою)	66
<i>Г.Й. Островська, У.С. Гузар (Україна)</i> Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності (українською мовою)	83
<i>О.А. Магопець, О.М. Гай (Україна)</i> Податкове адміністрування в системі факторів забезпечення ефективної реалізації податкової політики держави (англійською мовою).....	90

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ.
РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ

<i>Т.І. Грінка (Україна)</i> Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики (українською мовою)	100
<i>Р.І. Жовновач, В.П. Нідзельський, В.Г. Тарасов, І.С. Вірієнко (Україна)</i> Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача (українською мовою)	108
<i>Т.В. Решицько (Україна)</i> Розвиток міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки України в контексті євроінтеграції (українською мовою)	117
<i>Р.С. Романчук, С.В. Человань, Т.С. Романчук (Україна)</i> Оцінка інноваційного потенціалу підприємства (українською мовою)	124

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ. СТАТИСТИКА. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ,
МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

<i>В.В. Муравський, П.Н. Денчук, О.І. Ревега (Україна)</i> Інвентаризаційний контроль та облікова оцінка електронних грошей і криптвоактивів в електронних трансакціях (англійською мовою)	131
---	-----

<i>Н.С. Шалімова, І.В. Смірнова, Н.В. Смірнова (Україна)</i> Розвиток концепції обліку в системі управління підприємством (українською мовою)	142
<i>Т.В. Фоміна, О.Б. Пугаченко, О.Д. Коломоєць (Україна)</i> Податкові перевірки як спосіб здійснення податкового контролю (українською мовою)	153
<i>І.В. Корняк (Україна)</i> Діджиталізація внутрішнього контролю та інформаційної підтримки управління транспортними підприємствами (українською мовою)	163
<i>Д.О. Мінаєв (Україна)</i> Вплив галузевих особливостей агродіяльності на діджиталізацію обліку (українською мовою)	173
<i>Р.О. Цатурян, Д.В. Бедов, Р.І. Жовнович (Україна)</i> Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет (українською мовою)	186

ФІНАНСИ І КРЕДИТ

<i>Н.В. Гаврилова, Л.М. Задорожня (Україна)</i> Сучасні тенденції грошового обігу в Україні (українською мовою)	197
<i>А.М. Лисенко (Україна)</i> Сутність податкового планування та фактори, що здійснюють вплив на якість податкових планів (українською мовою)	204
<i>О.А. Магопець, О.О. Куліш (Україна)</i> Оцінка діяльності банківських установ в умовах воєнного стану як складова системи банківського контролю (українською мовою)	212
<i>Т.А. Мельник (Україна)</i> Страховання відповідальності власників транспортних засобів в Україні в контексті євроінтеграції та страхового менеджменту (українською мовою)	225
<i>В.В.Шалімов, Н.С.Шалімова, І.І. Андрощук (Україна)</i> Розвиток державного фінансового аудиту місцевих бюджету (українською мовою)	235
<i>І.М. Труніна, С.В. Дідур, К.О. Латишев (Україна)</i> Стратегічна модель розвитку підприємств агропромислового комплексу (українською мовою)	246
<i>Р.В. Стоноженко, І.О. Андрощук (Україна)</i> Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації (українською мовою)	252
<i>Є.М. Чабанюк, І.О. Андрощук (Україна)</i> Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації (українською мовою)	260
<i>М.О. Семків (Україна)</i> Теоретичні підходи до визначення поняття та сутності етнографічного туризму (українською мовою)	272
<i>О.В. В'юнник, О.В. Кіріченко (Україна)</i> Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції (українською мовою)	279
ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ	290

CONTENT

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF NATIONAL ECONOMY

<i>Nataliia Shalimova, Olena Magopets, Anatoly Bosenko (Ukraine)</i>	
Taxation Management: Formation of Approaches to the Definition of Fundamental Categories and Concepts <i>(in Ukrainian)</i>	7
<i>Olha Puhachenko, Tetiana Fomina (Ukraine)</i>	
Rights and Obligations of Experts in Economic Affairs in the Relevant and Procedural Legislation <i>(in Ukrainian)</i>	20
<i>Tetiana Reshytko (Ukraine)</i>	
Convergence Directions of the State Agrarian Policy of Ukraine with the Common Agrarian Policy of the European Union <i>(in Ukrainian)</i>	33

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

<i>Iryna Petrova (Ukraine)</i>	
Strategic Management of Innovative and Investment Development of Ukrainian Electric Power Enterprises in the Conditions of Unstability	39
<i>Tetyana Hrinka, Tetiana Nemchenko (Ukraine)</i>	
New Management Strategies for Digital Business Transformation in Ukraine <i>(in Ukrainian)</i>	49
<i>Bohdan Dmitrishin (Ukraine)</i>	
Innovation as a Determining Factor in the Development of the Hospitality Business <i>(in Ukrainian)</i>	58
<i>Iryna Zhurylo, Khimich Yuliya (Ukraine)</i>	
Strategic Analysis and Prospects for the Development of the Electrical Installation Services Market of Kirovohrad Region <i>(in Ukrainian)</i>	66
<i>Halyna Ostrovska, Uliana Huzar (Ukraine)</i>	
Creativity Management of Staff in Hospitality Industry Institutions <i>(in Ukrainian)</i>	83
<i>Olena Magopets, Oleksandr Gai (Ukraine)</i>	
Tax Administration in the System of Factors Ensuring Effective Implementation of the Tax Policy of the State <i>(in English)</i>	90

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATION. DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND INDUSTRIES

<i>Tetyana Hrinka (Ukraine)</i>	
Digitalization of Management: Current Issues in the Theory and Practice <i>(in Ukrainian)</i>	100
<i>Ruslana Zhovnovach, Viacheslav Nidzelsky, Vitaliy Tarasov, Ihor Viriienko (Ukraine)</i>	
Adaptive Management of Ukrainian Retail to Consumer Realities <i>(in Ukrainian)</i>	108
<i>Tetiana Reshytko (Ukraine)</i>	
Development of International Trade Relations of Ukraine's Agrarian Sector in the Context of European Integration <i>(in Ukrainian)</i>	117
<i>Roman Romanchuk, Svitlana Chelovan, Taras Romanchuk (Ukraine)</i>	
Evaluation of the Innovative Potential of the Enterprise <i>(in Ukrainian)</i>	124

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT. STATISTICS. MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ECONOMY

<i>Volodymyr Muravskiy, Pavlo Denchuk, Oleh Reveha (Ukraine)</i>	
Inventory control and accounting valuation of electronic money and crypto assets in electronic transactions <i>(in English)</i>	131

<i>Nataliia Shalimova, Iryna Smirnova, Nadiya Smirnova (Ukraine)</i> Development of the Accounting Concept in the Enterprise Management System <i>(in Ukrainian)</i>	142
<i>Tetiana Fomina, Olga Puhachenko, Oleksandr Kolomoiets (Ukraine)</i> Tax Audits as a Way of Exercising Tax Control <i>(in Ukrainian)</i>	153
<i>Iryna Kornyat (Ukraine)</i> Digitization of Internal Control and Information Support for the Management of Transport Enterprises <i>(in Ukrainian)</i>	163
<i>Dmytro Minaiev (Ukraine)</i> The Impact of Industry-specific Characteristics of Agribusiness on the Digitalization of Accounting <i>(in Ukrainian)</i>	173
<i>Roman Tsaturian, Denis Bedov, Ruslana Zhovnovach (Ukraine)</i> Innovative Marketing Tools for Promoting Industrial Products on the Internet <i>(in Ukrainian)</i>	186
FINANCE AND CREDIT	
<i>Natalia Gavrilova, Larysa Zadorozhnia (Ukraine)</i> Current Trends in Money Circulation in Ukraine <i>(in Ukrainian)</i>	197
<i>Alla Lysenko (Ukraine)</i> The Essence of Tax Planning and Factors Influencing the Quality of Tax Plans <i>(in Ukrainian)</i>	204
<i>O.A. Mazonec, O.O. Kuliu (Ukraine)</i> Оцінка діяльності банківських установ в умовах воєнного стану як складова системи банківського контролю <i>(in Ukrainian)</i>	212
<i>Tatiana Melnyk (Ukraine)</i> Liability Insurance for Owners in Ukraine in the Context of European Integration and Insurance Management <i>(in Ukrainian)</i>	225
<i>Volodymyr Shalimov, Nataliia Shalimova, Iryna Androshchuk (Ukraine)</i> Principles of the Budget Process and Financial Regulation in eu Legislation <i>(in Ukrainian)</i>	235
<i>Iryna Trunina, Kostiantyn Latyshev, Serhii Didur (Ukraine)</i> Strategic Model of development of Enterprises of the Agricultural Complex <i>(in Ukrainian)</i>	246
<i>Roman Stonozhenko, Ilona Androshchuk</i> Peculiarities of Management of Agricultural Enterprises of Ukraine in the Conditions of Uncertainty and Crisis Situation	252
<i>Egor Chabaniuk, Ilona Androshchuk</i> Transformation of Modern Methods and Management Tools of the Modern Enterprises in the Context of Digitalization Challenges	260
<i>Maryana Semkiv (Ukraine)</i> Theoretical Approaches to Defining the Concept and Meaning of Ethnographic Tourism <i>(in Ukrainian)</i>	272
<i>Olha Viunyk, Olha Kirichenko (Ukraine)</i> Transformation of Logistics and Project Management Concepts in the Context of Digitalization and European Integration <i>(in Ukrainian)</i>	279
INFORMATION ABOUT AUTHORS	290

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ.

УДК 336.22

JEL Classification: M31, M37

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).7-19)

Н.С. Шалімова, проф., д-р екон. наук

О.А. Магопець, доц., канд. екон. наук

А.В. Босенко, канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Управління оподаткуванням: формування підходів щодо визначення основоположних категорій і понять**

Стаття присвячена дослідженню наявних підходів щодо визначення основоположних категорій і понять у системі управління оподаткуванням, які базуються на критичному аналізі наукової думки щодо розуміння, трактування та характеристики процесів, що пов'язані із організацією діяльності держави та реалізацією її повноважень у сфері оподаткування та регулювання податкових відносин.

Доведено, що близькими за змістом та етимологічним сприйняттям є категорії «управління оподаткуванням», «податковий менеджмент» та «податкове адміністрування». Разом із цим, обгрунтовано, що управління оподаткуванням є більш широким і комплексним явищем й за функціональною спрямованістю включає як організацію управління податковим процесом (податковий менеджмент) так і організаційно-розпорядчу діяльність уповноважених державних органів у сфері управління процесами оподаткування (податкове адміністрування). Визначено, що управління оподаткуванням являє собою динамічний науково-практичний процес, багатогранний за своїм змістом, цільовими установами та умовами організації, в основу якого закладено загальні принципи й фундаментальні положення управління економікою, системного підходу й аналізу та який формується відповідно до економічних умов, що склалися на певний момент часу і трансформується під впливом зміни зовнішнього середовища та спрямований на забезпечення сталого розвитку економіки, суспільства і держави.

Встановлено, що організація управління оподаткуванням неможлива без чіткої координації дій між суб'єктами управління, яку забезпечує механізм управління оподаткуванням. Запропоновано під механізмом управління оподаткуванням розуміти сукупність управлінських дій органів державної влади, господарського управління та контролю, органів суспільного нагляду та професійних організацій, що реалізуються ними спільно з платниками податків у процесі справляння податків і зборів й спрямовані на забезпечення стимулюючого впливу податкової системи на соціально-економічний розвиток держави, виконання податками регулюючої і фіскальної функцій, усунення недоліків чинних методик справляння податків, формування оптимальної системи оподаткування. Обгрунтовано важелі забезпечення ефективності функціонування елементів механізму управління оподаткуванням.

оподаткування, податки, управління оподаткуванням, податковий менеджмент, податкове адміністрування, податкові відносини, податкова політика, механізм управління оподаткуванням, податковий процес

Постановка проблеми. Процес формування системи управління оподаткуванням в Україні розпочався із зародженням податкової системи нашої держави у 1991 році й саме з цього часу вітчизняна теорія та практика почала здобувати досвід управління в сфері оподаткування. Зважаючи на відсутність на той час як практичного досвіду побудови податкової системи, так і власних наукових розробок у сфері оподаткування, наша держава пододала чимало проблем та перепон на шляху становлення податкової системи та організації управління процесами оподаткування й вибудувала власні податкові механізми. Проте й досі ряд концептуальних положень теорії й практики управління оподаткуванням залишаються не визначеними, дискусійними, й такими, що викликають протиріччя та сприймаються не однозначно, що знижує ефективність управлінських рішень в сфері оподаткування.

Зокрема, це стосується відсутності системних досліджень, що інтегрують питання сутності, змісту та структури економічної категорії «управління оподаткуванням», підходів щодо формування та функціонування процесів управління оподаткуванням під впливом трансформаційних змін зовнішнього динамічного середовища. На практиці це призводить до вузько спрямованого розуміння процесів, які характеризують управління оподаткуванням та зумовлюють прийняття суб'єктивних рішень у межах конкретних ситуацій.

Загострюється проблема й на тлі сучасних викликів, які постають перед нашою державою в останні роки (пандемія COVID-19, збройна агресія росії) та які порушують макроекономічну стабільність й призводять до дисбалансу соціально-економічних процесів в країні. У зв'язку із цим виникає необхідність вирішення питання щодо визначення та узгодження основоположних категорій і понять в сфері управління оподаткуванням, оскільки це є першоосновою становлення сучасної, адаптованої до європейських стандартів системи управління оподаткуванням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями питань, що стосуються характеристики процесів організації діяльності держави у сфері оподаткування та регулювання податкових відносин займалися такі вітчизняні науковці як В. Андрущенко [1], Д. Дема [7] **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, О. Зайцев [11], Ю. Іванов [29], Г. Ісаншина [12], А. Кізіма, А. Крисоватий [14; 15], Н. Лагодієнко [21], Я. Литвиненко [17], О. Магопець [18; 19], В. Мельник [21], П. Мельник [27], Е. Мороз [21], К. Проскура [30], О. Рева [31], Н. Шалімова [34] та ін. Віддаючи належне здобуткам вітчизняної наукової школи щодо вирішення проблематики визначення принципів, методів, прийомів та інструментів управління в сфері оподаткування, дискусійними залишаються питання трактування базових категорій і понять, а саме: «управління оподаткуванням», «податковий менеджмент» та «податкове адміністрування», що вимагає належного обґрунтування підходів щодо їх сутнісного розуміння з урахуванням комплексного системного підходу та функціонально-цільової єдності.

Постановка завдання. Завданням даної статті є дослідження сутності та етимології поняття «управління оподаткуванням», як основоположної категорії, що характеризує процеси, пов'язані із організацією діяльності держави та реалізацією її повноважень у сфері оподаткування та регулювання податкових відносин.

Виклад основного матеріалу. В спеціалізованих фахових джерелах зустрічаються різні підходи до розуміння понять, що характеризують управлінську діяльність в сфері оподаткування. Насамперед, колізія існує відносно трактування понять «управління оподаткуванням», «податковий менеджмент» та «податкове адміністрування». При цьому, досить часто як в теорії, так і на практиці (ці слова вживаються як синоніми), здійснюється проста заміна терміну «управління» термінами «менеджмент», «адміністрування». Слід зазначити, що наразі лише поняття «адміністрування податків», після надання його визначення у Податковому кодексі, є узгодженим в контексті його трактування та розуміння. У зв'язку з цим виникає необхідність встановлення співвідносності означених понять.

Як зазначають А. Крисоватий та А. Кізіма [15, с. 16], й з чим ми повністю погоджуємося, термін «менеджмент» за своєю суттю є аналогом терміна «управління», але не повною мірою (термін «менеджмент» – походить від англ. слова «management», що у перекладі означає «управління, керування»). Термін «адміністрування» походить від слова «administration», що означає «управління, керування». Отже, з точки зору перекладу з англійської мови поняття «адміністрування» та «менеджмент» є абсолютно ідентичними. Однак, термін «управління» є набагато ширшим поняттям, на відміну від

термінів «менеджмент» та «адміністрування», оскільки він застосовується: до різних видів людської діяльності; різних сфер діяльності; органів управління.

Управління оподаткуванням як важлива сфера науково-практичних досліджень і методичних дій є частиною загальної теорії і практики управління. Воно базується на фундаментальному пізнанні політичних, економічних, юридичних та інших наук, збагачених сучасною вітчизняною та зарубіжною практикою. Це сукупність методів, прийомів і засобів інформаційного забезпечення, за допомогою яких органи влади й управління (включно із органами податкової служби всіх рівнів) надають функціонуванню податкового механізму заданий законом напрям і координують податкові дії у разі суттєвих змін в економіці та політиці [15, с. 18].

Досліджуючи наявні підходи до визначення і розуміння понять «управління оподаткуванням», «податковий менеджмент» та «податкове адміністрування» (табл. 1), слід вказати на те, що здебільшого управлінська діяльність в сфері оподаткування розглядається з позиції податкового менеджменту або податкового адміністрування, при цьому спостерігається певне ототожнення означених понять різними авторами. Крім того є плутанина у трактуванні понять на кшталт «податкове адміністрування» та «адміністрування податків», оскільки здебільшого при їх вживанні автори не відрізняють одне від одного. Хоча поняття «адміністрування податків», зважаючи на визначення, наведене у ст. 14.1.1 Податкового кодексу України «адміністрування податків, зборів, митних платежів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та інших платежів відповідно до законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи - це сукупність рішень та процедур контролюючих органів і дій їх посадових осіб, що визначають інституційну структуру податкових та митних відносин, організовують ідентифікацію, облік платників податків і платників єдиного внеску та об'єктів оподаткування, забезпечують сервісне обслуговування платників податків, організацію та контроль за сплатою податків, зборів, платежів відповідно до порядку, встановленого законом» [28], є значно вужчим ніж поняття «податкове адміністрування», оскільки у сфері адміністрування податків реалізується управлінська діяльність виключно контролюючих органів.

Таблиця 1 - Підходи до визначення сутності понять «податковий менеджмент», «податкове адміністрування», «управління оподаткуванням»

Трактування поняття	Автор
<i>Податкове адміністрування</i>	
Основна функція управління, яка включає планування, організацію, керівництво, облік і контроль	Андрущенко В. [1, с. 29]
Податкове адміністрування є формою реалізації податкового менеджменту, його фіскальною компонентою	Воронокова О. [4, с. 26]
Діяльність органів управління та керівних осіб, що провадиться шляхом видання наказів і розпоряджень	Економічна енциклопедія [9, с. 25]
Процедура реалізації прав і обов'язків суб'єктів податкового права щодо узгодження й погашення податкових зобов'язань	Іванов Ю. [29, с. 186]
Система науково обґрунтованих методичних дій щодо технічного регламентування та регулювання економічних відносин в оподаткуванні	Крисоватий А. [14, с. 220]
Управлінська діяльність органів державної виконавчої влади, що пов'язана з організацією процесу оподаткування, ґрунтується на державних законодавчих і нормативних актах та використовує соціально зумовлені і сприйняті правила	Мельник В. [21, с. 4]
Логічно вбудований, науково обґрунтований процес державного управління податковими відносинами, направлений на максимізацію функцій суспільного добробуту за умови виконання заданого бюджетного обмеження	Мельник П. [27,7 с. 237]

Трактування поняття	Автор
Нормативно регламентована організаційно-розпорядча діяльність повноважних державних органів у сфері управління процесами оподаткування, що має основною метою забезпечення виконання вимог податкового законодавства учасниками податкових відносин	Проскура К. [30, с. 30]
Правовідносини, які складаються у сфері здійснення уповноваженими державними органами заходів з погашення податкового боргу і передбачають застосування методів владно-примусового характеру до платників податків	Селіванов А. [32, с. 35].
Сукупність методів, прийомів і засобів інформаційного забезпечення, за допомогою яких органи державної виконавчої влади (в тому числі податкові адміністрації та інспекції всіх рівнів) надають функціонуванню податкового механізму заданий законом напрям і координують податкові дії при суттєвих змінах в економіці та політиці	Шалімова Н., Магопєць О. [34, с. 362].
<i>Податковий менеджмент</i>	
Податковий менеджмент є структурним елементом податкової системи і управлінською домінантою податкової політики. Являє собою сукупність прийомів і методів цілеспрямованого керуючого впливу держави на процес оподаткування з метою забезпечення реалізації завдань податкової політики	Воронокова О. [4, с. 26]
Процес управління з використанням методів впливу податкового механізму на податкову систему з метою реалізації податкової політики	Ісаншина Г. [1212]
Сукупність прийомів та методів організації податкових відносин з метою забезпечення формування дохідної частини бюджету та впливу податків на розвиток виробництва і соціальної сфери	Кравчук Г., Шкарлет С. [133, с. 9]
Система державного управління оподаткуванням, яка включає законодавчі та адміністративні органи, сукупність норм і правил, що регламентують податкові дії, а також відповідальність за порушення податкового законодавства	Крисоватий А., Кізіма А. [15, с. 33]
Система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з вибором податкової системи, розрахунком податкових платежів, постійним контролем за їх здійсненням, є складовою всієї податкової політики, як на рівні держави, так і регіону, галузі, підприємства, громадянина	Литвиненко Я. [17, с. 34]
Управління податковою роботою, яка забезпечується за наявності правового регламентування встановлення і справляння податків, тобто законодачої бази з питань оподаткування та інструктивно-методичного забезпечення	Паранчук С., Романів Є., Червінська О. [26, с. 31]
Сукупність принципів, форм, прийомів та методів цілеспрямованого впливу на об'єкт для досягнення певного результату (об'єктом впливу в податковій сфері є відносини, що виникають між державою та платниками з приводу сплати податків і обов'язкових платежів до бюджету та державних цільових фондів)	Рева Т. [31, с. 12]
<i>Управління оподаткуванням</i>	
Сукупність методів, прийомів і засобів інформаційного забезпечення, за допомогою яких керівні органи, як на макро- так і на мікроекономічному рівнях, надають функціонуванню податкового механізму заданий законом напрям і координують його за істотних змін в економіці й політиці	Гацька Л., Рижий І. [5, с. 159]; Іванов Ю., Крисоватий А., Кізіма А., Карпова В. [29, с. 13]
Система органів управління (законодавчих і виконавчих органів) в число обов'язків яких входить процедурне забезпечення проходження податкової концепції на наступний плановий період, її розгляд, обговорення та затвердження у встановленому порядку з однієї сторони, та сукупність норм і правил, які регламентують дії у сфері оподаткування, а також визначають міру відповідальності за порушення податкового законодавства з іншої	Крисоватий А., Кізіма А. [15, с. 18–20].
Сукупність методів, прийомів і засобів інформаційного забезпечення, за допомогою яких органи державної влади та управління спрямовують податковий механізм у визначеному законодавством напрямі та координують податкову діяльність за відчутних змін в економіці та політиці	Таранов І. [33, с. 224]

Джерело: складено на основі [3]

На нашу думку, для характеристики процесів організації діяльності держави в сфері оподаткування та управління податковими відносинами поняття «податковий менеджмент» та «податкове адміністрування» є менш прийнятними ніж поняття «управління оподаткуванням», оскільки вони не дозволяють комплексно враховувати специфіки певних сфер (галузей) економічної діяльності на які спрямовується управлінський вплив держави. Таким чином, критично оцінюючи наявні підходи до визначення досліджуваних категорій, вважаємо, що поняття «управління оподаткуванням» є більш широким і комплексним явищем, яке включає і організацію управління податковим процесом («податковий менеджмент») і організаційно-розпорядчу діяльність уповноважених державних органів у сфері управління процесами оподаткування («податкове адміністрування»), в основі якого закладені загальні принципи і фундаментальні положення управління економікою, системного підходу і аналізу.

З огляду на системність і комплексність поняття «управління оподаткуванням», як економічної категорії, в основі його визначення має лежати діяльність держави, що так чи інакше дотична до сфери податкових відносин (відносин, які регламентують взаємодію між суб'єктами управління та об'єктами управління у зв'язку з перерозподілом валового внутрішнього продукту у процесі справляння податків і зборів до бюджетів різних рівнів), враховує специфіку певних сфер економічної діяльності й спрямовується на забезпечення сталого розвитку економіки, суспільства і держави.

Виходячи з цього, органічною складовою процесу управління оподаткуванням є *податковий менеджмент*, який забезпечує організацію управління податковим процесом (на основі: визначення, встановлення і оцінки планових, фактично виконаних й прогнозних податкових зобов'язань платників податків – податкового прогнозування і планування; застосування гнучких засобів державного впливу, що спрямовані на якісні зміни податкової політики та здійснення податкових заходів, які дають змогу досягти повноти та своєчасності виконання бюджетів усіх рівнів, досягти більш ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів, інтенсифікувати інвестиційну та підприємницьку активність платників податків, узгодити інтереси різних суб'єктів податкових відносин – податкового регулювання; здійснення заходів з перевірки фінансово-господарської діяльності платників податків з метою забезпечення правильного, повного і своєчасного виконання ними вимог податкового законодавства та застосування санкцій у випадку недотримання таких вимог – податкового контролю), *та податкове адміністрування* (передбачає організаційно-розпорядчу діяльність уповноважених державних органів у сфері управління процесами оподаткування через взаємопов'язану систему забезпечення ідентифікації та обліку платників податків, їх сервісного обслуговування; обліку податкових платежів; нарахування податкових зобов'язань; аналізу податкових надходжень; виконання планових завдань із мобілізації податкових платежів; податкових перевірок та стягнення податкового боргу), які на нашу думку, є інструментами, що забезпечують належну взаємодію між суб'єктами і об'єктами управління в межах визначених правових норм й спрямовані на одночасне забезпечення податкових надходжень і стимулювання економічного зростання в межах визначеної податкової політики та сформованої податкової системи.

Процес управління оподаткуванням ґрунтується на чітко визначеній податковій політиці держави, розробленій з урахуванням специфіки діяльності окремих сфер (галузей) національної економіки, системі податкового права, що в нормативно-правових актах закріплює положення чинної податкової політики, визначає взаємовідносини між платниками податків і державою, формує податкову систему

держави (сукупність податків і зборів, що підлягають сплаті до бюджетів різних рівнів), визначає форми і методи управління податковою системою (податковий механізм) та окреслює напрями податкового процесу (діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та інших учасників податкових відносин щодо визначення концепції формування, структури і обсягів податкових доходів бюджетів, її корегування, розробки та виконання планів мобілізації податкових надходжень, контроль за їх виконанням і дотриманням податкового законодавства).

Специфіка взаємодії учасників податкових відносин у системі управління оподаткуванням на макрорівні обумовлюється розумінням суб'єкта і об'єкта управління. Економічна енциклопедія дає наступне визначення «суб'єкта»: «суб'єкт економічний, господарюючий – особа, що здійснює економічну, господарську діяльність, чи то людина, родина, підприємець, підприємство, держава» [9, с. 327]. Вважається, що суб'єктами податкових правовідносин можуть бути: адміністративно-територіальні утворення (держава, адміністративно-територіальні одиниці), колективні суб'єкти (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації) й індивідуальні суб'єкти (громадяни, підприємці - фізичні особи) [30, с. 64].

Виходячи з наведених положень, вважаємо, що суб'єктом управління оподаткуванням на макроекономічному рівні є система органів, які прямо чи опосередковано задіяні у податкових правовідносинах, а саме: органи законодавчої влади, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи судової влади, органи місцевого самоврядування, міжурядові організації професійні громадські організації, які взаємодіють один з одним у процесі реалізації податкової політики.

Для характеристики об'єктів управління оподаткуванням, скористаємось визначенням, яке наведено у економічній енциклопедії: «об'єкт економічний – підприємства, організації, засоби та фактори виробництва, елементи соціальної сфери, що характеризуються як об'єкт, в якому сконцентрована або на який спрямована економічна діяльність, що являє собою певний бік економічних інтересів або відносин» [9, с. 219]. Відтак, об'єктом управління оподаткуванням є учасники податкових відносин та їх діяльність, на яких спрямовано управлінський вплив суб'єктів управління. Тільки шляхом забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів і об'єктів управління оподаткуванням можна досягти бажаної мети – забезпечити використання об'єктивних функціональних можливостей податків задля наповнення державного і місцевого бюджетів та макроекономічної стабільності держави.

З урахуванням вище зазначеного, під управлінням оподаткуванням розуміємо динамічний науково-практичний процес, багатогранний за своїм змістом, цільовими установами та умовами організації (рис. 1), який враховує специфіку діяльності окремих сфер (галузей) економіки, формується відповідно до економічних умов, що склалися на певний момент часу і трансформується під впливом зміни зовнішнього середовища та спрямований на забезпечення сталого розвитку економіки, суспільства і держави.

Запропоноване нами визначення, на відміну від існуючих, враховує такі особливості:

– в процесі управління оподаткуванням задіяні не лише державні органи законодавчої, виконавчої влади різних рівнів, а й міжурядові та професійні громадські організації;

– управління оподаткуванням – це широке і комплексне явище, яке включає і організацію управління податковим процесом (податковий менеджмент) і організаційно-розпорядчу діяльність уповноважених державних органів у сфері управління процесами оподаткування (податкове адміністрування);

- в основі управління оподаткуванням закладені загальні принципи і фундаментальні положення управління економікою, системного підходу і аналізу;
- управління оподаткуванням – це динамічний, науково-практичний процес, багатогранний за своїм змістом, цільовими установами та умовами організації, який враховує специфіку діяльності окремих сфер (галузей) економіки, формується відповідно до економічних умов, що склалися на певний момент часу і трансформується під впливом зміни зовнішнього середовища та спрямований на забезпечення сталого розвитку економіки, суспільства і держави.



Рисунок 1 – Зміст та етимологічна сутність управління оподаткуванням

Джерело: побудовано на основі [3]

Організація процесів управління оподаткуванням неможлива без чіткої координації дій між суб'єктами управління, яку забезпечує механізм управління оподаткуванням. Термін «механізм» використовується в різних сферах життєдіяльності, проте як й у переважній більшості категорій, не існує єдиного трактування його сутності. Категорія «механізм» в економічному словнику визначена як послідовність станів, процесів, які являють собою які-небудь дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності [10].

Поняття «економічний механізм» у фінансово-економічному словнику визначено як сукупність форм і методів господарювання з метою виконання певних економічних завдань, а фінансовий механізм трактується як сукупність форм і методів створення та використання фондів фінансових ресурсів з метою забезпечення різноманітних потреб державних структур, суб'єктів господарювання і населення [10].

Як складову частину фінансового механізму розподілу доданої вартості, створеної у процесі виробництва, ряд науковців визначають податковий механізм. Як зазначає М. Мельник «податковий механізм є сукупністю організаційно-правових норм, методів і форм державного управління оподаткуванням через систему різних надбудовних інструментів» [22, с. 327]. На думку Н. Бобох «податковий механізм – це сукупність економічних, правових та організаційних форм, способів, методів, інструментів, що регулюють податкові відносини між економічними суб'єктами» [2, с. 5.]. Так чи інакше, в основі податкового механізму лежить реалізація об'єктивно-суб'єктивних ознак категорії «податок», що базується на виконанні податками їх функцій, принципів оподаткування та який визначає форми і методи управління оподаткуванням в рамках чинної податкової системи та визначених цілей податкової політики.

Відносно співіснування у словосполученні з терміном «управління» категорія «механізм управління» теж не відзначається єдністю думок науковців (табл. 2).

Таблиця 2 – Визначення сутності поняття «механізм управління» у наукових джерелах

Трактування поняття «механізм управління»	Автор
Свідомий, організований, цілеспрямований та активний вплив різних суб'єктів управління на процес розвитку та функціонування суспільного способу виробництва, окремих його ланок	Економічна енциклопедія [9]
Система елементів управління, до яких належать цілі, функції, методи, структури, суб'єкти управління та об'єкти управління. У цій системі в результаті впливу елементів управління змінюється стан об'єктів управління	Герцик В. [9, с. 23]
Є складовою, але найактивнішою частиною системи управління, яка забезпечує дію на чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкту. Є складною категорією управління і включає такі елементи: цілі управління; критерії управління – кількісний аналог цілей управління; фактори управління – елементи об'єкту управління і їх зв'язку, на які здійснюється вплив задля досягнення поставлених цілей; методи дії на чинники управління; ресурси управління – матеріальні і фінансові ресурси, соціальний і організаційний потенціали, при використанні яких реалізується вибраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети	Ларіна Р., Владимирський А., Балуєва О. [8, с. 27].
Сукупність засобів організації управлінських процесів та способів впливу на розвиток керованих об'єктів	Малиновський В. [2020]
Складову частину системи управління, що забезпечує вплив на внутрішні й зовнішні фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта	Нижник Н., Машков О. [24]
Засіб розв'язання суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямовані на досягнення мети	Одінцова Г., Мельтюхова Н. [25, с.13]

Джерело: складено на основі [3]

Розглянувши та проаналізувавши всі вищенаведені визначення та враховуючи авторське розуміння поняття «управління оподаткуванням», вважаємо що механізм управління оподаткуванням являє собою сукупність управлінських дій органів державної влади, господарського управління та контролю, органів суспільного нагляду та професійних організацій, що реалізуються ними спільно з платниками податків у процесі справляння податків і зборів й спрямовані на забезпечення стимулюючого впливу податкової системи на соціально-економічний розвиток держави, виконання податками регулюючої і фіскальної функцій, усунення недоліків чинних методик справляння податків, формування оптимальної системи оподаткування.

Механізм управління оподаткуванням має забезпечувати ефективне функціонування усіх його елементів через: ідентифікацію проблем функціонування

національної економіки; визначення стратегічних і тактичних цілей сталого розвитку держави, ієрархії визначених цілей за пріоритетністю та концентрації зусиль на досягненні найважливіших з них; аналіз позитивного закордонного досвіду з питань оподаткування й можливостей його адаптації до вітчизняних умов; аналіз альтернативних способів досягнення цілей; оцінку економічних результатів, вигід, втрат, ризиків; оцінку ефективності; корегування механізму з урахуванням фактору часу та/або економічної ситуації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз наукової літератури дозволяє констатувати той факт, що науковцями для характеристики процесів організації діяльності держави у сфері оподаткування та регулювання податкових відносин на основі сформованої системи методів, прийомів, інструментів, принципів та методик фіскального управління використовуються терміни «податковий менеджмент», «податкове адміністрування», «управління оподаткуванням». Обґрунтовано, що поняття «податковий менеджмент» та «податкове адміністрування» є менш прийнятними для характеристики означених процесів, порівняно із терміном «управління оподаткуванням», що за авторським визначенням розглядається як динамічний й багатоаспектний процес, що ґрунтується на комплексному підході, враховує функціонально-цільову єдність податкового менеджменту (визначає організацію управління податковим процесом) і податкового адміністрування (передбачає організаційно-розпорядчу діяльність уповноважених органів у сфері управління процесами оподаткування) й спрямований на забезпечення сталого розвитку економіки, суспільства і держави.

Надано характеристику суб'єктів управління оподаткуванням, до яких віднесено органи законодавчої влади, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи судової влади, органи місцевого самоврядування, міжурядові організації, професійні громадські організації та визначено об'єкти управління оподаткуванням, - ними є учасники податкових відносин та їх діяльність. Аргументовано, що координація дій між суб'єктами управління оподаткуванням забезпечується завдяки дії механізму управління оподаткуванням, сутнісна характеристика якого зводиться до сукупності управлінських дій суб'єктів управління спрямованих на об'єкти управління задля забезпечення реалізації податкової політики держави.

Зважаючи на важливість забезпечення ефективності функціонування системи управління оподаткуванням в сучасних умовах, подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення показників ефективності управління оподаткуванням та встановлення їх взаємозв'язку із показниками податкових надходжень до бюджетів різних рівнів.

Список літератури

1. Андрущенко В. Л. Фіскальне адміністрування як наука і мистецтво. *Фінанси України*. 2003. № 6. С. 27-35.
2. Бобох Н.М. Механізм оподаткування нерухомого майна як складова податкового механізму держави. *Фінансова система України*. Острог : Вид. Нац. ун-ту «Острозька академія», 2012. Вип. 19. С. 4-7. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nznuoa_2012_19_3 (дата звернення 15.02.2023).
3. Босенко А.В. Організаційно-економічний механізм управління оподаткуванням сільськогосподарських товаровиробників в умовах поглиблення інтеграційних процесів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Кіровоград. нац. техн. ун-т. Кіровоград, 2016. 271 с. URL: http://kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/Bosenko.pdf (дата звернення 13.02.2023).
4. Вороноква О.М. Теоретичні засади податкового менеджменту. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 25-29. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/36089/06-Voronkova.pdf?sequence=1> (дата звернення 15.02.2023).

5. Гацька Л. П., Рижий І. М. Проблеми формування інститутів управління оподаткуванням в Україні. *Наукові праці ДонНТУ*. 2007. Вип. 31–3. С. 159-163.
6. Герцик В.А. Ієрархічна структура організаційно-економічного механізму управління розподілом підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 172. С. 22-24. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24652/05-Gerzyk.pdf?sequence=1> (дата звернення 20.02.2023).
7. Дема Д.І., Шевчук І.В., Мартинюк Г.П. Податковий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Д.І. Деми. Київ : Алерта, 2017. 256 с. URL: <https://kpdі.edu.ua/biblioteka/%D0%9F/%D0%9F/%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%94.%D0%86..pdf> (дата звернення 13.02.2023).
8. Державний механізм забезпечення інформатизації системи охорони здоров'я: монографія / Ларіна Р. Р., Владзимирський А. В., Балуєва О. В.; за ред. В. В. Дорофійенко. Донецьк : ТОВ «Цифрова типографія», 2008. 252 с.
9. Економічна енциклопедія : у 3 т. / відп. ред. С.В. Мочерний. Київ : Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
10. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1072 с.
11. Зайцев О.В. Податковий менеджмент : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2017. 412 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55671/1/Zaitsev_podatkovyi.pdf;jsessionid=AA62CBCCCC0B00998B81EAF5F2F02D (дата звернення 17.02.2023).
12. Ісаншина Г. Ю. Податковий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 260 с.
13. Кравчук Г. В., Шкарлет С. М. Податковий менеджмент : навч. посіб. Чернівці, 2005. 331 с.
14. Крисоватий А. І. Теоретико-організаційні доміанти та практика реалізації податкової політики в Україні. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. 372 с.
15. Крисоватий А. І., Кізіма А. Я. Податковий менеджмент: навч. посіб. Терноп. акад. нар. госп-ва. Ін-т фінансів. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 308 с.
16. Лагодієнко Н. В., Євтушевська О. О., Накісько О. В. Місце податкового менеджменту в системі управління державними фінансами. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10172> (дата звернення 12.02.2023).
17. Литвиненко Я. В. Податкова політика: навч. посіб. Київ : МАУП, 2003. 224 с.
18. Магопець О.А. Економічні категорії в системі податкових відносин: взаємозв'язок, взаємозалежність та змістовні відмінності у сутності понять. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 181-188. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6294/1/21.pdf> (дата звернення 13.02.2023).
19. Магопець О.А. Формування податкової політики на основі використання механізму податкового адміністрування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2010. Вип. 18. Ч II. С. 140-146. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/384/1/26.pdf> (дата звернення 15.02.2023).
20. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посібн. Вид. 2-ге, доп. і перероб. Київ : Атіка, 2003. 576 с.
21. Мельник В. М. До питання формування теоретичних засад адміністрування податків. *Фінанси України*. 2008. № 9. С. 3-9.
22. Мельник М. І. Місце податкового механізму в системі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. *Університетські наукові записки*. 2012. №2 (42). С. 326-332. URL: http://www.irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=Unzap_2012_2_47 (дата звернення 19.02.2023).
23. Мороз Е.Г. Податковий менеджмент : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2020. 412 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/18860/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%20%D0%95.%D0%93.10.10.pdf (дата звернення 15.02.2023).
24. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посібн. Київ : УАДУ, 2001. 160 с.
25. Одінцова Г. С., Мельтюхова Н. М. Теорія і історія державного управління: опорний конспект лекцій і методичні вказівки до проведення практичних занять. Харків : УАДУ (ХФ), 2001. 136 с.
26. Паранчук С. В., Романів С. М., Червінська О. С. Податковий менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 276 с.
27. Податкова політика України : стан, проблеми та перспективи : монографія. / Мельник П. В. та ін.; за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання, 2008. 675 с.

28. Податковий Кодекс України: Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page35> (дата звернення 17.02.2023).
29. Податковий менеджмент : навч. посіб. / Іванов Ю. Б., Крисоватий А. І., Кізіма А. Я., Карпова В. В. Київ : Знання, 2008. 525 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41456/1/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf> (дата звернення 12.02.2023).
30. Проскура К. П. Податкове адміністрування в Україні в посткризовий період: ефективність та напрями модернізації: монографія. Київ : ТОВ «Емкон», 2014. 376 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608872.pdf> (дата звернення 15.02.2023).
31. Рева Т. М. Податковий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 282 с.
32. Селіванов А. Адміністрування податків : нові проблеми в адміністративному та фінансовому праві України. *Право України*. 2002. № 2. С. 34-38.
33. Таранов І. Адміністрування та ефективність справляння податків в Україні. *Фінансова система України*. Острог: Вид. Нац. ун-ту «Острозька академія», 2007. Вип. 9. Ч.3. С. 220-227.
34. Шалімова Н.С., Магопєць О.А. Сутність та загальні принципи адміністрування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2007. Вип. 12. Ч. II. С. 358-368. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2400/1/66.pdf> (дата звернення 13.02.2023).

References

1. Andruschenko, V. L. (2003). Fiskalne administruvannia iak nauka i mystetstvo [Fiscal administration as a science and an art]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 6, 27-35 [in Ukrainian].
2. Bobokh, N. M. (2012). Mekhanizm opodatkovannia nerukhomoho majna iak skladova podatkovoho mekhanizmu derzhavy [The mechanism of taxation of real estate as a component of the tax mechanism of the state]. *Finansova sistema Ukrainy – Financial system of Ukraine, Vol. 19*, 4-7. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nznuoa_2012_19_3 [in Ukrainian].
3. Bosenko, A.V. (2016). Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnia opodatkovanniam silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv v umovakh pohlyblennia intehratsijnykh protsesiv [Organizational and economic mechanism for managing taxation of agricultural commodity producers in conditions of deepening integration processes]. *Candidate's thesis*. Kirovohrad. Retrieved from http://kntu.kr.ua/doc/K_23_073_03/Bosenko.pdf [in Ukrainian].
4. Voronokova, O.M. (2011). Teoretychni zasady podatkovoho menedzhmentu [Theoretical foundations of tax management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of economic science of Ukraine*, 2, 25-29. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/36089/06-Voronkova.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
5. Hatska, L.P., & Ryzhyj, I.M. (2007). Problemy formuvannia instytutiv upravlinnia opodatkovanniam v Ukraini [Problems of formation of tax management institutes in Ukraine]. *Naukovi pratsi DonNTU – Scientific works of DonNTU, Vol. 31-3*, 159-163 [in Ukrainian].
6. Hertsyk, V.A. (2009). Hierarkhichna struktura orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozpodilom pidprijemstva [Hierarchical structure of the organizational and economic mechanism of managing the distribution of the enterprise]. *Kultura narodiv Prychornomoria – Culture of the peoples of the Black Sea region*, 172, 22-24 [in Ukrainian].
7. Dema, D.I., Shevchuk, I.V., & Martyniuk, H.P. (2017). *Podatkovyj menedzhment [Tax management]*. D.I. Dema (Ed.). Kyiv : Aleria. Retrieved from <https://kpdi.edu.ua/biblioteka/%D0%9F/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%94.%D0%86..pdf> [in Ukrainian].
8. Larina, R.R., Vladzmyrskyj, A.V., & Baluieva, O.V. (2008). *The state mechanism for ensuring the informatization of the health care system*. V.V. Dorofienko (Ed.). Donetsk: TOV «Tsyfrova typohrafiia».
9. Mochernyj, S.V. (Eds.). (2000). *Economic encyclopedia*. (Vols. 1-3). Kyiv: Akademia.
10. Zahorodnij, A.H., & Vozniuk, H.L. (2007). *Finansovo-ekonomichnyj slovnyk [Financial and economic dictionary]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
11. Zajtsev, O.V. (2017). *Podatkovyj menedzhment [Tax management]*. Sumy: Sumskyj derzhavnyj universytet. Retrieved from https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55671/1/Zajtsev_podatkovyi.pdf;jsessionid=AA62CBCCCC0B00998B81EAFFC5F2F02 [in Ukrainian].

12. Isanshyna, H.Yu. (2003). *Podatkovyy menedzhment [Tax management]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
13. Kravchuk, H.V., & Shkarlet, S.M. (2005). *Podatkovyy menedzhment [Tax management]*. Chernihiv [in Ukrainian].
14. Krysovatyj, A.I. (2005). *Teoretyko-orhanizatsijni dominanty ta praktyka realizatsii podatkovoi polityky v Ukraini [Theoretical and organizational dominants and practice of tax policy implementation in Ukraine]*. Ternopil : Kart-blansh [in Ukrainian].
15. Krysovatyj, A.I., & Kizyma, A.Ya. (2004). *Podatkovyy menedzhment [Tax management]*. Ternopil: Kart-blansh [in Ukrainian].
16. Lahodiienko, N.V., Yevtushevska, O.O., & Nakis;ko, O.V. (2022). Mistse podatkovoho menedzhmentu v systemi upravlinnia derzhavnymy finansamy [The place of tax management in the state finance management system]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10172> [in Ukrainian].
17. Lytvynenko, Ya.V. (2003). *Podatkova polityka [Tax policy]*. Kyiv : MAUP [in Ukrainian].
18. Magopets, O.A. (2016). Ekonomichni katehorii v systemi podatkovykh vidnosyn: vzaiemozv'iazok, vzaiemozalezhnist ta zmistovni vidminnosti u sutnosti poniat [Economic categories in the tax relations system: interconnection, interdependence and meaningful differences in the essence of concepts]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*, Vol. 30, 181–188. Retrieved from <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6294/1/21.pdf> [in Ukrainian].
19. Magopets, O.A. (2010). Formuvannia podatkovoi polityky na osnovi vykorystannia mekhanizmu podatkovoho administruvannia [Formation of tax policy based on the use of the mechanism of tax administration]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*, Vol. 18, 2, 140-146. Retrieved from <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/384/1/26.pdf> [in Ukrainian].
20. Malynovskyj, V.Ya. (2003). *Derzhavne upravlinnia [Public administration]*. Kyiv : Atika [in Ukrainian].
21. Melnyk, V.M. (2008). Do pytannia formuvannia teoretychnykh zasad administruvannia podatkov [To the issue of formation of theoretical foundations of tax administration]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 9, 3-9. [in Ukrainian].
22. Melnyk, M.I. (2012). Mistse podatkovoho mekhanizmu v systemi derzhavnogo rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy [The place of the tax mechanism in the system of state regulation of foreign economic activity of Ukraine]. *Universytetski naukovi zapysky – University scientific notes*, 2 (42), 326-332. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Unzap_2012_2_47 [in Ukrainian].
23. Moroz, E.H. (2020). *Podatkovyy menedzhment [Tax management]*. Rivne: NUVHP. Retrieved from https://ep3.nuwm.edu.ua/18860/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%20%D0%95.%D0%93.10.10..pdf [in Ukrainian].
24. Nyzhnyk, N.R., & Mashkov, O.A. (2001). *Systemnyj pidkhid v orhanizatsii derzhavnogo upravlinnia [A systematic approach in the organization of public administration]*. Kyiv: UADU [in Ukrainian].
25. Odintsova, H.S., & Meltiukhova, N.M. (2001). *Teoriia i istoriia derzhavnogo upravlinnia [Theory and history of public administration]*. Kharkiv: UADU [in Ukrainian].
26. Paranchuk, S.V., Romaniv, Ye.M., & Chervinska, O.S. (2005). *Podatkovyy menedzhment [Tax management]*. Lviv : Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika» [in Ukrainian].
27. Melnyk, P.V. (2008). *Podatkova polityka Ukrainy [Tax policy of Ukraine]*. Z.S. Varnalij (Ed.). Kyiv : Znannia.
28. Podatkovyy Kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine] vid 02.12.2010, № 2755-VI (zi zminyamy i dopovnenniamy). zakon1.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page35> [in Ukrainian].
29. Ivanov, Yu.B., Krysovatyj, A.I., Kizyma, A.Ya., & Karpova, V.V. (2008). *Podatkovyy menedzhment [Tax management]*. Kyiv: Znannia. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41456/1/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf> [in Ukrainian].
30. Proskura, K.P. (2014). *Podatkove administruvannia v Ukraini v postkryzovyj period: efektyvnist ta napriamy modernizatsii [Tax administration in Ukraine in the post-crisis period: effectiveness and*

- modernization directions]. Kyiv: TOV «Emkon». Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/32608872.pdf> [in Ukrainian].
31. Reva, T.M. (2003). *Podatkovyj menedzhment [Tax management]*. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
 32. Selivanov, A. (2002). Administruvannia podatkiv : novi problemy v administratyvnomu ta finansovomu pravi Ukrainy [Tax administration: new problems in the administrative and financial law of Ukraine]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, 2, 34-38 [in Ukrainian].
 33. Taranov, I. (2007). Administruvannia ta efektyvnist spravliannia podatkiv v Ukraini [Administration and efficiency of tax collection in Ukraine]. *Finansova systema Ukrainy – Financial system of Ukraine*, Vol. 9, 3, 220-227 [in Ukrainian].
 34. Shalimova, N.S., & Magopets, O.A. (2007). Sutnist ta zahalni pryntsypy administruvannia [The essence and general principles of administration]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*, Vol. 12, 2, 358-368. Retrieved from <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2400/1/66.pdf> [in Ukrainian].

Nataliia Shalimova, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Olena Magopets, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Anatoly Bosenko, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Taxation Management: Formation of Approaches to the Definition of Fundamental Categories and Concepts

The article is devoted to the study of existing approaches to the definition of fundamental categories and concepts in the taxation management system, which are based on a critical analysis of scientific opinion regarding the understanding, interpretation and characterization of processes related to the organization of the state's activities and the implementation of its powers in the field of taxation and regulation of tax relations.

It is proved that the categories "taxation management", "tax management" and "tax administration" are close in terms of content and etymological perception. Along with this, it is substantiated that taxation management is a broader and more complex phenomenon and functionally includes both the organization of tax process management (tax management) and the organizational and administrative activities of authorized state bodies in the field of taxation process management (tax administration). It was determined that taxation management is a dynamic scientific and practical process, multifaceted in its content, target institutions and organizational conditions, which is based on general principles and fundamental provisions of economic management, a systematic approach and analysis, and which is formed in accordance with the prevailing economic conditions at a certain point in time and is transformed under the influence of changes in the external environment and is aimed at ensuring the sustainable development of the economy, society and the state.

It has been established that the organization of taxation management is impossible without clear coordination of actions between management subjects, which is provided by the mechanism of taxation management. It is suggested that the mechanism of taxation management should be understood as a set of management actions of state authorities, economic management and control, public supervision bodies and professional organizations, which are implemented by them together with taxpayers in the process of paying taxes and fees and are aimed at ensuring the stimulating effect of the tax system on the socio-economic development of the state, implementation of regulatory and fiscal functions by taxes, elimination of shortcomings of current methods of tax administration, formation of an optimal taxation system. The levers for ensuring the effectiveness of the functioning of the elements of the taxation management mechanism are substantiated.

taxation, taxes, taxation management, tax management, tax administration, tax relations, tax policy, taxation management mechanism, tax process

Одержано (Received) 27.02.2023

Прорецензовано (Reviewed) 06.03.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 657.6.012.16; 343

JEL Classification: M40; K00

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).20-32](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).20-32)

О.Б. Пугаченко, доц., канд. екон. наук

Т.В. Фоміна, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Права та обов'язки експертів з економічних питань у профільному і процесуальному законодавстві

У статті розглянуто права та обов'язки експертів з економічних питань у профільному (Закон України «Про судову експертизу»; Інструкція про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичні рекомендації з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень; Інструкція про особливості здійснення судово-експертної діяльності атестованими судовими експертами, що не працюють у державних спеціалізованих експертних установах) та процесуальному законодавстві (Кримінальний процесуальний кодекс, Цивільний процесуальний кодекс, Господарський процесуальний кодекс та Кодекс адміністративного судочинства).

Мета статті (дослідження прав та обов'язків судових експертів з економічних питань згідно із вимогами профільного та процесуального законодавства) досягнута з використанням загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: абстрактно-логічного, діалектичного, узагальнення, групування, графічного.

Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що при проведенні судових експертиз й експертних досліджень з економічних питань виділяють експертизи документів: бухгалтерського обліку, оподаткування і звітності; про економічну діяльність підприємств й організацій; фінансово-кредитних операцій. При цьому, має місце неузгодженість назв видів судово-економічних експертиз у профільному законодавстві. Визначено, що профільне законодавство стосовно прав експертів, у т.ч. і з економічних питань, передбачає їх 6 у Законі України «Про судову експертизу», 8 у відповідних Інструкціях (подібні лише п'ять); процесуальними кодексами встановлено 8 прав у КПК та по 6 у ЦПК, ГПК і КАСУ (аналогічні – також п'ять). У всіх видах профільного і процесуального законодавства передбачено по два однакових за суттю обов'язки судових експертів (щодо виконання завдання та надання експертного висновку й відповіді за потреби на питання). ЦПК, ГПК і КАСУ декларують лише по 2 обов'язки, Закон України «Про судову експертизу» - 3, КПК – 5, Інструкції – по 8. При цьому, в профільному законодавстві і КПК додано загальний обов'язок щодо можливості заяви самовідводу експерта.

експертиза з економічних питань, судова експертиза, експертне дослідження, експерт, права, обов'язки, профільне і процесуальне законодавство, процесуальні кодекси

Постановка проблеми. З моменту виникнення та на всіх етапах розвитку судової експертизи в ній вбачали доволі важливий інструмент правосуддя, що є необхідним для справедливого здійснення провадження як на етапі розслідування, так і при розгляді в суді. Експерта ж вважали науковим свідком, висновок якого з-поміж інших джерел доказів виділяється тим, що з ним важко не погодитись, адже незгоду з його думкою обов'язково необхідно аргументувати та довести.

Експертизи з економічних питань є складовою судово-експертної діяльності, а тому, розглядаючи справи про економічні злочини без фахової фінансово-економічної освіти, юристи ставляться з великою повагою до висновків експертів-економістів. Експерти з економічних питань у провадженні своєї професійної діяльності повинні дотримуватись таких принципів, як законність, незалежність, об'єктивність і повнота дослідження. Права та обов'язки експертів з економічних питань передбачаються спеціальним профільним і процесуальним законодавством, а тому їх дослідження, узагальнення, з'ясування суті і подібності є необхідним і нагальним. Актуальність цієї тематики посилюється прийняттям змін з 03.11.2022 р. [11] задля вдосконалення організаційно-управлінського забезпечення судово-експертної діяльності, які узгодили і розширили відповідальність експертів, а відповідно й їх права та обов'язки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дотримання процесуальних вимог призначення і проведення судово-економічних експертиз і досліджень, а також їх учасників, завжди були об'єктом наукових пошуків теоретиків і практиків. Так, судовий експерт Л. Бараш висвітлюючи процесуальні проблеми призначення і проведення судової експертизи, аналізує проблеми правового та методичного характеру, які виникають при призначенні й проведенні судових експертиз в адміністративному, господарському і кримінальному судочинстві України та пропонує шляхи їх вирішення [1]; Ю. Бисага та В. Заборовський встановлюють процесуальне становище експерта та спеціаліста як учасників цивільного процесу, виділяючи їх спільні, протилежні та специфічні риси [2]; С. Гаспарян характеризує правові норми, що визначають вимоги до осіб, які можуть бути експертами, норми, що позбавляють осіб такої можливості, а також права й обов'язки судових експертів [3]; Є. Демидова, О. Домашенко, І. Колеснікова та К. Латиш розглядаючи правовий статус судового експерта як суб'єкта судово-експертної діяльності, звертають увагу на недостатність визначення прав судового експерта за його участі в процесуальних діях та наголошують на необхідності удосконалення чинного законодавства при залученні експерта як самостійної сторони захисту [5]; Я. Мулик узагальнюючи основні вимоги й обмеження при організації підготовки та атестації судових експертів, стверджує, що для чинного законодавства наразі характерні: незлагодженість вимог щодо судових експертів; недостатня врегульованість процедур проходження атестації; значна вартість стажування; невисокий рівень оплати праці експертів тощо [9]; аналізуючи стан і напрямки вдосконалення нормативно-правового забезпечення економічної експертизи Я. Мулик стверджує, що права та обов'язки, які регулюються різними нормативно-правовими актами мають неточності та недоліки, а також пропонує розширити правові функції судового експерта-економіста [8]; Н. Стельмах досліджуючи у своїй дисертаційній роботі судово-процесуальний аспект бухгалтерської експертизи встановлює причинно-наслідкову залежність та виявляє науково-організаційні дисбаланси щодо рівня організаційно-методичного забезпечення судово-експертної діяльності та стану економічної злочинності в Україні («частка експертів з економічних питань становить 5% загальної кількості атестованих експертів, частка економічних методик – 6%, тоді як рівень економічних злочинів серед усіх кримінальних правопорушень досягає 65%») [18, с. 4] тощо.

Проте, незважаючи на перманентний інтерес науковців до вдосконалення процесуальних аспектів судових експертиз і досліджень з економічних питань, все ще залишаються невирішеними деякі питання прикладного характеру.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження прав та обов'язків експертів з економічних питань згідно із вимогами профільного та процесуального законодавства.

Дана стаття є продовженням авторських досліджень розпочатих у роботах [15, 16, 17].

Виклад основного матеріалу. Згідно законодавства «судова експертиза – це дослідження на основі спеціальних знань у галузі науки, техніки, мистецтва, ремесла тощо об'єктів, явищ і процесів з метою надання висновку з питань, що є або будуть предметом судового розгляду» [14]. Також «для юридичних і фізичних осіб на договірних засадах експертами проводяться експертні дослідження, що потребують спеціальних знань та використання методів криміналістики і судової експертизи» [13].

Економічна експертиза передбачає дослідження документів: бухгалтерського обліку, оподаткування і звітності; про економічну діяльність підприємств й організацій; фінансово-кредитних операцій [13].

Законом України «Про судову експертизу» передбачено, що «судовими експертами можуть бути особи, які мають необхідні знання для надання висновку з досліджуваних питань» [14]. Кримінальним процесуальним кодексом України встановлено, що «експертом у кримінальному провадженні є особа, яка володіє науковими, технічними або іншими спеціальними знаннями, має право на проведення експертизи і якій доручено провести дослідження об'єктів, явищ і процесів, що містять відомості про обставини вчинення кримінального правопорушення, та дати висновок з питань, які виникають під час кримінального провадження і стосуються сфери її знань» [7]. У Цивільному й Господарському процесуальних кодексах і Кодексі адміністративного судочинства зазначається, що «експертом може бути особа, яка володіє спеціальними знаннями, необхідними для з'ясування відповідних обставин справи» [19, 4, 6].

На законодавчому рівні визначено, що «підставою для проведення експертизи відповідно до чинного законодавства є процесуальний документ про призначення експертизи, складений уповноваженою на те особою (органом), або договір з експертом чи експертною установою, укладений за письмовим зверненням особи у випадках, передбачених законом, в якому обов'язково зазначаються її реквізити, номер справи або кримінального провадження або посилання на статтю закону, якою передбачено надання висновку експерта, перелік питань, що підлягають вирішенню, а також об'єкти, що підлягають дослідженню» [13]. При цьому зазначається, що «в інших випадках проводиться експертне дослідження, підставою для якого є договір з експертом чи експертною установою, укладений за письмовою заявою (листом) замовника (юридичної або фізичної особи), з обов'язковим зазначенням його реквізитів, з переліком питань, які підлягають розв'язанню, а також об'єктів, що надаються» [13]. Результати проведення експертиз й експертних досліджень представляються у письмовому документі – висновок експерта.

Ми підтримуємо думку, що «залучення судового експерта до різних форм судочинства дозволяє суттєво розширити можливості всіх його учасників, сприяючи ефективності здійснення покладених на них функцій, захисту прав, свобод та інтересів громадян, а також результативності боротьби з правопорушеннями забезпечуючи всебічність, повноту та об'єктивність дослідження всіх обставин» [5, с. 549].

Стаття 10 «Особи, які можуть бути судовими експертами» Розділу II «Судовий експерт» у Законі України «Про судову експертизу» декларує, що «ними можуть бути особи, які мають необхідні знання для надання висновку з досліджуваних питань, відповідають встановленим вимогам та отримали кваліфікацію судового експерта з певної спеціальності» [14]. Експертизи та дослідження, які проводяться атестованими судовими експертами, що не є працівниками державних спеціалізованих установ, мають здійснюватись з урахуванням обмежень статті 7 Закону України «Про судову експертизу» та регламентуються відповідною Інструкцією про особливості здійснення судово-експертної діяльності атестованими судовими експертами, що не працюють у державних спеціалізованих експертних установах [12].

Тобто, права й обов'язки судових експертів чітко визначаються профільним законодавством [14, 13, 12] – таблиця 1.

Таблиця 1 – Права та обов'язки судових експертів з економічних питань згідно профільного законодавства

Законодавчо-нормативний акт		
Закон України «Про судову експертизу» [14, стаття 13 і 12, розділ II]	Інструкція про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичні рекомендації з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень [13, пункт 2.1 і 2.2, розділ II]	Інструкція про особливості здійснення судово-експертної діяльності атестованими судовими експертами, що не працюють у державних спеціалізованих експертних установах [12, пункт 1 і 3, розділ III]
Права судових експертів		
Незалежно від виду судочинства судовий експерт має право (стаття 12):	Експерт має право (пункт 2.2):	Судовий експерт має право (пункт 3):
	«ознайомлюватися з матеріалами справи, які стосуються предмета експертизи» [13]	«1) ознайомлюватися з матеріалами справи, які стосуються предмета експертизи» [12]
«1) подавати клопотання про надання додаткових матеріалів, якщо експертиза призначена судом або органом досудового розслідування або ознайомлюватися з матеріалами справи, що стосуються предмета судової експертизи» [14]	«відповідно до процесуального законодавства заявляти клопотання про надання додаткових матеріалів і зразків та вчинення інших дій, пов'язаних із проведенням експертизи» [13]	«2) відповідно до процесуального законодавства заявляти клопотання про надання додаткових матеріалів і зразків та вчинення інших дій, пов'язаних із проведенням експертизи» [12]
«2) вказувати у висновку експерта на виявлені в ході проведення судової експертизи факти, які мають значення для справи і з приводу яких йому не були поставлені питання» [14]	«вказувати у висновку експерта на факти, виявлені під час проведення експертизи, які мають значення для справи, але стосовно яких йому не були поставлені питання, та на обставини, що сприяли (могли сприяти) вчиненню правопорушення» [13]	«5) вказувати у висновку експерта на факти, виявлені під час проведення судової експертизи, які мають значення для справи, але стосовно яких йому не були поставлені питання» [12]
«3) з дозволу особи або органу, які призначили судову експертизу, бути присутнім під час проведення слідчих чи судових дій і заявляти клопотання, що стосуються предмета судової експертизи» [14]	«з дозволу органу (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), бути присутнім під час проведення процесуальних, виконавчих дій та ставити питання учасникам процесу, що стосуються предмета чи об'єкта експертизи, та проводити окремі дослідження у їх присутності» [13]	«3) з дозволу органу (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), бути присутнім під час проведення процесуальних, виконавчих дій, ставити питання учасникам процесу, що стосуються предмета чи об'єкта експертизи, та проводити окремі дослідження у їх присутності» [12]
«4) подавати скарги на дії особи, у провадженні якої перебуває справа, якщо ці дії порушують права судового експерта» [14]	«оскаржувати в установленому законодавством порядку дії та рішення органу (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), що порушують права експерта або порядок проведення експертизи» [13]	«7) оскаржувати в установленому законодавством порядку дії та рішення органу (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), що порушують права експерта або порядок проведення експертизи» [12]
«5) одержувати винагороду за проведення судової експертизи, якщо її	«одержувати винагороду за проведення експертизи та відповідно до законодавства	«9) одержувати винагороду за проведення експертизи та відповідно до законодавства

Законодавчо-нормативний акт		
Закон України «Про судову експертизу» [14, стаття 13 і 12, розділ ІІ]	Інструкція про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичні рекомендації з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень [13, пункт 2.1 і 2.2, розділ ІІ]	Інструкція про особливості здійснення судово-експертної діяльності атестованими судовими експертами, що не працюють у державних спеціалізованих експертних установах [12, пункт 1 і 3, розділ ІІ]
виконання не є службовим завданням» [14]	компенсацію (відшкодування) витрат за виконану роботу та витрат, пов'язаних із викликом для надання роз'яснень чи показань, у разі якщо це не є його службовим обов'язком» [13]	компенсацію (відшкодування) витрат за виконану роботу та витрат, пов'язаних із викликом для надання роз'яснень чи показань з приводу проведеної експертизи» [12]
«б) проводити на договірних засадах експертні дослідження з питань, що становлять інтерес для юридичних і фізичних осіб, з урахуванням обмежень, передбачених законом» [14]		«10) проводити на договірних засадах експертні дослідження з питань, що становлять інтерес для юридичних і фізичних осіб, з урахуванням обмежень, передбачених законодавством України» [12]
	«у разі виникнення сумніву щодо змісту та обсягу доручення невідкладно заявляти клопотання органу (особі), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), щодо уточнення поставлених експертів питань» [13]	«4) у разі виникнення сумніву щодо змісту та обсягу доручення невідкладно заявляти клопотання уповноваженій особі (суду), яка (який) призначила(в) експертизу, щодо уточнення поставлених експертів питань» [12]
	«викладати письмово відповіді на питання, які ставляться йому під час надання роз'яснень чи показань» [13]	«б) викладати в письмовій або усній формі відповіді на питання, які ставляться йому під час надання роз'яснень чи показань з приводу проведеної експертизи» [12]
	«на забезпечення безпеки за наявності відповідних підстав	«8) на забезпечення безпеки за наявності відповідних підстав» [12]
	«у разі незгоди з іншими членами експертної комісії складати окремі висновки» [13]	
Обов'язки судових експертів		
Незалежно від виду судочинства й підстави проведення експертизи судовий експерт зобов'язаний (стаття 12):	На експерта покладаються такі обов'язки (пункт 2.1):	На судового експерта покладаються такі обов'язки (пункт 1):
«1) провести повне дослідження і дати обґрунтований та об'єктивний письмовий висновок» [14]	«прийняти до виконання доручену йому експертизу» [13]	«2) прийняти до виконання доручену йому експертизу» [12]
«2) на вимогу особи або органу, які залучили експерта, судді, суду дати роз'яснення щодо даного ним висновку» [14]	«особисто провести повне дослідження, дати обґрунтований та об'єктивний письмовий висновок на поставлені питання, а в разі необхідності роз'яснити його» [13]	«3) особисто провести повне дослідження, дати обґрунтований та об'єктивний письмовий висновок на поставлені питання» [12]
«3) заявляти самовідвід за наявності передбачених	«заявити самовідвід за наявності передбачених законодавством	«1) заявити самовідвід за наявності передбачених

Законодавчо-нормативний акт		
Закон України «Про судову експертизу» [14, стаття 13 і 12, розділ III]	Інструкція про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичні рекомендації з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень [13, пункт 2.1 і 2.2, розділ III]	Інструкція про особливості здійснення судово-експертної діяльності атестованими судовими експертами, що не працюють у державних спеціалізованих експертних установах [12, пункт 1 і 3, розділ III]
законодавством підстав, які виключають його участь у справі» [14]	обставин» [13]	законодавством обставин» [12]
	«повідомити в письмовій формі органу (особі), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), про неможливість її проведення та повернути надані матеріали справи та інші документи, якщо поставлене питання виходить за межі компетенції експерта або якщо надані йому матеріали недостатні для вирішення поставленого питання, а витребувані додаткові матеріали не були надані» [13]	«4) повідомити в письмовій формі орган (особу), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), про неможливість її проведення та повернути надані матеріали справи та інші документи, якщо поставлене питання виходить за межі компетенції експерта або якщо надані йому матеріали недостатні для вирішення поставленого питання, а витребувані додаткові матеріали не були надані» [12]
	«з'явитися на виклик органу (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), для надання роз'яснень, показань чи доповнень з приводу проведеної експертизи або причин повідомлення про неможливість її проведення» [13]	«5) з'явитися на виклик органу (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), для надання роз'яснень, показань чи доповнень з приводу проведеної експертизи або причин повідомлення про неможливість її проведення» [12]
	«забезпечити збереження об'єкта експертизи» [13]	«6) забезпечити збереження об'єкта експертизи та документів, наданих на дослідження» [12]
	«не розголошувати без дозволу органу (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), відомості, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням обов'язків, або не повідомляти будь-кому, крім органу (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), чи суду про хід проведення експертизи та її результати» [13]	«7) не розголошувати без дозволу органу (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), під час проведення експертизи відомості, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням обов'язків, та не повідомляти будь-кому, крім органу (особи), який (яка) призначив(ла) експертизу (залучив(ла) експерта), чи суду, про процес проведення досліджень та їх результати» [12]
	«У разі постановлення ухвали суду про припинення проведення експертизи експерт зобов'язаний негайно повернути матеріали справи та інші документи, що використовувалися для проведення експертизи» [13]	«8) негайно повернути матеріали справи та інші документи, що надавались для проведення експертизи, у разі постановлення ухвали суду про припинення проведення експертизи» [12]

Джерело: авторська розробка на основі [14, 13, 12]

Отже, із 10 прав судового експерта лише п'ять із 8 обов'язків судового експерта тільки 3 є подібними між основним законодавчими актами з провадження судово-експертної діяльності – [14, 13, 12]. При цьому, найменше прав і обов'язків задекларовано в Законі України «Про судову експертизу», і хоча в профільних Інструкціях [13, 12] вони мають бути тотожними, при детальному їх аналізі помітні розбіжності, що є недоліком й ускладнює призначення і проведення судових експертиз та експертних досліджень з економічних питань.

Слід відмітити, що лише Інструкцією [13] передбачено, що в разі незгоди із іншими членами експертної комісії експерту надано право скласти окремий висновок.

Також профільними Інструкціями передбачено, що «експерт може відмовитися від проведення експертизи, якщо наданих йому матеріалів недостатньо для виконання покладених на нього обов'язків, а витребувані додаткові матеріали не надані, або якщо поставлені питання виходять за межі його спеціальних знань. Повідомлення про відмову повинно бути вмотивованим» [13, 12]. У Законі України «Про судову експертизу» аналогічна норма відсутня.

Статтями 12 і 13 Закону України «Про судову експертизу» встановлено, що інші права та обов'язки судового експерта, у т.ч. і з економічних питань, передбачаються процесуальним законодавством – Кримінальним процесуальним кодексом України (КПК) [7], Цивільним процесуальним кодексом України (ЦПК) [19], Господарським процесуальним кодексом України (ГПК) [4] та Кодексом адміністративного судочинства України (КАСУ) [6] (табл. 2).

Таблиця 2 – Права та обов'язки судових експертів з економічних питань згідно процесуального законодавства

Кримінальний процесуальний кодекс України [7, стаття 69]	Цивільний процесуальний кодекс України [19, стаття 72]	Господарський процесуальний кодекс України [4, стаття 69]	Кодекс адміністративного судочинства України [6, стаття 68]
Права експертів			
Експерт має право:	Експерт має право:	Експерт має право:	Експерт має право:
«1) знайомитися з матеріалами кримінального провадження, що стосуються предмета дослідження» [7]	«1) ознайомлюватися з матеріалами справи» [19]	«1) ознайомлюватися з матеріалами справи» [4]	«1) ознайомлюватися з матеріалами справи» [6]
«2) заявляти клопотання про надання додаткових матеріалів і зразків та вчинення інших дій, пов'язаних із проведенням експертизи» [7]	«2) заявляти клопотання про надання йому додаткових матеріалів і зразків, якщо експертиза призначена судом» [19]	«2) заявляти клопотання про надання йому додаткових матеріалів і зразків, якщо експертиза призначена судом» [4]	«2) заявляти клопотання про надання йому додаткових матеріалів і зразків, якщо експертиза призначена судом» [6]
«3) бути присутнім під час вчинення процесуальних дій, що стосуються предметів та об'єктів дослідження» [7]	«4) бути присутнім під час вчинення процесуальних дій, що стосуються предмета і об'єктів дослідження» [19]	«4) бути присутнім під час вчинення процесуальних дій, що стосуються предмета і об'єктів дослідження» [4]	«4) бути присутнім під час вчинення процесуальних дій, що стосуються предмета і об'єктів дослідження» [6]
«4) викладати у висновку експертизи виявлені в ході її проведення відомості, які мають значення для	«3) викладати у висновку експертизи виявлені в ході її проведення факти, які мають значення для	«3) викладати у висновку експертизи виявлені в ході її проведення факти, які мають значення для	«3) викладати у висновку експерта виявлені в ході проведення експертизи факти, які мають

Кримінальний процесуальний кодекс України [7, стаття 69]	Цивільний процесуальний кодекс України [19, стаття 72]	Господарський процесуальний кодекс України [4, стаття 69]	Кодекс адміністративного судочинства України [6, стаття 68]
кримінального провадження і з приводу яких йому не були поставлені запитання» [7]	справи і з приводу яких йому не були поставлені питання» [19]	справи і з приводу яких йому не були поставлені питання» [4]	значення для справи і з приводу яких йому не були поставлені питання» [6]
«5) ставити запитання, що стосуються предмета та об'єктів дослідження, особам, які беруть участь у кримінальному провадженні» [7]			
«6) одержати винагороду за виконану роботу та відшкодування витрат, пов'язаних із проведенням експертизи і викликом для надання пояснень чи показань, у разі, якщо проведення експертизи не є службовим обов'язком особи, яка залучена як експерт» [7]			
«7) заявляти клопотання про забезпечення безпеки у випадках, передбачених законом» [7]			
«8) користуватися іншими правами, передбаченими Законом України «Про судову експертизу»» [7]	«6) користуватися іншими правами, що надані Законом України «Про судову експертизу» » [19]	«6) користуватися іншими правами, що надані Законом України «Про судову експертизу»» [4]	«6) користуватися іншими правами, що надані Законом України «Про судову експертизу»» [6]
	«5) для цілей проведення експертизи заявляти клопотання про опитування учасників справи та свідків» [19]	«5) для цілей проведення експертизи заявляти клопотання про опитування учасників справи та свідків» [4]	«5) для цілей проведення експертизи заявляти клопотання про опитування учасників справи та свідків» [6]
Обов'язки експертів			
5. Експерт зобов'язаний: «1) особисто провести повне дослідження і дати обґрунтований та об'єктивний письмовий висновок на поставлені йому запитання, а в разі необхідності – роз'яснити його» [7]	«3. Експерт зобов'язаний дати обґрунтований та об'єктивний письмовий висновок на поставлені йому питання» [19]	«3. Експерт зобов'язаний надати обґрунтований та об'єктивний письмовий висновок на поставлені йому питання» [4]	«3. Експерт зобов'язаний дати обґрунтований та об'єктивний письмовий висновок на поставлені йому питання» [6]
«2) прибути до суду і	«4. Експерт	«4. Експерт	«4. Експерт

Кримінальний процесуальний кодекс України [7, стаття 69]	Цивільний процесуальний кодекс України [19, стаття 72]	Господарський процесуальний кодекс України [4, стаття 69]	Кодекс адміністративного судочинства України [6, стаття 68]
дати відповіді на запитання під час допиту» [7]	зобов'язаний з'явитися до суду за його викликом та роз'яснити свій висновок і відповіді на питання суду та учасників справи» [19]	зобов'язаний з'явитися до суду за його викликом та роз'яснити свій висновок і відповіді на питання суду та учасників справи» [4]	зобов'язаний з'явитися до суду за викликом суду та роз'яснити свій висновок і відповіді на питання суду та учасників справи» [6]
«3) забезпечити збереження об'єкта експертизи» [7]			
«4) не розголошувати без дозволу сторони кримінального провадження, яка його залучила, чи суду відомості, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням обов'язків, або не повідомляти будь-кому, крім особи, яка його залучила, чи суду про хід проведення експертизи та її результати» [7]			
«5) заявити самовідвід за наявності обставин, передбачених КПК» [7]			

Джерело: авторська розробка на основі [7, 19, 4, 6]

Всіма видами процесуального законодавства передбачено чотири однакових права для експертів із 8, проте у ЦПК, ГПК і КАСУ є додаткове (відсутнє у КПК) спільне право «для цілей проведення експертизи заявляти клопотання про опитування учасників справи та свідків» [19, 4, 6]. Стосовно обов'язків експерта, то їх однакових лише два (КПК встановлює п'ять обов'язків, а ЦПК, ГПК і КАСУ визначають лише по два майже дослівних). У попередніх редакціях процесуальних кодексів, кількість і суть прав та обов'язків експертів була різною [15, с. 243-247]. Зміни пов'язані із прийняттям 03.10.2017 р. Закону України «Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів» [10], котрим узгоджено норми трьох процесуальних кодексів (ЦПК, ГПК і КАСУ) уніфікувавши їх, у тому числі і стосовно прав та обов'язків експертів.

Крім того, в усіх процесуальних кодексах міститься умова, що «експерт може відмовитися від надання висновку, якщо надані на його запит матеріали недостатні для виконання покладених на нього обов'язків. Заява про відмову повинна бути вмотивованою» [7, 19, 4, 6]. Проте, у деяких із процесуальних кодексів є й певні особливості щодо відсутності певного права в експертів, так: у КПК зазначається, що «експерт не має права за власною ініціативою збирати матеріали для проведення експертизи» [7]; у ЦПК, ГПК, КАСУ – «експерт не має права передоручати проведення експертизи іншій особі» [19, 4, 6]. Натомість, у ЦПК, ГПК і КАСУ передбачено, що

«експерт має право на оплату виконаної роботи та на компенсацію витрат, пов'язаних з проведенням експертизи і викликом до суду» [19, 4, 6].

У профільній Інструкції [13] та КПК надається пояснення, що за умови коли дослідження пов'язане з частковим або повним знищенням об'єкта експертизи, чи зміною його властивостей, експерт зобов'язаний одержати на це дозвіл від особи, яка його залучила. ЦПК, ГПК і КАСУ передбачають, що «за відсутності заперечень учасників справи експерт може брати участь в судовому засіданні в режимі відеоконференції» [19, 4, 6], проте профільне законодавство і КПК окремо таку умову не декларують.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження з'ясовано, що:

– при проведенні судових експертиз й експертних досліджень із економічних питань виділяють експертизи: бухгалтерського та податкового обліку (документів бухгалтерського обліку, оподаткування і звітності); фінансово-господарської діяльності (документів про економічну діяльність підприємств й організацій); фінансово-кредитних операцій (документів фінансово-кредитних операцій). При цьому лише третій вид судово-економічної експертизи має тотожну назву;

– судова експертиза та експертне дослідження з економічних питань призначається на загальних підставах з дотриманням вимог профільного законодавства, яке включає: Закон України «Про судову експертизу»; Інструкцію про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичні рекомендації з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень; Інструкцію про особливості здійснення судово-експертної діяльності атестованими судовими експертами, що не працюють у державних спеціалізованих експертних установах;

– до процесуального законодавства при проведенні експертиз з економічних питань, у т.ч. і в частині встановлення прав і обов'язків експертів, належать Кримінальний процесуальний кодекс, Цивільний процесуальний кодекс, Господарський процесуальний кодекс та Кодекс адміністративного судочинства;

– стосовно прав експертів, у т.ч. і з економічних питань, то профільне законодавство передбачає 6 – Законом України «Про судову експертизу» і 8 – відповідними Інструкціями (подібні лише п'ять); процесуальними кодексами встановлено 8 у КПК та по 6 у ЦПК, ГПК і КАСУ (аналогічними є також лише п'ять);

– у всіх видах профільного і процесуального законодавства передбачено по два однакових за суттю обов'язки судових експертів, що стосуються виконання завдання та надання експертного висновку й відповіді за потреби на питання. Так, у ЦПК, ГПК і КАСУ обов'язків вказано лише по 2, у Законі України «Про судову експертизу» - 3, в КПК – 5, а в Інструкціях – по 8. При цьому, в профільному законодавстві і КПК додано загальний обов'язок щодо можливості заяви самовідводу експерта.

Перспективи подальших наукових пошуків убачаються нам у розгляді заборон і відповідальності судових експертів, які встановлюються різними видами профільного й процесуального законодавства, а також у розробці пропозицій із вдосконалення нормативно-правових актів щодо призначення й організації здійснення судових експертиз та експертних досліджень з економічних питань.

Список літератури

1. Бараш Л. Процесуальні проблеми призначення і проведення судової експертизи. *Науковий вісник*

- Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 4. С. 262-268.
2. Бисага Ю.М., Заборовський В.В. Процесуальне становище експерта та спеціаліста як учасників цивільного процесу. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2021. № 1. С. 31-36.
 3. Гаспарян С.Г. Місце адміністративно-правових норм у правовому регулюванні кадрового забезпечення судово-експертних установ. *Теорія та практика судової експертизи і криміналістики*. 2020. № 21. С. 234-251
 4. Господарський процесуальний кодекс України : Закон України від 06.11.1991 р. № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення: 14.06.2023)
 5. Демидова Є.Є., Домашенко О.М., Колеснікова І.А., Латиш К.В. Судовий експерт як суб'єкт судово-експертної діяльності: правовий статус. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 549-553.
 6. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення: 14.06.2023)
 7. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13.04.2012 р. № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (дата звернення: 14.06.2023)
 8. Мулик Я.І. Нормативно-правове забезпечення економічної експертизи: стан та вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-9>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/480/459> (дата звернення: 15.06.2023).
 9. Мулик Я.І. Організація підготовки та атестації судових експертів: основні вимоги та обмеження. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.105. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/107.pdf (дата звернення: 15.06.2023)
 10. Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів : Закон України від 03.10.2017 р. № 2147-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2147-19#Text> (дата звернення: 16.06.2023)
 11. Про внесення змін до Закону України «Про судову експертизу» щодо удосконалення організаційно-управлінського забезпечення судово-експертної діяльності : Закон України від 03.11.2022 р. № 2716-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2716-20#n2> (дата звернення: 17.06.2023)
 12. Про затвердження Інструкції про особливості здійснення судово-експертної діяльності атестованими судовими експертами, що не працюють у державних спеціалізованих експертних установах : Наказ М-ва юстиції України від 12.12.2011 р. № 3505/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1431-11#Text> (дата звернення: 17.06.2023)
 13. Про затвердження Інструкції про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичних рекомендацій з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень : Наказ М-ва юстиції України від 08.10.1998 р. № 53/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-98#Text> (дата звернення: 16.06.2023)
 14. Про судову експертизу : Закон України від 25.02.1994 р. № 4038-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12/conv#Text> (дата звернення: 16.06.2023)
 15. Пугаченко О.Б. Вимоги процесуального законодавства в частині участі експерта при проведенні судової експертизи з економічних питань. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 340-348.
 16. Пугаченко О.Б. Процесуальні вимоги призначення та проведення економічних експертиз. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. вип. 26. С. 207-215.
 17. Пугаченко О.Б., Косенко С.С., Бабій М.В. Організація проведення судових експертиз та експертних досліджень з економічних питань. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 115-130
 18. Стельмах Н.Є. Бухгалтерська експертиза сільськогосподарської діяльності: судово-процесуальний аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2016. 23 с.
 19. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18.03.2004 р. № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text> (дата звернення: 14.06.2023)

References

1. Barash, L. (2021). Protsesualni problemy pryznachennia i provedennia sudovoi ekspertyzy [Procedural problems of appointing and conducting a forensic examination]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University*

- of *Internal Affairs*, 4, 262-268 [in Ukrainian].
2. Bysaha, Yu.M., & Zaborovskyi, V.V. (2021). Protseualne stanovyshche eksperta ta spetsialista yak uchashnykiv tsyvilnoho protsesu [Procedural position of expert and specialist as participants in civil proceedings]. *Elektronne naukove vydannia «Analytychno-porivnialne pravoznavstvo» – Electronic scientific publication "Analytical and comparative jurisprudence"*, 1, 31-36 [in Ukrainian].
 3. Hasparian, S.H. (2020). Mistse administratyvno-pravovykh norm u pravovomu rehuliuванні kadrovoho zabezpechennia sudovo-ekspertnykh ustanov [The place of administrative and legal norms in the legal regulation of staffing of forensic institutions]. *Teoriia ta praktyka sudovoi ekspertyzy i kryminalistyky – Theory and practice of forensic examination and criminology*, 21, 234-251 [in Ukrainian].
 4. Hospodarskyi protseualnyi kodeks Ukrainy vid 06.11.1991 r. № 1798-XII [Economic Procedural Code of Ukraine of November 6, 1991 № 1798-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> [in Ukrainian].
 5. Demydova, Ye.Ie., Domashenko, O.M., Kolesnikova, I.A., & Latysh, K.V. (2022). Sudovyi ekspert yak subiekt sudovo-ekspertnoi diialnosti: pravovyi status [Forensic expert as a subject of forensic expert activity: legal status]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 5, 549-553 [in Ukrainian].
 6. Kodeks administratyvnoho sudochynstva Ukrainy vid 06.07.2005 r. № 2747-IV [Administrative Judicial Code of Ukraine of July 6, 2005 № 2747-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> [in Ukrainian].
 7. Kryminalnyi protseualnyi kodeks Ukrainy vid 13.04.2012 r. № 4651-VI [Criminal Procedure Code of Ukraine of April 13, 2012 № 4651-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> [in Ukrainian].
 8. Mulyk, Ya.I. (2021). Normatyvno-pravove zabezpechennia ekonomichnoi ekspertyzy: stan ta vdoskonalennia [Regulatory and legal provision of economic expertise: status and improvement]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/480/459> [in Ukrainian].
 9. Mulyk, Ya.I. (2021). Orhanizatsiia pidhotovky ta atestatsii sudovykh ekspertiv: osnovni vymohy ta obmezhenia [Organization of training and certification of forensic experts: basic requirements and limitations]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/107.pdf [in Ukrainian].
 10. Zakon Ukrainy vid 03.10.2017 r. № 2147-VIII «Pro vnesennia zmin do Hospodarskoho protseualnoho kodeksu Ukrainy, Tsyvilnoho protseualnoho kodeksu Ukrainy, Kodeksu administratyvnoho sudochynstva Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv» [Law of Ukraine of October 3, 2017 № 2147-VIII «On making changes to the Economic Procedural Code of Ukraine, the Civil Procedural Code of Ukraine, the Code of Administrative Procedure of Ukraine and other legislative acts»]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2147-19#Text> [in Ukrainian].
 11. Zakon Ukrainy vid 03.11.2022 r. № 2716-IX «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro sudovu ekspertyzu» shchodo udoskonalennia orhanizatsiino-upravlinskoho zabezpechennia sudovo-ekspertnoi diialnosti» [Law of Ukraine of November 3, 2022 № 2716-IX «On making changes to the Law of Ukraine "On Forensic Expertise" regarding the improvement of organizational and managerial support of forensic expert activity»]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2716-20#n2> [in Ukrainian].
 12. Nakaz M-va yustyttsii Ukrainy vid 12.12.2011 r. № 3505/5 «Pro zatverdzhennia Instruksii pro osoblyvosti zdiisnennia sudovo-ekspertnoi diialnosti atestovanymy sudovymy ekspertamy, shcho ne pratsiuiut u derzhavnykh spetsializovanykh ekspertnykh ustanovakh» [Order of the Ministry of Justice of Ukraine of December 12, 2011 № 3505/5 «On the approval of the Instruction on the peculiarities of forensic expert activity by certified forensic experts who do not work in state specialized expert institutions»]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1431-11#Text> [in Ukrainian].
 13. Nakaz M-va yustyttsii Ukrainy vid 08.10.1998 r. № 53/5 «Pro zatverdzhennia Instruksii pro pryznachennia ta provedennia sudovykh ekspertyz ta ekspertnykh doslidzen ta Naukovo-metodychnykh rekomendatsii z pytan pidhotovky ta pryznachennia sudovykh ekspertyz ta ekspertnykh doslidzen» [Order of the Ministry of Justice of Ukraine of October 8, 1998 № 53/5 «On the approval of the Instructions on the appointment and conduct of forensic examinations and expert studies and Scientific and methodological recommendations on the preparation and appointment of forensic examinations and expert studies»]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-98#Text> [in Ukrainian].
 14. Zakon Ukrainy vid 25.02.1994 r. № 4038-XII «Pro sudovu ekspertyzu» [Law of Ukraine of February 25, 1994 № 4038-XII «On forensic examination»]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12/conv#Text> [in Ukrainian].
15. Puhachenko, O.B. (2013). Vymohy protsesualnoho zakonodavstva v chastyni uchasti eksperta pry provedenni sudovoi ekspertyzy z ekonomichnykh pytan [Requirements of procedural legislation regarding the participation of an expert in conducting a forensic examination on economic issues]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu: Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University: Economic Sciences*, 24, 340-348 [in Ukrainian].
 16. Puhachenko, O.B. (2014). Protsesualni vymohy pryznachennia ta provedennia ekonomichnykh ekspertyz [Procedural requirements for the appointment and conduct of economic examinations]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University: Economic Sciences*, 26, 207-215 [in Ukrainian].
 17. Puhachenko, O.B., Kosenko, S.S., & Babii, M.V. (2021). Orhanizatsiia provedennia sudovykh ekspertyz ta ekspertnykh doslidzhen z ekonomichnykh pytan [Organization of forensic examinations and expert studies on economic issues.]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences*, 6 (39), 115-130 [in Ukrainian].
 18. Stelmakh, N.Ye. (2016). Bukhhalterska ekspertyza silskohospodarskoi diialnosti: sudovo-protsesualnyi aspekt [Accounting examination of agricultural activity: forensic aspect]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
 19. Tsyvilnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy vid 18.03.2004 r. № 1618-IV [Civil Procedure Code of Ukraine of March 18, 2004 № 1618-IV]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15#Text> [in Ukrainian].

Olha Puhachenko, Associate Professor, PhD of Economics

Tetiana Fomina, Associate Professor, PhD of Economics

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Rights and Obligations of Experts in Economic Affairs in the Relevant and Procedural Legislation

The article considers the rights and obligations of experts on economic affairs in the relevant legislation (the Law of Ukraine "On Forensic Expertise"; the Instruction on the Appointment and Conduct of Forensic Examinations and Expert Studies and the Scientific and Methodological Recommendations on the Preparation and Appointment of Forensic Examinations and Expert Studies; the Instruction on the Peculiarities of Forensic Expert Activity by Certified Forensic Experts who do not work in state specialised expert institutions) and procedural legislation (the Criminal Procedure Code, the Civil Procedure Code, the Commercial Procedure Code and the Code of Administrative Procedure).

The purpose of the article (to study the rights and obligations of forensic experts on economic affairs in accordance with the requirements of relevant and procedural legislation) is achieved by using the following general scientific and special research methods: abstract-logical, dialectical, generalization, grouping, and graphical.

The study revealed that in conducting forensic examinations and expert studies on economic affairs, there are examinations of documents: accounting, taxation and reporting; economic activities of enterprises and organisations; and financial and credit transactions. At the same time, there is an inconsistency in the names of the types of forensic economic examinations in the relevant legislation. It is determined that the relevant legislation on the rights of experts, including those on economic affairs, provides for 6 of them in the Law of Ukraine "On Forensic Expertise", 8 in the relevant Instructions (only five are similar); the procedural codes establish 8 rights in the Criminal Procedure Code and 6 each in the Civil Procedure Code, the Code of Civil Procedure and the Code of Administrative Procedure (five are also similar). All types of relevant and procedural legislation provide two essentially identical duties of forensic experts (to perform the task and provide an expert opinion and answer questions, if necessary). The Code of Civil Procedure, the Code of Economic Procedure and the Code of Administrative Court Procedure declare only 2 duties each, the Law of Ukraine "On Forensic Expertise" - 3, the Code of Criminal Procedure - 5, and the Instructions - 8. At the same time, the relevant legislation and the Criminal Procedure Code of Ukraine add a general obligation to recuse an expert.

expertise on economic affairs, forensic examination, expert research, expert, rights, obligations, relevant and procedural legislation, procedural codes

Одержано (Received) 15.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 334.061.1

JEL Classification: O13, Q18

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).33-38](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).33-38)

Т.В. Решитько, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Напрями зближення державної аграрної політики України із Спільною аграрною політикою Європейського Союзу

У статті досліджено прагнення України стати повноправним і активним учасником глобальних економічних процесів. Підтвердженням цього слугує виконання Угоди про асоціацію між Україною і Європейським Союзом та майбутнє членство в ЄС, де питанням співробітництва в аграрному секторі економіки і розвитку сільських територій відведено важливе місце. Визначено, що для України євроінтеграція є фактором забезпечення успішності в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах співробітництва та у світовому середовищі.

Наголошено, що для успішної євроінтеграції нашій державі необхідно забезпечити виконання ряду заходів інституціонального характеру, зокрема в питаннях зближення політик та законодавства. Окреслено напрями зближення державної аграрної політики України із Спільною аграрною політикою Європейського Союзу. Обґрунтовано заходи для ефективного розвитку інтеграційних процесів аграрного сектору України до умов Європейського Союзу.

Доведено доцільність підготовки і закріплення оновленої державної аграрної політики України з метою зближення з відповідним правом та регуляторними механізмами Європейського Союзу та удосконалення системи державного управління аграрним сектором економіки України і взаємопов'язаним розвитком сільських територій. Окреслено напрями удосконалення державної аграрної політики з урахуванням євро- інтеграційних процесів.

державна аграрна політика, Спільна аграрна політика Європейського Союзу, зближення політик та законодавства

Постановка проблеми. Україна прагне стати повноправним учасником глобальних економічних процесів. Підтвердженням цього є виконання Угоди про асоціацію між Україною і Європейським Союзом (Угода про асоціацію) [7] та майбутнє членство в ЄС, де питанням співробітництва в аграрному секторі економіки і розвитку сільських територій надається важливе місце. Для України євроінтеграція є фактором забезпечення успішного розвитку в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах та у світі. Але для успішної євроінтеграції державі необхідно виконати ряд заходів інституціонального характеру щодо зближення політик та законодавства. Особливо це стосується зближення державної аграрної політики України із Спільною аграрною політикою Європейського Союзу. Важливим для України у євроінтеграції визнано досягнення взаємного розуміння державних політик, закріплених у національних законодавчих актах, дотримання правил, визначених Світовою організацією торгівлі (СОТ), іншими міжнародними союзами та відповідними міждержавними угодами. Врегулювання вказаних та інших проблем потребує удосконалення вітчизняної державної політики в напрямках організації зовнішньоекономічної діяльності, особливо в аграрній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання євроінтеграції України, зв'язані з аграрним сектором економіки, висвітлені в роботах багатьох вчених-економістів.

Так, Я.М. Гадзало та Ю.Я. Лузан [6,9] визначають сучасні проблеми та обґрунтовують пріоритетні заходи для ефективного розвитку інтеграційних процесів стосовно аграрного сектору України з Європейським Союзом. В працях О.М. Бородіної, М. Бетлій [2] досліджуються проблеми аграрного сектору України на шляху

до євроінтеграції. Т.О. Зінчук [1] розкриває виклики та перспективи аграрної політики Європейського Союзу.

Ці та інші автори значну увагу приділяють як теоретичному осмисленню, так і організації практичної реалізації відповідних заходів з питань європейської інтеграції.

Проте, незважаючи на широке висвітлення в наукових публікаціях проблем, пов'язаних із виконанням Угоди про асоціацію між Україною і Європейським Союзом та майбутнім членством в ЄС, недостатньо дослідженими залишаються питання зближення державної аграрної політики України із Спільною аграрною політикою Європейського Союзу.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження сучасних проблем та обґрунтування пріоритетних напрямів щодо зближення державної аграрної політики України із Спільною аграрною політикою Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. Асоціація України з Європейським Союзом та намагання стати повноправним його членом вимагає формування інституціонального середовища відповідно до принципів і критеріїв цього співтовариства.

Стосовно аграрного сектору економіки України таке членство передусім потребує наближення державної аграрної політики до Спільної аграрної політики Європейського Союзу, яка визнана єдиною політикою для всіх країн співтовариства, закріпленою у відповідних регламентах, директивах та інших рішеннях керівних органів союзу [2].

Більшість основних заходів України з цих питань саме і закладені в Угоді про асоціацію, де конкретизовані напрями поступового наближення законодавства України у сфері агропромислової діяльності та розвитку сільських територій.

Нині Європейський Союз являє собою потужний ринок товарів і послуг, який нараховує майже 500 млн. споживачів продовольчих товарів, об'єднує 27 країн. Економіка Європейського Союзу – спільна економіка країн-членів Європейського Союзу є другою за величиною економікою в світі у номінальному вираженні після США, й третьою за паритетом купівельної спроможності після Китаю та США (станом на 2021 рік розмір ВВП ЄС оцінювався у 17177 USD млрд. дол., що становить приблизно четвертину світової економіки) [9].

Спільна аграрна політика країн Європейського Союзу спрямована на здійснення скоординованих заходів у всіх країнах – його членах. Зокрема, це базова підтримка доходів фермерів, що не пов'язана з обсягами виробленої продукції. Критеріями виступають кількість оброблених фермерами гектарів ріллі або утримання поголів'я тварин. Вони подають відповідні заявки, зобов'язуються бути активним фермером, дотримуватись правил використання земель, охорони навколишнього середовища, управління водними ресурсами, збереження біорізномайття тощо.

Пріоритетними напрямами такої політики також є підтримка організації спільних ринків сільськогосподарської і харчової продукції, розвитку сільських територій, фінансування управління та моніторинг спільної аграрної політики. Важливим чинником стабільності виступає і політика бюджетної підтримки розвитку аграрного сектору та сільських територій, яка визначена терміном на сім років [9].

За даними проекту ЄС «Впровадження сільськогосподарської та продовольчої політики в Україні» (Europe AID/137136/ DH/SER/UA), у середньому прями виплати фінансової підтримки фермерів за рахунок спільного бюджету Європейського Союзу становили в рік протягом періоду 2014- 2020 рр. 267 євро на 1 га. Крім того, за рахунок власних бюджетів країн-членів ЄС на конкретні національні програми виділялися додаткові кошти з урахуванням специфічних умов ведення сільського господарства. Додатково на підтримку розвитку сільських територій на цей період із спільного

бюджету співтовариства було виділено майже 100 млрд. євро, а безпосередньо з бюджетів країн на такі цілі також спрямовано 61 млрд. євро. Діяло 118 різних програм підтримки розвитку сільських територій, що забезпечувало взаємопов'язаний розвиток агропромислового виробництва та сільських територій [8, 4].

Держави - члени Європейського Союзу дотримуються визначених спільних правил. В ЄС діє ефективна комплексна система державного управління важливим напрямом суспільно-економічної діяльності на макро- і мікрорівнях, що дає позитивний ефект [5].

На жаль, в Україні за період незалежності не вдалося побудувати ефективну систему державного управління аграрним сектором економіки і розвитком сільських територій. Нині ситуація у сфері державного управління ще більше ускладнилася унаслідок незавершеного розподілу функцій і повноважень у зв'язку з процесами децентралізації влади, недосконалими механізмами державного і місцевого бюджетування, необґрунтованої ліквідації та непростим відновленням діяльності Міністерства аграрної політики та продовольства України, повномасштабною війною тощо [10].

Нині обмежені можливості Державного бюджету України не дають змогу національним виробникам аграрної продукції отримувати таку відчутну державну підтримку, як у Європейському Союзі. Через це значно знижуються їх конкурентні передумови участі в глобальному економічному середовищі. Тому сьогодні головними джерелами поповнення фінансових ресурсів повинні бути: активізація банківського кредитування за рахунок створення сприятливого середовища для збільшення обсягів внутрішньодержавного інвестування та розширення власних можливостей аграрних виробників за рахунок підвищення рівня прибутковості від господарської діяльності [3].

Останнім часом Спільна аграрна політика Європейського Союзу зорієнтована на формування «особливої моделі» сільського розвитку, де виробник сільськогосподарської продукції перебуває у центрі не тільки організації господарювання, а й максимального сприяння вирішенню соціально-культурних питань на відповідних територіях, охорони навколишнього середовища, безпеки харчових продуктів, забезпечення здоров'я тварин і рослин тощо. Це нагадує колишні радянські часи, адже такі функції були покладені на тодішні колгоспи і радгоспи [10].

Вітчизняні сільські території сьогодні характеризуються значною розбалансованістю. Це чітко простежується втратою облаштованості українських сіл, високим рівнем безробіття серед сільського населення, обмеженими можливостями задоволення потреб в отриманні знань, послуг у сферах медицини, культури, спорту, торгівлі, транспортного сполучення, банківського обслуговування, організації поширення інформації через ІТ-технології тощо. Все це вимагає удосконалення законодавчого забезпечення та певної структурної перебудови системи державного управління з використанням успішного європейського досвіду [8].

Важливим питанням активізації вітчизняних зовнішньоторговельних відносин є досягнення оптимального рівня впорядкованості та відповідна уніфікація до європейських аналогів правил, формулювань, характеристик і методів контролю щодо оцінок і технічного регулювання якості сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів. Її остаточне вирішення дозволить розширити таке співробітництво, уникнути багатьох непорозумінь і конфліктів у міжнародних торговельних відносинах. Сьогодні як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках харчова безпека та якість продовольчих товарів виступає одним із базових чинників їх конкурентоспроможності, успішності експортно-імпортних операцій. Адже на

спільному ринку Європейського Союзу українська сільськогосподарська продукція і продовольчі товари реалізуються лише за умови виконання визначених вимог до їх безпечності відповідно до встановлених технічних регламентів [9].

У більшості розвинених країн світу встановлені суворі вимоги до забезпечення якості харчової сировини та готових продовольчих товарів. Така ситуація потребує прискорення адаптації національних законодавчих і нормативних регулятивних актів до міжнародних стандартів. Це стосується, насамперед, гармонізації національних стандартів до вимог FN Європейського Союзу, CODEX STAN Комісії CODEX Alimentarius, ISO міжнародної організації зі стандартизації, IDE міжнародної молочної федерації тощо [3].

За даними вчених Інституту продовольчих ресурсів НААН, на початок 2021 р. ступінь гармонізації стандартів у харчовій промисловості з питань загальних методів перевірки та аналізу харчових продуктів забезпечено на рівні 46,4 %. Проте з таких основних продуктів, як гармонізація стандартів на м'ясо і м'ясопродукти – це 14,4%, напої – 13,9, цукор і цукристі продукти – 14,7, овочеві та фруктові продукти – 35,3, перероблених зернових і бобових культур – 26,9, олії та жири – 50,5, молоко і молочні продукти – 50,7%. Загалом ступінь гармонізації стандартів харчових продуктів сягнув рівня 38,3%. Ступінь гармонізації технологій виробництва і «Словника термінів» забезпечено на рівні 15,7%, харчової мікробіології – 67,3% [3, 9].

Важливою умовою виходу українських підприємств і організацій на європейський ринок є забезпечення відповідності рівня якості вітчизняних товарів євростандартам. Перевірка українських підприємств – обов'язкова умова для отримання права на постачання продукції до країн Європейського Союзу. При цьому інспектують не тільки виробників продукції, але і постачальників сировини, рівень ветеринарного контролю, відповідність місцевого законодавства європейським нормам тощо. Дослідження свідчать, якщо припустити, що українські підприємства освоюють виробництво продукції, яка користується попитом в ЄС, за ціною вона буде конкурентоспроможна.

Не зважаючи на проведену велику роботу щодо гармонізації стандартів, цього виявилось недостатньо для значного розширення експорту вітчизняної аграрної продукції на європейському та інших світових ринках. Про це свідчать повільні темпи зростання експорту аграрної продукції останніми роками та переважання у структурі сировинних видів продукції, насамперед зерна, олійних культур та соняшникової олії. А питома вага готових харчових продуктів із високою доданою вартістю у структурі українського експорту за 2019р. становила лише 14,5%, що навіть менше порівняно з 2015 р. на 2,4%. І навпаки, у структурі імпорту питома вага готових харчових продуктів досягає останніми роками рівня 50 % обсягів, що вказує на непаритетні торговельні обміни агропродовольчими товарами [9].

Значну кількість змін, передбачених Угодою про асоціацію, необхідно здійснити Україною у галузі рибальства. Насамперед, щодо удосконалення управління водними живими ресурсами, організації інспектування та контролю за незаконною рибальською діяльністю, уніфікації системи моніторингу суден, реєстру риболовного флоту, заходів з удосконалення функціонування ринків рибної продукції, організації системи надання інформації споживачам, здійсненні заходів до сталого розвитку прибережних громад тощо.

Потребує пошуку нових механізмів з організації співробітництва в сфері аграрної науки і технологій, удосконалення поширення знань через розширення проведення узгоджених сторонами навчальних та організаційних заходів [8]. Активізація такого співробітництва в рамках виконання Угоди про асоціацію, без

сумніву, сприятиме повнішому інноваційному забезпеченню у важливих напрямках суспільно-економічного розвитку України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Виходячи із вищевикладеного, можна стверджувати, що Україні необхідно виконати ще великий обсяг роботи щодо наближення державної аграрної політики до умов Європейського Союзу.

Зростання рівня конкурентоспроможності вітчизняною сільськогосподарською продукцією та продуктами харчування на європейському і на внутрішньому ринках відбулося за рахунок здійснення заходів щодо підвищення технологічності агропромислового виробництва та створення зони вільної торгівлі з Європейським Союзом. Крім того, відбулися певні позитивні зрушення в питаннях залучення європейських інвестицій та в інших сферах співробітництва. Поглиблюється взаєморозуміння аграрних політик, об'єктивних оцінок сучасних та потенційних можливостей вітчизняного аграрного сектору.

Досліджуючи стан виконання Угоди про асоціацію, першочерговими завданнями вітчизняних державних інституцій, учасників аграрного ринку та громадянського суспільства для забезпечення успішності розвитку євроінтеграційних процесів в аграрній сфері визнано інституційне упорядкування системи державного й регіонального управління аграрним сектором економіки і розвитком сільських територій з використанням кращого досвіду країн Європейського Союзу, прийняття закону України про оновлену державну аграрну політику з її наближенням до Спільної аграрної політики Європейського Союзу, покращення підтримки аграрного сектору економіки і розвитку сільських територій, збільшення бюджетної підтримки аграрних товаровиробників для прискорення гармонізації до європейських стандартів якості аграрної продукції та удосконалення системи оподаткування для зменшення податкового навантаження на аграрних виробників.

Питання зближення державної аграрної політики України із Спільною аграрною політикою Європейського Союзу є надзвичайно важливим і актуальним, що потребує подальших наукових досліджень в цьому напрямку.

Список літератури

1. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи : монографія / за ред. проф. Т. О. Зінчук. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 494 с.
2. Аграрний сектор України на шляху до євроінтеграції: монографія / авт. кол.: М. Бетлій та ін.; за ред. О. М. Бородіної. Ужгород: ІВА, 2006. 496 с.
3. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8 . С. 6.
4. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. *Економіка АПК*. 2020. № 11 . С. 6
5. Кваша С. М., Файчук О. М., Файчук О. В. Європейська економічна інтеграція: навч. посіб. Київ : НУБіП, 2019. 282 с.
6. Миценко І.М. Решитько Т.В. Реформування земельних відносин в Україні: досвід зарубіжних країн. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 3(37) . С. 25-34.
7. Офіційний сайт Сертифікаційної компанії «Органік стандарт». URL: www.organicstandard.com.ua/ua (дата звернення: 24.03.2023).
8. Пугачов М. І. Аграрний сектор економіки в умовах інституційних змін. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 12-18.
9. Решитько Т.В. Проблеми інвестування та кредитування аграрних підприємств України на рівні макроекономіки: зарубіжний досвід. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). С. 37- 46.
10. Угода про асоціацію між Україною і Європейським Союзом. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/984011> (дата звернення: 28.03.2023).

References

1. Zinchuk, T.O. (Ed.). (2019). *Ahrarna polityka Yevropeyskoho Soyuzu: vyklyky ta perspektyvy [Agrarian policy of the European Union: challenges and prospects]*. Kyiv: «Tsentri uchbovoi literatury».
2. Betlii, M. et al. (2006). *Ahrarnyy sektor Ukrayiny na shlyakhu do yevrointehratsiyi [The agricultural sector of Ukraine is on the way to European integration]*. O.M. Borodina (Ed.). Borodinoi. Uzhhorod: IVA.
3. Hadzalo, Ya.M., & Luzan, Yu.Ia. (2021). Rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Development of the agricultural sector of Ukraine's economy under European integration]. *Ekonomika APK – Ekonomika APK*, 8, 6. [in Ukrainian].
4. Hadzalo, Ya.M., & Luzan, Yu.Ia. (2020). Udoskonalennia derzhavnoho upravlinnia rozvytkom ahrarnoho sektoru ekonomiky ta silskykh terytorii Ukrainy [Improvement of state management for development of the agricultural sector of the economy and rural territories of Ukraine]. *Ekonomika APK – Ekonomika APK*, 11, 6 [in Ukrainian].
5. Kvasha, S.M., Faichuk, O.M., & Faichuk, O.V. (2019). *Yevropeiska ekonomichna intehratsiia [Integratio oeconomica Europae]*. Kyiv: NUBiP [in Ukrainian].
6. Mytsenko, I.M., & Reshytko, T.V. (2020). Reformuvannia zemelnykh vidnosyn v Ukraini: dosvid zarubizhnykh krain [Relationes terrae reformatae in Ucraina: experientia nationum exterarum]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, Issue 3(37)*, 25-34 [in Ukrainian].
7. Ofitsiynyi sait Sertyfikatsiinoi kompanii «Orhanik standart» [Official site Certification Company "Vexillum Organic"]. *organicstandard.com.ua*. Retrieved from www.organicstandard.com.ua/ua [in Ukrainian].
8. Puhachov, M.I. (2017). Ahrarnyy sektor ekonomiky v umovakh instytutsiinykh zmin [Agrarian sector of economy of Ukraine in terms of institutional changes]. *Ekonomika APK – Ekonomika APK*, 5, 12-18 [in Ukrainian].
9. Reshytko, T.V. (2021). Problemy investuvannia ta kredytuvannia ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy na rivni makroekonomiky: zarubizhnyi dosvid [Problemata de collocatione et acceptione de inceptis agriculturae Ucrainae in gradu macroeconomico: experientia externa]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, Issue 6(39)*, 37-46 [in Ukrainian].
10. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu i Yevropeiskym Soiuzom [Societas foederis inter Ucrainam et Unionem Europaeam]. *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/984011> [in Ukrainian].

Tetiana Reshytko, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Convergence Directions of the State Agrarian Policy of Ukraine with the Common Agrarian Policy of the European Union

The article examines that Ukraine aspires to become a full-fledged and active participant in global economic processes. This is confirmed by the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union and the future membership in the EU, where cooperation in the agricultural sector of the economy and the development of rural areas is given an important place. It was determined that for Ukraine European integration is a factor of ensuring success in economic, social, environmental and other spheres of cooperation and in the world environment.

It has been proven that for successful European integration, our state needs to ensure the implementation of a number of institutional measures, in particular in matters of policies and legislation convergence. The convergence directions of the state agrarian policy of Ukraine with the Common Agrarian Policy of the European Union are outlined. Measures for the effective development of the Ukrainian agricultural sector integration to the conditions of the European Union are substantiated.

There has been proven the expediency of preparing and consolidating the updated state agrarian policy of Ukraine with the aim of converging with the relevant law and regulatory mechanisms of the European Union, as well as improving the state management system of the agrarian sector of the economy and the interconnected development of rural areas. The directions for improving the state agrarian policy, taking into account European integration processes, are outlined.

state agrarian policy, Common agrarian policy of the European Union, convergence of policies and legislation

Одержано (Received) 09.04.2023

Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.341.1 (338.24.01)

JEL Classification: M19

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).39-49](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).39-49)

І. Л. Петрова, проф., д-рекон. наук
Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

Стратегічне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств електроенергетики України в умовах нестабільного середовища

Нерозвинене конкурентне середовище, високий рівень монополізації ключових видів економічної діяльності, недостатня фінансова та організаційна підтримка створення і впровадження інновацій стримують інноваційну активність підприємств та знижують конкурентоспроможність підприємств на вітчизняному і світовому ринку, загострюють проблему їх економічної захищеності. З іншого боку, економічна незахищеність підприємств унеможливує їх зусилля за напрямком інноваційної активності. Це підтверджується аналізом статистичних показників розвитку підприємств електроенергетики, яка забезпечує діяльність всіх інших сфер національної економіки України.

Протягом тривалого періоду інноваційно-інвестиційна функція підприємств електроенергетичного сектору реалізовувалася неефективно, про що свідчить низький міжнародний рейтинг України за субіндексом «енергопродуктивність». Це суперечить цілям досягнення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку, серед яких законодавчо визначено освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії. Фінансовий стан електроенергетичних підприємств України критично погіршується внаслідок значних збитків, нанесених цьому сектору економіки країни російським агресором. У таких умовах актуальним стає пошук і повернення інвестиційних ресурсів для оновлення основних засобів і забезпечення інноваційного розвитку електроенергетичних підприємств відповідно до основних положень Енергетичної стратегії держави.

Розглянуто специфіку інвестиційного проекту в електроенергетичному секторі як важливого інструменту стратегічного управління та виявлено його типи залежно від їх призначення: створення нових енергооб'єктів з метою розширення виробничих потужностей або введення в експлуатацію нових джерел енергії; реконструкція через модернізацію та покращення діючих енергооб'єктів; збільшення їх масштабів і потужностей; тимчасова консервація з майбутньою розконсервацією. Провідним стратегічним напрямом інноваційно-інвестиційного розвитку є створення ефективною та надійною електроенергетичної інфраструктури, спрямованої на забезпечення умов безпосередньої реалізації електричної енергії від генеруючих компаній до споживача.

інноваційно-інвестиційний розвиток, стратегічне управління, стратегічні пріоритети, електроенергетичні підприємства, виклики та загрози, інвестиційний проект, електроенергетична інфраструктура

Постановка проблеми. Інтеграція України в європейський та світовий економічний простір висуває чіткі вимоги до економічної діяльності вітчизняних підприємств, пов'язані з підвищенням рівня їх конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки. Конкурентоспроможність та економічна захищеність підприємств за сучасних умов реально можлива шляхом посилення їх інноваційної активності, що, у свою чергу, потребує залучення вітчизняних та іноземних інвестицій. Разом з тим, рівень інноваційної активності підприємств протягом тривалого періоду залишається низьким, що зумовлює суттєве відставання країни за показниками конкурентоспроможності. У 2021р. за Індексом глобальної конкурентоспроможності, за даними WEF, Україна посіла 54-е місце серед 138 країн світу [17]. В Глобальному індексі інновацій (Global Innovation Index 2022) Україна займає 57-у позицію серед 132 країн, відстаючи від більшості європейських країн. Це

зумовлено, з одного боку, низьким попитом на інновації, а з іншого, відсутністю ефективного стимулювання їх пропозиції та нерозвиненістю інфраструктури.

З огляду на це, особливе значення має стратегічне управління інноваційно-інвестиційним розвитком стратегічних галузей економіки, до яких належить електроенергетика. Варто зазначити, що за субіндексом «енергопродуктивність» Україна посідала у довоєнний час лише 71-е місце. Насамперед, це пов'язано з особливостями механізму управління цієї галузі, застарілістю технологій, машин та обладнання, відсутністю сучасної інфраструктури і, головне, недостатнім фінансуванням електроенергетики, особливо в частині інноваційних проєктів [10]. У 2022 р. розвиток електроенергетики був обірваний війною, яка нанесла високі, часом невилправні, збитки цій сфері. На даний час не можливо залучити енергетичні підприємства до їх реконструкції та будівництва нових потужностей. Проте вже сьогодні необхідно посилити роль стратегічного управління підприємствами електроенергетики, що сприятиме залученню у цю сферу іноземних та вітчизняних інвестицій з метою активізації інноваційної діяльності в післявоєнний період, пошуку, розробки та впровадження інновацій, проведення прогресивних структурних змін, розвитку сучасної енергоінфраструктури для своєчасного і стабільного задоволення різноманітних потреб споживачів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемі стратегічного управління модернізацією економіки в цілому та інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств електроенергетики зокрема присвячено наукові дослідження таких науковців як Г. Андрощук [1], Ю. Бажал [2], В. Геєць [4], С. Денисюк [5], Н.В. Караєва [16], І. Манаєнко [10], Л. Михайлишин [12], Л. Петренко [13], Л. Ульянова, Ю. Чайка [18], А. Шидловський [9] та ін.

В їх працях розглянуто сутність інноваційного розвитку, механізм та напрями його інвестиційного забезпечення, визначено специфіку і цілі розвитку електроенергетичної сфери економіки згідно з основними положеннями Енергетичної стратегії України на період до 2035 р. Зокрема в роботі Ю. Бажала розкрито фундаментальні засади інноваційної теорії економічного розвитку та їх значення для України [2]. Академік В. Геєць в національній доповіді висвітвив питання інституційної обумовленості інноваційних процесів в Україні [4]. Г. Андрощук на основі зведених показників Глобального індексу інновацій проводить оцінювання рівня інноваційного розвитку національних економік, здійснює порівняльний аналіз, визначає переваги та недоліки національних інноваційних систем та місце України серед них [1]. Інноваційні проблеми сталого розвитку економіки України проаналізовано в роботах Л. Ульянової та Ю. Чайки, а також Н. Караєвої [18, 16]. Л. Петренко зосереджує свою увагу на проблемах інноваційного розвитку підприємств [13]. Інноваційні аспекти світової економіки представлено в монографії Л. Михайлишин, науковий інтерес, зокрема, представляє підхід авторки до інноваційного розвитку світової економіки як результату міжнародного науково-технічного співробітництва [12]. Необхідно відзначити істотний внесок у проблематику інноваційного розвитку вчених, які вивчали його на прикладі стратегічної галузі економіки України – електроенергетики [5, 9, 10]. В їх працях встановлені інноваційні пріоритети паливно-енергетичного комплексу України [9], показано роль і визначено механізм інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств електроенергетики [10], виявлено європейські тенденції інноваційного розвитку в енергетичному секторі та сферах кінцевого енергоспоживання [5].

Водночас, варто зауважити, що розвиток підприємств електроенергетики відбувається в процесі постійних змін, зумовлених збуреннями зовнішнього

середовища. Внаслідок їх впливу виникає потреба у визначенні актуальних напрямів стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств електроенергетики, використанні такого сучасного управлінського інструменту як інвестиційний проект, структурування завдань в координатах коротко- і довгострокової перспективи. Потребує удосконалення нормативно-правова база стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком електроенергетичних підприємств.

Постановка завдання. В сучасних умовах нестабільності та агресивності зовнішнього середовища, а також тривалого накопичення внутрішніх проблем в електроенергетичному секторі України зростає роль стратегічного управління у пошуку шляхів забезпечення інноваційного та інвестиційного розвитку підприємств електроенергетики з конкретизацією за часовими періодами, характером та напрямками необхідних перетворень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних та науково-практичних засад щодо стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств електроенергетики в коротко- і довгостроковому періоді.

Виклад основного матеріалу. Згідно із Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [8], до таких віднесено:

1. Освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, альтернативних джерел енергії.
2. Освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки.
3. Освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій.
4. Технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу.
5. Впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики.
6. Застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища.
7. Розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.

З переліку впливає, що першим стратегічним пріоритетом зазначена інноваційна діяльність в сфері електроенергетики, яка є необхідною для досягнення решти пріоритетів. Це є цілком зрозумілим, адже продукція цієї галузі є життєво важливим ресурсом для усіх галузей національної економіки. За даними офіційної статистики, У 2021 р. за цим стратегічним пріоритетом на договірній основі загалом передано 120 технологій (11,7% від загальної кількості договорів за стратегічними пріоритетними напрямками, що на 21,2% більше порівняно з 2020 р. (99 од. або 7,6%), з яких усі технології передано промисловим підприємствам. При цьому у 2021 р., як і в 2020 р., передання технологій здійснено тільки на внутрішньому ринку, тоді як у 2019 р. – на внутрішньому (124 од. або 97,6%) та зовнішньому (3 од. або 2,4%) ринках [15].

Оцінюючи динаміку української електроенергетики в довоєнний період, варто відзначити позитивні тенденції в частині збільшення інвестування на цілі інноваційного розвитку. Так, у 2019-2021 рр. за відповідним стратегічним пріоритетом обсяги фінансування збільшилися з 20622,86 до 54520,90 тис. грн. [15]. При цьому інноваційні технології впроваджувалися за такими напрямками:

1. Освоєння нових технологій удосконалення енергетичних мереж та обладнання з урахуванням їх гармонізації з енергетичною системою країн ЄС
2. Освоєння нових технологій створення енергогенеруючих потужностей на основі когенераційних установок

3. Освоєння нових технологій отримання альтернативних видів палива
4. Освоєння нових технологій будівництва енергоефективних житлових та комунально-побутових будівель і приміщень
5. Освоєння нових технологій отримання та накопичення енергії з відновлюваних джерел
6. Освоєння нових технологій енергоефективного спалювання різних видів палива
7. Освоєння нових технологій використання теплових насосів

Загалом внутрішній електроенергетичний ринок України складається із генеруючих компаній, до складу яких входять атомні електростанції (АЕС), теплоелектроцентрали (ТЕЦ), теплові електростанції (ТЕС), гідроелектростанції (ГЕС), гідроакумуляючі електростанції (ГАЕС), відновлювані джерела енергії (ВДЕ), а саме сонячні електростанції (СЕС), вітрові електростанції (ВЕС), електростанції, які працюють на біомасі (Біомаса), а також компанії із розподілу електроенергії (обленерго) та електричних мереж. У всіх цих видах виробників електроенергії, за винятком атомних електростанцій, присутній приватний капітал. Внесок різних підприємств у загальне виробництво енергії показано у табл.1.

Таблиця 1 – Виробництво електроенергії за типом електростанції, частка в загальному виробітку за рік в %

Типи електростанцій	Частки							
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік прогноз
АЕС	55,6%▲	52,3%▼	55,1%▲	53,0%▼	53,9%▲	51,2%▼	55,1%▲	53,6%▼
ТЕЦ/ТЕС	35,2%	39,7%▲	35,9%▼	36,9%▲	36,2%▼	35,2%▼	29,3%▼	37,0%▲
ГЕС/ГАЕС	4,3%▼	6,0%▲	6,8%▲	7,5%▲	5,1%▼	5,1%▲	6,7%▲	5,1%▼
СЕС/ВЕС / Біомаса	1,0%▲	1,0%▲	1,2%▲	1,7%▲	3,6%▲	7,3%▲	15,3%▲	32,5%▲
Блок-станції	3,9%▼	1,0%▼	1,0%▲	0,9%▼	1,1%▲	1,2%▲	1,3%▲	1,4%▲

▲ зростання виробництва електроенергії, ▼ - падіння.

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

В абсолютному значенні виробництво електроенергії за типом електростанцій у 2021-2022 роках представлено у табл. 2.

Таблиця 2 – Виробництво електроенергії за типом електростанцій у 2021-2022 роках

Виробники електроенергії	2021 рік		2022 рік		+/- до 2021 року	
	млн.кВт-г	%	млн.кВт-г	%	млн.кВт-г	%
Всього	156601,0	100,0	113586	100,0	- 43015	-27,5
ТЕС	37225,4	23,76	24197	21,29	-13028,4	-35
ТЕЦ	8615,6	5,5	33059,4	29,09	-15556,2	-32
ГЕС	9157,2	5,8	19961,3	17,6	43015,3	6,5
ГАЕС	1292,7	0,8	1292,7	0,8	0,0	0,0
АЕС	88206,3	55,0	63492,1	55,9	-24714,2	-28,0
ВДЕ	12527,1	8,0	8017,3	7,06	- 4509,8	-36,0

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

За період війни принаймні чотири з теплових електростанцій та теплових електроцентралей зазнали серйозних пошкоджень внаслідок обстрілів з боку російських загарбників в Україні. Зазначені станції включають ТЕЦ у Луганську, Охтирці, Чернігові та Трипільлі [10].

Збитки, які виникли в результаті руйнування, пошкодження або крадіжки обладнання вітроелектростанцій російськими окупантами, перевищують 50 мільйонів євро, а ще більше 500 мільйонів євро втрачено через примусову зупинку роботи обладнання.

Згідно з опублікованим звітом Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP), український енергетичний сектор стикається зі значними проблемами, які виявляють його вразливість. Зазначається, що система енергопостачання України продовжує працювати в аварійному режимі, майже не маючи запасу міцності як для електромереж, так і для генерації [7].

За оцінками Світового банку, збитки, спричинені пошкодженню енергетичної, газової, теплової та вугільної інфраструктури, перевищують 10 млрд доларів і продовжують зростати.

Оцінюючи сучасні виклики і загрози розвитку вітчизняних підприємств електроенергетики, можна виділити наступні: фізичний знос основних засобів, відсутність високоякісного власного палива, недостатня ефективність устаткування та його моральний знос, збитки, нанесені російським агресором, великі втрати електроенергії при передачі в мережах, низькі екологічні показники електростанцій та обмежений доступ до ресурсів і часу для реанімації електростанцій.

Для попередження і подолання проблемних зон в електроенергетиці потрібно здійснювати постійні і достатні інвестиції. Разом з тим, аналіз їх динаміки свідчить про нестабільність (табл. 3).

Таблиця 3 – Динаміка капітальних інвестицій за напрямом «Виробництво, передача та розподілення електроенергії» за 2019 - 2021 рр. (млн. грн)

	2019	2020	2021
Код за КВЕД-2010	D 35,1	D 35,1	D 35,1
Обсяг капітальних інвестицій	70869528	31605714	42733933
інвестиції в матеріальні активи	70039243	31301436	41678934
інженерні споруди	55339268	9377	к/с
будівлі житлові	к/с	864758	1136708
будівлі нежитлові	1419727	20575854	31735760
машини, обладнання та інвентар	12171448	8641548	12241223
транспортні засоби	643845	729606	1556042
Земля	к/с	к/с	к/с
інші матеріальні активи	443652	304278	1071572
інвестиції в нематеріальні активи	830285	10851	1106898
програмне забезпечення та бази даних	603077	272233	942012

де к/с – конфіденційна статистика

Джерело: побудовано автором з використанням даних Держстату України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Для збереження та збільшення існуючих енергетичних потужностей важливо безперервно здійснювати капітальні інвестиції у основні активи підприємств, підтримуючи їх загальний інноваційний напрямок. На нашу думку, за сучасних реалій інноваційний розвиток підприємств має розглядатися як інноваційно-інвестиційний, оскільки кожна інновація потребує інвестування, а інвестиційні проекти мають оцінюватися з точки зору їх інноваційної спрямованості [14].

Основними цілями стратегічного управління у сфері інвестування підприємств електроенергетики у короткостроковому періоді є:

1. Збільшення існуючої компанії, що призводить до зростання його виробничої потужності в більш короткі терміни та з меншими витратами порівняно зі створенням аналогічних потужностей шляхом нового будівництва.

2. Повна або часткова реконструкція, що включає переобладнання виробництва шляхом заміни морально застарілого та фізично зношеного обладнання, з метою підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, усунення "вузьких місць" і збільшення обсягу згенерованої електроенергії. Реконструкція здійснюється за єдиним проектом і забезпечується в більш короткі терміни та з меншими витратами порівняно з новим будівництвом або розширенням існуючого підприємства.

3. Технічне оновлення і переоснащення, яке виконується без збільшення існуючих виробничих площин відповідно до плану технічного розвитку підприємства з метою підвищення технічного рівня та поліпшення техніко-економічних характеристик обладнання та установок.

Метою перебудови наявних енергоблоків у короткостроковому періоді є скорочення потреби у введенні в експлуатацію нових об'єктів електроенергетики та покращення їх техніко-економічних показників, зокрема:

- зменшення відносної кількості палива, витраченого на генерацію електричної та теплової енергії;
- зниження використання електроенергії для власних потреб;
- скорочення втрат електроенергії під час її передачі та доставки;
- покращення стійкості та надійності функціонування основних фондів;
- поліпшення робочих умов та комфорту працівників;
- зростання продуктивності та виробничої потужності підприємства;
- покращення гнучкості та адаптивності роботи обладнання;
- зменшення відсоткового співвідношення затрат на пальне;
- поліпшення соціальних та природоохоронних аспектів.

Для втілення в життя довгострокових планів щодо інвестування підприємств електроенергетичної сфери доцільно використовувати такий інструмент стратегічного управління як інвестиційний проект.

Різні типи інвестиційних проектів в електроенергетичному секторі можна класифікувати за їх призначенням:

- нове будівництво, яке включає створення нових енергооб'єктів з метою розширення виробничих потужностей або введення в експлуатацію нових джерел енергії;

- реконструкція, що передбачає модернізацію та покращення діючих енергооб'єктів з метою підвищення ефективності та надійності їх роботи;

- розширення шляхом збільшення масштабів і потужностей існуючих енергооб'єктів для задоволення висхідного попиту на електроенергію;

- тимчасова консервація з майбутньою розконсервацією та розширенням, що означає тимчасове призупинення діяльності енергооб'єкта з подальшим його відновленням та розширенням у майбутньому.

Провідним завданням стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком є створення ефективної та надійної електроенергетичної інфраструктури.

Вона охоплює наступні об'єкти:

- ті, які генерують електроенергію: споруди, призначені для виробництва електроенергії або тепла. Вони можуть включати електростанції, теплові заводи, сонячні ферми, вітрові електростанції та інші установки, які генерують енергію;

- ті, які транспортують електроенергію - це об'єкти та системи, які забезпечують транспортування електро- або інших форм енергії від джерела виробництва до споживачів. Сюди входять електричні мережі, трансформаторні підстанції, трубопроводи для транспортування газу або нафти та інші системи передачі енергії.

Звернімо увагу на те, що життєвий цикл інвестиційних проектів в електроенергетиці, залежно від їх видів та особливостей, має значну тривалість. Наприклад, для ТЕС та ТЕЦ він становить 25-30 років, а для ГЕС - 40-50 років. При цьому різні інвестиції суттєво відрізняються за своїми розмірами. Конкретна інвестиція формується за рахунок затрат на спорудження або збереження об'єкта, а також з витрат на утримання підприємства під час періоду оновлення основних фондів [9].

Для досягнення цілей стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств електроенергетики у коротко- і довгостроковому періодах, в Україні потрібно удосконалити нормативно-правове забезпечення у чотирьох ключових блоках, а саме:

- декарбонізована та самозабезпечувальна енергосистема;
- ВДЕ (відновлювані джерела енергії);
- розвиток автономних електричних мережі використання розумних електроенергетичних систем для досягнення переходу до розподіленої системи управління та гарантування сталості;
- гарантування збереження електроенергії та тривалий термін.

Кожний блок визначається інноваційною насиченістю та спрямований на побудову чистої, ефективної та стійкої електроенергетичної системи навіть в умовах нестабільності.

Окремими кроками щодо удосконалення нормативно-правової бази є:

- законодавче забезпечення діяльності об'єднань виробників відновлювальних джерел енергії (фізичних або юридичних осіб) з ціллюколективної реалізації електричної енергії, згенерованої на їх потужностях;

- установлення правової рамки для діяльності об'єднань громадян, що генерують електроенергію для своїх власних потреб;

- створення економіко-правових умов для безпосереднього постачання електричної енергії від генеруючих компаній до споживача, розвиваючи вертикальні та горизонтальні зв'язки між ними.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У повоєнний період головною метою України у сфері електроенергетики стане відбудова, реконструкція та спорудження нових генеруючих підприємств та створення надійної ефективної інфраструктури. Основою реформування енергетичної системи України мають бути інновації, розробка та впровадження у життя новітніх технологій, з акцентом на забезпечення ефективного використання енергії, гарантованої стабільності та сталого розвитку.

Вітчизняні підприємства електроенергетики зіткнулися з суттєвими викликами та загрозами, пов'язаними з агресивним впливом внутрішніх (зокрема застарілість матеріально-технічної бази, недостатнє фінансування) та зовнішніх факторів (насамперед, розпочата Росією війна проти України).

Адаптація до нових реалій потребує удосконалення стратегічного управління інноваційно-інвестиційним розвитком електроенергетичних підприємств. Необхідно визначити стратегічні пріоритети коротко- і довгострокового періодів, а також розробити конкретні покрокові заходи для їх реалізації. Особливу увагу варто приділити інвестиційним проектам як важливій формі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств: їх науково-технічному обґрунтуванню та безпосередньому виконанню. Ми виходимо з того, що в реаліях даного часу інноваційний розвиток має сприйматися і здійснюватися як інноваційно-інвестиційний.

Крім того, потребує суттєвого доопрацювання і удосконалення нормативно-правова база для забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку енергетичної системи України.

Перетворення у сфері електроенергетики України мають відбуватися в контексті європейської стратегії та політики.

Актуальним є розгляд Верховною радою питання щодо Четвертого енергетичного пакета ЄС в рамках реалізації Стратегії створення Енергетичного Союзу Євроунії. Врахування його принципів є необхідним для реструктуризації та реформування української енергосистеми.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень, на нашу думку, мають стати: формування механізму інвестування інноваційного розвитку підприємств енергетичної сфери України, виявлення шляхів залучення іноземних інвесторів, розробка стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку для різних підприємств енергетики, післявоєнне оновлення підприємств енергетики.

Список літератури

1. Андрощук Г. О. Оцінка рівня інноваційного розвитку національних економік. *Наука, технології, інновації*. 2017. № 3 (3). С. 30-39. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/150773> (дата звернення: 02.05.2023)
2. Бажал Ю. М. Інноваційна теорія економічного розвитку : М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер і проблеми перехідної економіки України. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2000. Т.18. С. 3-7.
3. Виробництво електроенергії в Україні за рік зросло на 5%. URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2022/01/11/681292/> (дата звернення: 02.05.2023)
4. Геєць В. М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів. *Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за ред. В.М. Геєця*. Київ : НАН України, 2015. С. 22-35.
5. Денисюк С. П., Стрелкова Г. Г., Пфайфер К. Ф., Стрелков М. Т., Іщенко О. С. Європейські тенденції інноваційного розвитку в енергетичному секторі та сферах кінцевого енергоспоживання. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2018. № 2. С. 7-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eete_2018_2_3 (дата звернення: 02.05.2023)
6. Для чого Росії захоплювати АЕС та як світ може запобігти ядерній катастрофі. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/5/683307/> (дата звернення: 02.07.2023)
7. Завдані енергосистемі України збитки перевищують 10 млрд доларів і продовжують рости – звіт . URL : <https://www.unn.com.ua/uk/news/2033453-zbitki-zadani-energetichniy-sistemi-ukrayini-syagnulischonaumenshe-10-mlrd-dolariv-i-prodovzhuyut-rosti-zvit> (дата звернення: 05.05.2023)
8. Закон України. «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 02.05.2023)
9. Інноваційні пріоритети паливно-енергетичного комплексу України; під ред. А. К.Шидловського. Київ : Українські енциклопедичні знання, 2005. С. 512.
10. Манасенко І.М. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств електроенергетики: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 157 с.
11. Металурги України у 2022 році скоротили споживання електроенергії на 52% р./р. URL : <https://gmk.center.ua/news/metalurgi-ukraini-u-2022-roci-skorotili-spozhivannya-elektroenergii-na-52-r/> (дата звернення: 02.05.2023).

12. Михайлишин Л. І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект: монографія. Вінниця: ДонНУ, 2016. 314 с. URL : <https://www.google.com.ua/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/2865/2904&ved=2ahUKEwiyvrDO9Kn4AhWJrosKHZPaALcQFnoECAQQAg&usq=AOvVaw1LqGFsdLSuJHIp-5krFqv3> (дата звернення: 02.05.2023)
13. Петренко Л. А. Інноваційний розвиток підприємства: генезис теорії та сучасна практика управління: монографія. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 328 с.
14. Петрова І., Викторов В., Захарчук Г., Бондарчук Н., Мельник Т. Управления инновационным развитием сетевых компаний в контексте повышения эффективности финансово-экономической деятельности. *Финансово-кредитная деятельность: проблемы теории и практики*. 2021. 4(39), 320-327. URL : <https://doi.org/10.18371/v4i39.241321> (дата звернення: 05.05.2023)
15. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Паладченко О. Ф., Молчанова І. В., Кочеткова О. П. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня у 2021 році: аналітична довідка. Київ: УкрІНТЕІ, 2022. 95 с.
16. Сталий інноваційний розвиток. Створення інтелект-карти. [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Караєва Н. В. Електронні текстові дані (1 файл: 4,13 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 70 с. Назва з екрана. (дата звернення: 02.05.2023)
17. Україна посіла 54 місце у Світовому рейтингу конкурентоспроможності. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291328-ukraina-posila-54-misce-u-svitovomu-rejtingu-konkurentospromoznosti.html#:~:text=%> (дата звернення: 05.05.2023)
18. Ульянова Л., Чайка Ю. Інноваційні аспекти сталого розвитку економіки України. *Економічний аналіз*. 2021 . Т. 31, № 1. С. 218-226.
19. У Міненерго розказали, які ТЕЦ постраждали через війну в Україні. URL : <https://www.unian.ua/economics/energetics/robota-tec-v-ukrajini-yaki-tec-postrazhdali-cherez-viynu-v-ukrajini-novini-sogodni-11763043.html> (дата звернення: 05.05.2023)

References

1. Androschuk, H.O. (2017). Otsinka rivnia innovatsijnoho rozvytku natsional'nykh ekonomik [Assessment of the level of innovative development of national economies]. *Nauka, tekhnologii, innovatsii – Science, technology, innovation*. 3 (3). 30-39. Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/150773> [in Ukrainian].
2. Bazhal, Yu.M. (2000). Innovatsijna teoriia ekonomichnoho rozvytku : M. Tugan-Baranovs'kyj, J. Shumpeter i problemy perekhidnoi ekonomiky Ukrainy [Innovative theory of economic development: M. Tugan-Baranovskiy, J. Schumpeter and the problems of the transitional economy of Ukraine]. *Naukovi zapysky NAUKMA. Ekonomichni nauky – Scientific notes of NAUKMA. Economic sciences, Vol. 18*, 3-7 [in Ukrainian].
3. Vyrobnystv oelektroenerhii v Ukraini za rik zroslo na 5% [Electricity production in Ukraine increased by 5% over the year.]. *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2022/01/11/681292/> [in Ukrainian].
4. Heyets', V. M. (2015). *Institutional conditioning of innovation processes. Innovative Ukraine 2020: national report* . V.M. Heyetsya (Ed.). Kyiv : NAN Ukrayiny [in Ukrainian].
5. Denysiuk, S.P., Strelkova, H.H., Pfajfer, K.F., Strelkov, M.T., Ischenko, O.S. (2018). Yevropejs'ki tendentsii innovatsijnoho rozvytku v enerhetychnomu sektori ta sferakh kintsevoho enerhospozhyvannia [European trends in innovative development in the energy sector and areas of final energy consumption]. *Enerhetyka: ekonomika, tekhnologii, ekolohiia – Energy: economy, technologies, ecology.*, 2, 7-19. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eete_2018_2_3 [in Ukrainian].
6. Dlia choho Rosii zakhopliuvaty AES ta iak svit mozhe zapobihyti iadernij katastrofi. [Why is Russia seizing nuclear power plants and how can the world prevent a nuclear disaster]. *epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/5/683307/> [in Ukrainian].
7. Zavdani enerhosystemi Ukrainy zbytky perevyschuiut' 10 mlrd dolariv i prodovzhuiut' rosty – zvit [The damage caused to the energy system of Ukraine exceeds 10 billion dollars and continues to grow - report]. *com.ua*. Retrieved from <https://www.unn.com.ua/uk/news/2033453-zbitki-zadani-energetichniy-sistemi-ukrayini-syagnuli-schonaymenshe-10-mlrd-dolariv-i-prodovzhuyut-rosti-zvit> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy. «Pro priorytetni napriamy innovatsijnoi diial'nosti v Ukraini» [Law of Ukraine. "On the priority areas of innovative activity in Ukraine"]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#T_ext [in Ukrainian].
9. Shydlovs'koho, A.K. (Eds.). (2005). *Innovative priorities of the fuel and energy complex of Ukraine*. Kyiv: Ukrain's'ki entsyklopedychni znannia [in Ukrainian].

10. Manaïenko, I.M. (2016). Investytsijne zabezpechennia innovatsijnoho rozvytku pidprïemstv elektroenerhetyky [Investment support for innovative development of electric power enterprises] . Kyiv: NTUU «KPI» [in Ukrainian].
11. Metalurhy Ukrainy u 2022 rotsi skorotyly spozhyvannia elektroenerhii na 52% r./r. [Ukrainian metallurgists reduced electricity consumption by 52% in 2022.]. *gmk.center*. Retrieved from <https://gmk.center/ua/news/metalurgi-ukraini-u-2022-roci-skorotili-spozhyvannia-elektroenergii-na-52-r-r/> [in Ukrainian].
12. Mykhajlyshyn, L.I. (2016). *Transnatsionalizatsiia svitovoi ekonomiky: innovatsijnyj aspekt* [Transnationalization of the world economy: an innovative aspect]. Vinnytsia: DonNU, 314. Retrieved from: <https://www.google.com.ua/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/2865/2904&ved=2ahUKewiyvrDO9Kn4AhWJrosKHZPaALcQFnoECAQQAg&usq=AOvAw1LqGFsdLSuJHIp-5krFqv3> [in Ukrainian]
13. Petrenko, L.A. (2020). *Innovatsijnyj rozvytok pidprïemstva: henezys teorii ta suchasna praktyka upravlinnia* [Innovative development of the enterprise: the genesis of theory and modern practice of management]. Kyiv: NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho, 328. [in Ukrainian]
14. Petrova, I., Vyktorov, B., Zakharchuk, H., Bondarchuk, N. & Mel'nyk, T. (2021). Upravleniia ynnovatsyonnym razvytyem setevykh kompanij v kontekste povysheniia efektyvnosti fynansovo-ekonomycheskoj deiatel'nosti. [Management of innovative development of network companies in the context of increasing the efficiency of financial and economic activity]. *Fynansovo-kredytnaia deiatel'nost': problemy teoryi y praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4 (39), 320-327. Retrieved from <https://doi.org/10.18371/v4i39.241321>.
15. Pisarenko, T.V., Kvasha, T.K., Paladchenko, O.F., Molchanova, I.V. & Kochetkova, O.P. (2022). Realizatsiia seredn'ostrokovykh priorytetnykh napriamiv innovatsijnoi diial'nosti zahal'noderzhavnoho rivnia u 2021 rotsi: analytychna dovidka. [Implementation of medium-term priority are as of innovative activity atthenational evelin 2021: analytical reference] . Kyiv: UkrINTEI [in Ukrainian]
16. Karaieva, N.V. (Eds.). (2021). *Sustainable innovative development. Creating an intelligence map*. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikors'koho [in Ukrainian]
17. Ukraina posila 54 mistse u Svitovomu rejtyngu konkurentospromozhnosti [Ukraine took 54th place in the World Competitiveness Ranking]. *ukrinform.ua*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291328-ukraina-posila-54-misce-u-svitovomu-rejtingu-konkurentospromozhnosti.html#:~:text=%> [in Ukrainian]
18. Ul'ianova, L. & Chajka, Yu. (2021) . Innovatsijni aspekty staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Innovative aspects of the sustainable development of the economy of Ukraine]. *Ekonomichnyj analiz – Economic analysis*, Vol. 31, 1, 218-226. [in Ukrainian]
19. U Minenerho rozkazaly, iaki TETs postrazhdaly cherez vijnu v Ukraini. [The Ministry of Energy told which CHP plants were damaged by the war in Ukraine]. *unian.ua*. Retrieved from <https://www.unian.ua/economics/energetics/roboata-tec-v-ukrajini-yaki-tec-postrazhdali-cherez-viynu-v-ukrajini-novini-sogodni-11763043.html> [in Ukrainian]

Iryna Petrova, Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences)
 “KROK” University, Kyiv, Ukraine

Strategic Management of Innovative and Investment Development of Ukrainian Electric Power Enterprises in the Conditions of Unstability

The quality of the translation is generally good, but there are a few areas where it could be improved for clarity and readability. Here's a revised version:

An underdeveloped competitive environment, high monopolization of key economic activities, insufficient financial and organizational support for innovation creation and implementation, hinder enterprise innovation and reduce competitiveness in domestic and global markets. These factors also exacerbate the problem of economic security. Conversely, the economic insecurity of enterprises prevents them from making efforts in the field of innovation.

This is evidenced by the analysis of statistical indicators of the development of electric power enterprises, which applies to all other sectors of Ukraine's national economy.

For a significant period, the innovation and investment function of electricity sector enterprises has been inefficiently implemented, as reflected in Ukraine's low international rating in the energy productivity sub-index. This contradicts the objectives of achieving strategic priorities in innovative development, including the development of new energy transportation technologies, the adoption of energy-efficient and resource-saving technologies, and the promotion of alternative energy sources.

The financial condition of Ukraine's electric power companies is critically deteriorating due to the significant damage caused to this sector of the country's economy by Russian aggression. In such circumstances, it becomes important to seek and attract investment resources to renovate fixed assets and ensure innovative development of electric power enterprises in accordance with the key provisions of the State Energy Strategy.

The article emphasizes the short and long-term goals of innovation and investment development for Ukraine's electric power enterprises. It examines the specifics of an investment project in the electric power sector and identifies its types based on their purpose: the creation of new power facilities to expand production capacity or introduce new energy sources, the modernization and improvement of existing power facilities through reconstruction, the expansion of existing power facilities by increasing scale and capacity, and the temporary conservation of facilities for future reactivation. The primary focus of innovation and investment development lies in establishing an efficient and reliable electricity infrastructure that facilitates direct electricity sales from generating companies to consumers.

innovation and investment development, strategic priorities, electric power companies, challenges and threats, investment project, electric power infrastructure

Одержано (Received) 18.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 24.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 338.2:004.9

JEL Classification: F20, O14, O32, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)

Т.І. Грінка, доц., канд. екон. наук

Т.А. Немченко доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні

Обґрунтовано значення та роль цифрової трансформації бізнесу та необхідність переорієнтації відповідних систем управління на нові стратегічні орієнтири. Окреслено характер обґрунтованих цифрових змін, які супроводжують економічну діяльність суб'єктів ведення бізнесу. Проведено деталізований критичний аналіз основних стратегічних помилок на шляху до цифрової трансформації бізнесу в Україні: ігнорування дуальності діджиталізації, неперіоритетність інвестування у цифрову трансформацію бізнесу, недооцінка клієнтського досвіду, фрагментарність та неувага до вимог сучасності. Підкреслено, що стратегія менеджменту в цифровій трансформації враховує використання цифрових інструментів, даних, аналітики та інших цифрових технологій для покращення бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, розвитку нових продуктів та послуг, оптимізації робочих процесів та забезпечення конкурентної переваги на ринку. Наведена інформація про стан використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України за останні п'ять років. З'ясовано, що простежуються чіткі тенденції цифровізації бізнесу, але розробка ефективної стратегії розвитку в умовах цифрової трансформації економіки залишається основною проблемою для будь-якого підприємства як на мікро-, так і на макрорівнях.

Виділено нові стратегії менеджменту, які актуальні в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів: стратегія цифрового партнерства, стратегія перетворення бізнес-моделі, стратегія забезпечення кібербезпеки, стратегія аналізу даних. Аргументована роль менеджера, яка є критично важливою при розробці та виборі нових стратегій при цифровій трансформації.

Дослідження проблемного поля, сучасних реалій та тенденцій вибору нових стратегій менеджменту в умовах цифрової економіки дозволило сформулювати концептуальні положення реалізації вдалих цифрових трансформацій бізнесу з точки зору стратегічного бачення в напрямку цілеспрямованості та візії, аналізу потреб та можливостей, інноваційного підходу, гнучкості та адаптивності, залучення зацікавлених сторін.

нові стратегії менеджменту, цифрова трансформація бізнесу, стратегічні помилки, цифрові технології, інформаційно-комунікаційні технології, стратегія цифрового партнерства, стратегія перетворення бізнес-моделі, стратегія забезпечення кібербезпеки, стратегія аналізу даних, роль менеджера, концептуальні положення

Постановка проблеми. Останні декілька десятиліть обумовлені стрімким розвитком високих технологій, класичне бізнес середовище істотно змінюється із появою наступних явищ: інтернет-банкінг, Digital- реклама, Big Date, онлайн-ритейл, мобільні застосунки та ін. Такі глобальні тенденції поширюються на усі сфери, усі види економічної діяльності як консервативного, так і інноваційного характеру. Самі потенційні споживачі, клієнти, партнери симетрично трансформуються, відповідаючи на модифікацію зовнішнього середовища, змінюються їх вимоги, очікування, запити, попит та переваги.

Сформований роками робочий інструментарій втрачає актуальність або зникає зовсім. В нових цифрових умовах виникає гостра потреба переорієнтації на сучасні стратегії ведення бізнесу. Тільки ті компанії, які негайно переводять свої послуги в більш зручний і ємний цифровий формат взаємодії з оточенням, виграють у конкурентній боротьбі.

Критичний перегляд стратегічних помилок на шляху до цифрової трансформації бізнесу в Україні дозволив окреслити найпоширеніші з них, а саме:

- ігнорування дуальності діджиталізації. Більшості бізнесів дуже складно відійти від існуючого формату управління, реалії диктують необхідність і оцифрування поточного бізнесу, і впровадження інноваційних моделей [11];
- інвестиції в цифрову трансформацію не є пріоритетними, неважливими, що у майбутньому підриває конкурентоспроможність бізнесу;
- сприйняття оцифрування бізнес-процесів скоріш за все як елементу престижу, декору, ігнорування вимог сучасності, фрагментарність;
- надмірна орієнтація на споживача, яка заважає побачити зростаюче значення цифрових продуктів на ринках B2B;
- недооцінка клієнтського досвіду, що проявляється у ігноруванні наявності у клієнта важливого інструменту – цифрового інформаційного простору. Аудиторія стала більш вимогливою до зручності, швидкості обслуговування, до доступу даних. Отже, українські менеджери усвідомлюють необхідність переорієнтації на нові стратегії майбутнього, але найчастіше цей процес має частковий або поверхневий характер. Проте цифрова трансформація – це чотири концептуальні складові, пов'язані в єдину екосистему: стратегія + програмне забезпечення + обладнання + реалізація [7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій Питанням впливу процесів цифровізації на розвиток суспільства та економіки було приділено значної уваги у працях теоретиків та практиків економічної науки, зокрема Безус Р.М., Крючко Л.С. [1], Воскобоева О. В. [3], Купревич Т.С [5] та ін. Стратегії розвитку, дієві інструменти успішної реалізації трансформації бізнесу, нові бізнес-моделі досліджували Бортнік А.М. [2], Гриценко О. А. [4], Марчук О. О. [6], Мельниченко В. [7], Поремчук Є. [9], Шевченко Л.С. [10], Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. [12].

Підтверджуючи цінність дослідницького внеску вищезгаданих вчених, в той же час підкреслимо необхідність та своєчасність в епоху цифрових технологій перегляду стратегічних орієнтирів ведення бізнесу. Саме через посилення глобальних викликів і змін, довготривалих кризових явищ в цифрову епоху, особливо значущим для бізнес-системи є здатність ефективно та швидко адаптуватись до вирішення проблем, долати бар'єри для зайняття лідерських позицій у обраній галузі економічної діяльності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження нових стратегій менеджменту теорії та практики при цифровій трансформації бізнесу в Україні та окреслення основних концептуальних положень їх впровадження.

Виклад основного матеріалу. Зазвичай, цифрова трансформація бізнесу передбачає прискорену оптимізацію усіх бізнес-процесів за допомогою впровадження сучасних технологій. На практиці це означає налагодження сучасних цифрових каналів

зв'язку, задіяння штучного інтелекту для оброблення великих масивів даних, розвиток комунікабельності, роботизацію і автоматизацію рутинних операцій, що підвищує продуктивність кожного співробітника.

У табл. 1 на основі використання даних Державної статистики України узагальнено інформацію щодо кількості підприємств та використання ними інформаційно-комунікаційних технологій.

Таблиця 1 – Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України за період 2018-2021 рр.

Показники	2018	2019	2021**	2022
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	1839672	1941701	1956320	-
Кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет, одиниць	43303	43785	44508	42785
Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств, %	9,8	10,3	10,2	9,8
З них за видами послуг хмарних обчислень:				
Електронна пошта	5,2	5,9	6,6	-
Офісне програмне забезпечення	4,3	4,8	4,6	-
Хостинг баз даних підприємств	3,4	4,0	4,2	-
Прикладне програмне забезпечення бухгалтерського обліку, фінансів	5,3	5,9	5,5	-
Прикладне програмне забезпечення для управління інформацією про клієнтів, покупців	2,5	2,9	2,8	-
Обчислювальна потужність для запуску програмного забезпечення	3,1	3,5	3,5	-
Частка кількості підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств, % на підприємствах	29,7	30,1	-	29,1**
З них за видами соціальних медіа:				
Соціальні мережі				
Блоги чи мікроблоги підприємства	25	25,7		24,3
Вебсайти чи прикладні програми (вебдодатки) для обміну мультимедійним вмістом (контентом)	7,0	7,2		6,8
Інструменти обміну знаннями на основі Wiki	12,4	12,8		12,3
	11,4	11,4		11,0
Частка кількості підприємств, що мають найманих фахівців у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств, %	22,3	21,6	21,7**	-

*Збір та розрахунок даних за 2020 рік не здійснювався згідно з оновленою затвердженою статистичною методологією, яка враховує вимоги Регламенту Комісії (ЄС) № 2019/1910 від 07.11.2019 стосовно використання ІКТ та електронної комерції. Згідно із зазначеним регламентом, збирання, формування та оприлюднення окремих показників щодо використання ІКТ на підприємствах має здійснюватися за рік, в якому було проведено відповідне державне статистичне спостереження./

** Інформація сформована на основі даних ініціативно поданих звітів підприємств.

- інформація за 2022 рік не оприлюднена.

Джерело: складено на основі [8]

На жаль, за даними табл. 1 повні обґрунтовані висновки не можна зробити у зв'язку із відсутністю всієї інформації (інформація за 2020 р. не збиралася зовсім, а за 2022 р. частина необхідної для аналізу інформації не представлена на сайті Держстату України). Проте, очевидно, що за останні роки простежуються чіткі тенденції цифровізації бізнесу. Розробка ефективної стратегії розвитку в умовах цифрової трансформації економіки є основною проблемою для будь-якого підприємства як на мікро-, так і на макрорівнях.

Загалом, під стратегією менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу автори розуміють план або набір керівних принципів, що визначають напрямок та способи досягнення успіху компанії в контексті цифрових технологій та змін, які вони приносять.

Стратегія менеджменту в цифровій трансформації враховує використання цифрових інструментів, даних, аналітики та інших цифрових технологій для покращення бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, розвитку нових продуктів та послуг, оптимізації робочих процесів та забезпечення конкурентної переваги на ринку [2,3].

Основні елементи стратегії менеджменту в цифровій трансформації можуть включати:

- цифрова візія та цілі: визначення чіткої візії та стратегічних цілей, пов'язаних з цифровою трансформацією. Це може бути, наприклад, покращення ефективності, залучення нових ринків або створення цифрових продуктів та сервісів;
- аналіз конкурентного оточення: вивчення конкурентів, трендів ринку, змін в поведінці клієнтів та технологічних інновацій, що допомагає розуміти можливості та виклики, пов'язані з цифровою трансформацією;
- цифрові ресурси та інфраструктура: визначення необхідних цифрових ресурсів, таких як апаратне та програмне забезпечення, системи управління даними, інтернет-з'єднання та інше. Розробка плану їх впровадження та інтеграції в бізнес-процеси;
- інновації та експерименти: стратегія менеджменту в цифровій трансформації сприяє створенню інноваційної культури в організації, де співробітники експериментують з новими ідеями та технологіями, та стимулює прискорене впровадження успішних інновацій;
- зміна організаційної культури та навичок: цифрова трансформація вимагає зміни в організаційній культурі та навичках співробітників. Стратегія менеджменту повинна включати плани по залученню, навчанню та розвитку персоналу, щоб вони могли ефективно працювати в цифровому середовищі.

Стратегія менеджменту в умовах цифрової трансформації допомагає компаніям адаптуватися до змін та використовувати цифрові можливості для досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

Сьогодні при цифровій трансформації бізнесу в Україні існує кілька нових стратегій управління, які допомагають компаніям пристосуватися до цифрової економіки і забезпечити конкурентоспроможність. Ось декілька з них:

1. Стратегія цифрового партнерства: українські компанії все частіше утворюють стратегічні партнерства з цифровими платформами та стартапами для отримання доступу до нових технологій та ринків. Це дозволяє компаніям ефективніше впроваджувати цифрові ініціативи та швидше реагувати на зміни в ринкових умовах.

2. Стратегія перетворення бізнес-моделі: цифрова трансформація нерідко вимагає перегляду традиційних бізнес-моделей. Компанії повинні виявляти нові

можливості, що виникають внаслідок цифрових технологій, і перетворювати свої процеси, продукти та послуги, щоб задовольняти зміни вимоги споживачів.

3. Стратегія залучення талановитих спеціалістів: цифрова трансформація потребує наявності кваліфікованих кадрів з цифровими навичками. Компанії повинні активно залучати та розвивати цифрові таланти, а також створювати міжфункціональні команди, що сприяють інтеграції цифрових ініціатив у всіх сферах діяльності.

4. Стратегія забезпечення кібербезпеки: зростання цифрової економіки супроводжується збільшенням кіберзагроз. Компанії повинні активно захищати свою цифрову інфраструктуру та дані, використовуючи сучасні технології кібербезпеки. Стратегічне планування та використання інструментів кібербезпеки є важливим елементом управління цифровим бізнесом.

5. Стратегія аналізу даних: цифрова трансформація забезпечує компаніям доступ до величезного обсягу даних. Використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту дозволяє компаніям здійснювати аналіз даних для отримання цінних інсайтів, прийняття обґрунтованих рішень та виявлення нових можливостей для бізнесу.

Дослідження показали, що ці стратегії є лише загальними напрямками для управління цифровою трансформацією бізнесу в Україні. Конкретні підходи і методи можуть варіюватися залежно від галузі, розміру компанії та конкретних цілей. Важливо, щоб компанії створювали гнучкі стратегії, які враховують швидкозмінний цифровий ландшафт та зміни вимоги споживачів.

Роль менеджера є критично важливою при розробці та виборі нових стратегій при цифровій трансформації. Ось деякі ключові аспекти ролі менеджера в цьому процесі:

- відданість цифровій трансформації: менеджер повинен бути впевнений у необхідності цифрової трансформації та бути прикладом для команди. Він повинен бути відкритим до нових ідей та ініціатив, активно підтримувати процес цифрової трансформації та мотивувати співробітників до участі.

- розуміння бізнес-та технологічних аспектів: менеджер повинен мати розуміння бізнес-потреб та можливостей, які надають цифрові технології. Він повинен мати відповідні знання про ринкові тенденції, конкурентні переваги та потенційні ризики, пов'язані з цифровою трансформацією.

- стратегічне планування: менеджер повинен мати здатність до стратегічного мислення та планування. Він повинен бути здатним аналізувати поточний стан компанії, визначати цілі та орієнтуватися на довгостроковий успіх. Розробка стратегій та планів для впровадження цифрових ініціатив вимагає здатності до системного мислення та визначення пріоритетів.

- керівництво командою: менеджер має грати роль лідера, який може вдихнути впевненість та надати настанови команді. Він повинен спроможним організувати робочі групи, залучати ключових зацікавлених сторін та керувати процесом впровадження цифрових стратегій. Крім того, менеджер повинен забезпечувати необхідні ресурси та підтримку для успішної реалізації стратегій.

- контроль та оцінка: менеджер повинен встановити механізми контролю та оцінки результатів цифрової трансформації. Він повинен відстежувати ключові показники ефективності, аналізувати виконання стратегій та вносити корективи, якщо необхідно.

Роль менеджера полягає не лише в розробці та виборі нових стратегій, але й в їх успішному впровадженні та управлінні процесом цифрової трансформації. Від його лідерства, знань та здатності до ефективного керівництва залежить успіх компанії у цифровому світі.

Впровадження нових стратегій в бізнесі при цифровій трансформації базується на декількох концептуальних положеннях (рис.1).

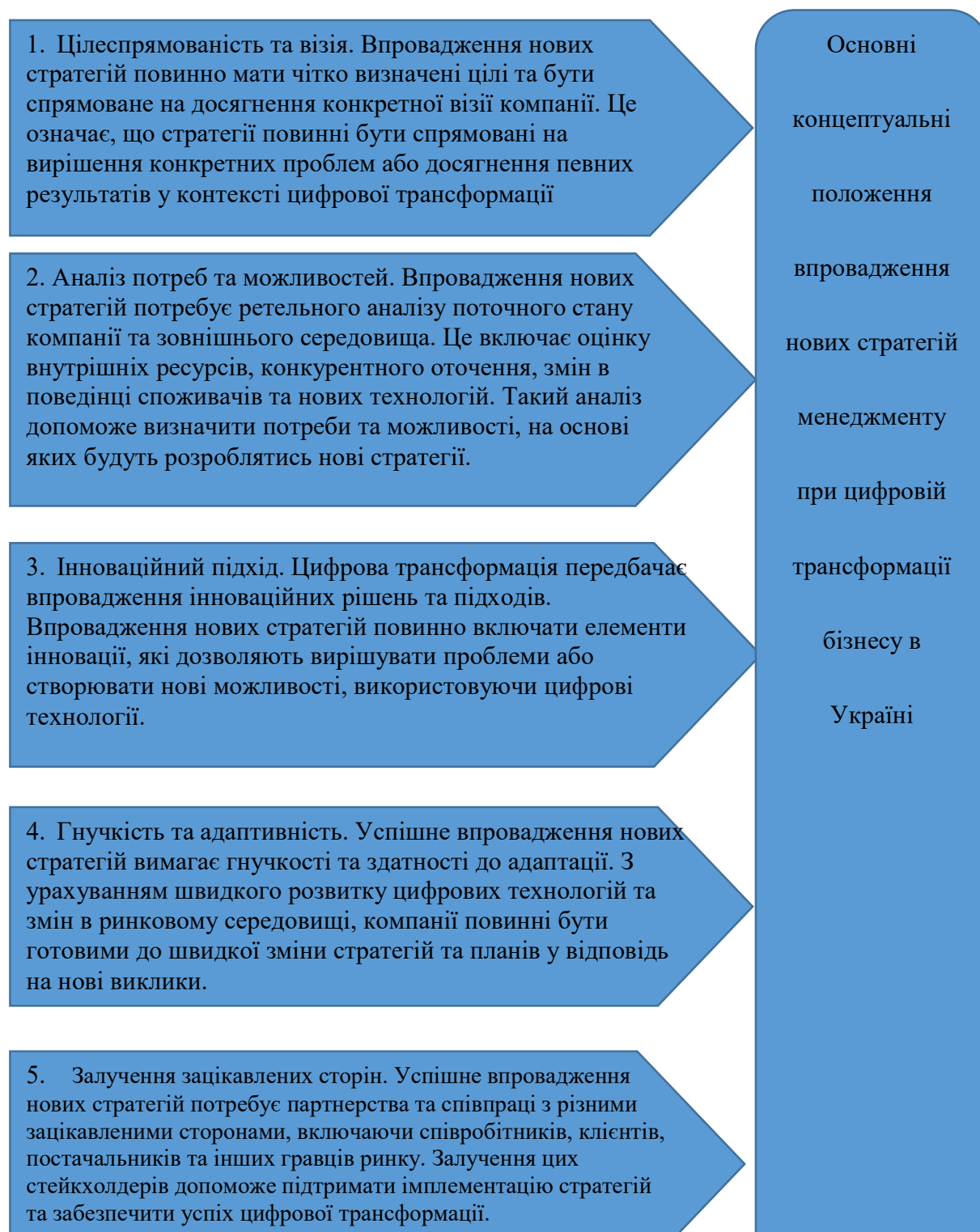


Рисунок 1 – Концептуальні положення впровадження нових стратегій менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні

Джерело: розроблено авторами на основі [7, 9, 11]

Переконані, що окреслені концептуальні положення слугують фундаментом для розробки та впровадження нових стратегій при цифровій трансформації. Вони допомагають компаніям орієнтуватись у швидкозмінному цифровому світі та досягати конкурентних переваг.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На підставі досліджень та розглянутих перспектив можна зробити наступні висновки щодо нових стратегій менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні:

1. Цифрова трансформація є необхідною. Українські компанії вже відчують вплив цифрової трансформації на бізнес та конкурентоспроможність. Вона стає необхідним елементом для адаптації до змін в економічному середовищі та задоволення потреб споживачів.

2. Цифрові партнерства стають ключовими. Стратегічні партнерства з цифровими платформами та стартапами допомагають українським компаніям отримати доступ до нових технологій, ринків та інновацій. Це дозволяє компаніям ефективніше впроваджувати цифрові рішення та швидше реагувати на зміни.

3. Традиційна бізнес-модель потребує перетворень. Компанії повинні шукати нові можливості, перетворювати свої процеси та пропонувати інноваційні продукти та послуги для задоволення змінних вимог споживачів.

4. Кваліфіковані кадри є важливими. Цифрова трансформація вимагає наявності талановитих спеціалістів з цифровими навичками. Компанії повинні активно залучати, розвивати та утримувати цифрові таланти, а також створювати міжфункціональні команди для ефективної інтеграції цифрових ініціатив.

5. Кібербезпека є важливим аспектом. Зростання цифрової економіки також збільшує ризики кібербезпеки. Компанії повинні приділяти належну увагу захисту своїх даних, систем та процесів. Ефективна стратегія кібербезпеки стає необхідною складовою успішної цифрової трансформації.

Таким чином, вищезазначене підкреслює важливість цифрової трансформації для українських компаній та необхідність розробки інноваційних стратегій менеджменту для досягнення успіху в цифровому світі.

Цифрова трансформація бізнесу в Україні є актуальною та швидкозмінною областю, яка відкриває безліч можливостей для подальших досліджень та креативних практичних впроваджень менеджменту. За переконанням авторів, перспективними напрямками можуть стати наступні об'єкти майбутніх досліджень: виклики та перешкоди цифрової трансформації в Україні (тобто проблеми, з якими зіштовхуються українські компанії під час цифрової трансформації - вивчення юридичних та регуляторних аспектів, кадрових викликів, фінансових обмежень та культурних перешкод); вплив цифрової трансформації на ефективність бізнесу (дослідження впливу цифрових технологій та ініціатив на продуктивність, операційну ефективність та фінансові показники українських компаній); роль керівників та лідерів у впровадженні цифрових стратегій (аналіз навичок та компетенцій, необхідних для успішного керівництва в епоху цифрової трансформації, а також вивчення стратегій, які допомагають стимулювати інновації та забезпечувати залучення співробітників до процесу трансформації). Отже, з урахуванням швидкого розвитку цифрових технологій та змін в економічному середовищі, цей напрямок досліджень залишається дуже актуальним і перспективним.

Список літератури

1. Безус Р.М., Крючко Л.С. Методологічні дослідження стану впровадження цифрових інструментів зовнішнього та внутрішнього маркетингу в сільськогосподарських кооперативах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2022. №45. С.14-21.
2. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–29.
3. Воскобоєва О. В., Ромашенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 56-61.
4. Грищенко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 77–90.
5. Купревич Т.С. Цифрові платформи в світовій економіці: сучасні тенденції і напрямки розвитку. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37/1 С. 313.
6. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 296-299.
7. Мельниченко В. Цифрова трансформація: 5 стратегічних помилок бізнесу. URL: <https://mind.ua/openmind/20202022-cifrova-transformaciya-5-strategichnih-pomilok-biznesu> (дата звернення: 30.04.2023)
8. Методологічні положення державного статистичного спостереження щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. 28 грудня 2022 року № 415. 37 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2022/415/415.pdf (дата звернення: 1.05.2023)
9. Поремчук Є. Час змін: з чого бізнесу розпочати цифрові трансформації. І як підготувати до них команду. 30 берез. 2021 р. URL: <https://mind.ua/openmind/20223845-chas-zmin-z-chogo-biznesu-rozporchaty-cifrovi-transformaciyi> (дата звернення: 30.04.2023)
10. Шевченко Л.С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. *Економічна теорія та право*. 2021. №2 (45). С.11-31. URL: <https://cutt.ly/owe1f6L2> (дата звернення: 30.05. 2023)
11. Чому цифрові стратегії зазнають невдачі? URL: <http://open.knbs.ua/digital-strategies-fail/>(дата звернення: 1.05. 2023)
12. Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transforms-strategy.aspx>. (дата звернення: 25.04. 2023)

References

1. Bezus, R.M., & Kriuchko, L.S. (2022). Metodolohichni doslidzhennia stanu vprovadzhennia tsyfrovyykh instrumentiv zovnishnoho ta vnutrishnoho marketynhu v silskohospodarskykh kooperatyvakh [Methodological studies of the state of implementation of digital tools for external and internal marketing in agricultural cooperatives]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky - Scientific Bulletin of Kherson State University. Series of Economic Sciences*, 45, 14-21 [in Ukrainian].
2. Bortnik, A.M. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of a company business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy- Strategy of economic development of Ukraine*, 47, 16–29 [in Ukrainian].
3. Voskoboieva, O.V., & Romashchenko, O.S.(2018). Indeks tsyfrovizatsii yak osnovnyi faktor rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii [Digitalisation index as a key factor in the development of digital technologies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes - Economics. Management. Business*, 4 (26), 56-61 [in Ukrainian].
4. Hrytsenko, O.A. (2018). Tsyfrova ekonomika: suchasni vyklyky dlia ekonomistiv ta pravoznavtsiv [Digital economy: modern challenges for economists and lawyers]. *Ekonomichna teoriia ta pravo - Economic theory and law*, 2 (33), 77–90 [in Ukrainian].
5. Kuprevych, T.C. (2018). Tsyfrovi platformy v svitovii ekonomitsi: suchasni tendentsii i napriamky rozvytku [Digital platforms in the global economy: current trends and directions of development]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu - Economic Herald of the University*, 37/1, 313 [in Ukrainian].
6. Marchuk, O.O. (2018). Tsyfrovi marketynh yak innovatsiyni instrument upravlinnia [Digital marketing as an innovative management tool]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 17, 296-299 [in Ukrainian].
7. Melnychenko, V. (2019). Tsyfrova transformatsiia: 5 stratehichnykh pomyluk biznesu [Digital transformation: 5 strategic business mistakes]. *mind.ua*. Retrieved from

- <https://mind.ua/openmind/20202022-cifrova-transformaciya-5-strategichnih-pomilok-biznesu> [in Ukrainian].
8. Metodolohichni polozhennia derzhavnoho statystychnoho sposterezhennia shchodo vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh [Methodological provisions of state statistical observation on the use of information and communication technologies at enterprises] (2022). 415. 37. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2022/415/415.pdf [in Ukrainian].
 9. Poremchuk, Ye. (2021). Chas zmin: z choho biznesu rozpochaty tsyfrovi transformatsii. I yak pidhotuvaty do nykh komandu [Time for change: how businesses can start digital transformation. And how to prepare a team for them]. *mind.ua*. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20223845-chas-zmin-z-chogo-biznesu-rozpochati-cifrovi-transformaciyi> [in Ukrainian].
 10. Shevchenko, L.S. (2021). Tsyfrova konkurentsia: novi mozhlyvosti ta novi zahrozy [Digital competition: new opportunities and new threats]. *Ekonomichna teoriia ta parvo - Economic theory and law*, 2 (45), 11-31. Retrieved from <https://cutt.ly/owe1f6L2> [in Ukrainian].
 11. Chomu tsyfrovi stratehii zaznaiut nevdachi? [Why do digital strategies fail?]. *open.kmbs.ua*. Retrieved from: <http://open.kmbs.ua/digital-strategies-fail> [in Ukrainian].
 12. Ringel, M., Zablit, H., Manly, J., & Grassl, F. (2018). How Digital Transforms Innovation Strategy. *bcg.com*. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transforms-strategy.aspx> [in English].

Hrinka Tetyana, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor

Nemchenko Tetiana, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

New Management Strategies for Digital Business Transformation in Ukraine

The significance and role of digital transformation of business and the need to reorient the relevant management systems to new strategic guidelines have been substantiated. The nature of reasonable digital changes that come with economic activities of business entities was outlined. A detailed critical analysis of the main strategic mistakes on the way to digital transformation of business in Ukraine is carried out: ignoring the duality of digitalisation, non-priority of investing in digital transformation of business, underestimation of customer experience, fragmentation and inattention to the requirements of modern time. It is emphasised that the management strategy in digital transformation takes into account the use of digital tools, data, analytics and other digital technologies to improve business processes, customer interaction, development of new products and services, optimisation of work processes and ensuring a competitive advantage in the market. The article provides information on the state of use of information and communication technologies at Ukrainian enterprises over the past five years. It is found that there are clear trends in the digitalisation of business, but the development of an effective development strategy in the context of the digital transformation of the economy remains a major challenge for any enterprise at both micro and macro levels.

New management strategies that are relevant in the context of digital transformation of business processes are allocated: digital partnership strategy, business model transformation strategy, cyber-security strategy, data analysis strategy. The authors substantiate the importance of a manager's role, which is critical in the development and selection of new strategies for digital transformation.

The study of the problem, current realities and trends in the choice of new management strategies in the digital economy has allowed formulating conceptual provisions for the implementation of successful digital business transformations in terms of strategic vision in the direction of focus and vision, analysis of needs and opportunities, innovative approach, flexibility and adaptability, and stakeholder involvement.

new management strategies, digital business transformation, strategic mistakes, digital technologies, information and communication technologies, digital partnership strategy, business model transformation strategy, cyber-security strategy, data analysis strategy, role of the manager, conceptual provisions

Одержано (Received) 15.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 21.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

640.43:338.242.2

JEL Classification: L83, O31, O44

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).58-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).58-66)

Б.В. Дмитришин, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу

У статті обґрунтовано роль та значимість інновацій у контексті сучасних умов розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Проаналізовано вплив війни з Росією на готельно-ресторанне господарство України. Узагальнено та згруповано за принципом ключової спрямованості функції інновацій та інноваційних технологій в індустрії гостинності. Зосереджено увагу на важливості врахування теорії поколінь та передових digital-технологій під час розробки та впровадження інноваційних технологій у готельно-ресторанній галузі.

Методологічною базою роботи виступали системний підхід, методи наукової абстракції, узагальнення, аналізу і синтезу. Застосування системного підходу обумовило необхідність формування відповідної термінологічної бази, а досліджувану реальність описувати через сукупність властивостей та характеристик. Методи наукової абстракції та узагальнення дозволили визначити питання, які потребують подальшого науково доопрацювання та вдосконалення, а синтезу – розробити систему практичних рекомендацій.

Зроблено висновок щодо важливості врахування досвіду країн, які ефективно відбудовували індустрію гостинності після кризових ситуацій. Запропоновано практичні рекомендації щодо застосування інноваційних технологій у готельно-ресторанній індустрії. Визначено перспективи подальших досліджень, які полягають у визначенні впливу штучного інтелекту, розумних пристроїв, технологій IoT (Інтернету речей) на лояльність клієнтів, рівень витрат та ефективність роботи персоналу.

інновації, готельно-ресторанний бізнес, фактор, розвиток

Постановка проблеми. На сучасному етапі інновації, як кластери розвитку, відіграють значну роль у підвищенні статусу конкурентоспроможності економік, що обумовлює оновлення, доповнення, удосконалення, розширення та випуск нових товарів і послуг, які характеризуються попитом серед клієнтів і споживачів. Про це може свідчити покращення якості життя населення, задоволення їхнього рекреаційного попиту, економічне зростання певного підприємства та країни загалом внаслідок широкого і цілеспрямованого впровадження інновацій.

Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних галузей сфери послуг, тому вимагає постійного удосконалення стратегії управління її розвитком. Упродовж останніх років спостерігається значна трансформація індустрії, даються взнаки впливи процесів глобалізації та інтеграції, прослідковується різка зміна у споживачьких уподобаннях. Відтак таке середовище потребує інновацій, що є визначальними чинниками адаптації до змін, утримання або залучення нових клієнтів, забезпечення достойного рівня конкурентоспроможності. З іншої сторони, існує потреба у більш глибокому розумінні ролі інновацій у готельно-ресторанній галузі, а також у визначенні та аналізі проблем, що виникають під час впровадження новаторських рішень і технологічних змін, особливо в умовах військового стану. Для забезпечення продуктивності, ефективності та прибутковості готельно-ресторанних закладів важливо розуміти поточні тенденції та прогнозувати майбутні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні питання розвитку та функціонування готельно-ресторанного бізнесу є предметом активних наукових дискусій. Так, інновації як фактор розвитку готельно-ресторанної індустрії розглядаються такими науковцями як: А.Г. Черномазюк, О.В. Борисова, Т.В. Капліна [6], А.С. Колесніченко, О.Р. Максименко [8], Т.А. Нікітіна, М.З. Паска [9], О.В. Радзімовська тощо.

Окремі аспекти впровадження інноваційної політики підприємствами готельно-ресторанного бізнесу та органічного включення інновацій до стратегії розвитку розглядали Л.І. Гірняк, Б.С. Деяк [4], Г.С. Нагорняк, Т.В. Лисюк [7], Н.Л. Сапельнікова та інші.

Однак питання впливу війни на сферу гостинності є мало дослідженим, адже військові дії в нашій країні тривають. Потребують подальшого науково доопрацювання та вдосконалення питання ідентифікації специфічних сучасних умов та оцінки їх впливу на діяльність підприємств. Недостатньо уваги приділяється розробці систем практичного впровадження інновацій.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі інновацій у контексті розвитку готельно-ресторанного бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних технологій готельно-ресторанною індустрією.

Виклад основного матеріалу. Специфіка готельно-ресторанного бізнесу, як сфери послуг, в якій швидко змінюються туристичні тенденції, споживацькі уподобання та технологічні можливості, передбачає пріоритетне застосування інноваційних технологій. На сьогодні вони є надзвичайними важливими, адже сучасна економіка характеризується інноваційністю, а самі інновації створюють та вдосконалюють конкурентоздатні технології, покращуючи структуру, якість виробництва і соціальну сферу [9, с. 254].

Україна, враховуючи свій потенціал, наукову базу та людські ресурси, має необхідні передумови для успішного впровадження інноваційних рішень як драйверу економічного прогресу з метою привернення уваги клієнтів, пропонування продукції і послуг високої якості, передбачення майбутніх потреб споживачів та заохочення амбітних соціальних, екологічних, управлінських ініціатив.

Проте повномасштабне вторгнення Росії вкрай негативно позначилось на секторі туризму, у тому числі і готельно-ресторанній сфері: різко скоротилася матеріально-технічна база галузі та обсяги інвестування в неї, значно змінилися потреби населення в отриманні відповідних послуг (в результаті зміна їх цільового призначення з переорієнтацією на військових, волонтерів, біженців тощо) та внутрішнє середовище ведення бізнесу в цілому. Ще не оголтившись від пандемії COVID-19, наша держава була змушена прийняти нові виклики [3, с. 20–21].

Аналізуючи вплив війни на готельне господарство України, доцільно виділити декілька напрямків негативного впливу: знищення інфраструктури; закриття підприємств або їх анексія на окупованих територіях; вихід із міжнародного ринку готелів, які знаходяться на окупованих територіях; відтік кваліфікованого персоналу внаслідок виїзду або мобілізації; зменшення або відсутність споживачів готельних послуг; перехід у категорію «воєнні готелі» та зміна їх цільового призначення; відсутність інвестицій та сповільнення економічної активності ринку готельного господарства; порушення ланцюгів постачання тощо [1]. Усі ці чинники унеможливили розробку, а тим більше впровадження інновацій у готельно-ресторанному бізнесі, особливо у перші місяці вторгнення, адже основною метою стало максимально стабілізувати ситуацію, консолідувати усі зусилля і ресурси для виживання.

Проте складна економічна ситуація, численні фінансові кризи та соціальні виклики, викликані війною, з одного боку ускладнювали роботу українського бізнесу на ринку, а з іншого – загартували його. Тож інновації стали невід'ємним інструментом для забезпечення стійкого розвитку галузі. Зокрема, перспективними напрямами стали: переорієнтація готельних послуг на реабілітацію; активізація курортних готелів, що має більший попит; пристосування готельних підприємств до реалій військового часу та пошук нових форм обслуговування; переобладнання готелів із врахуванням вимог

безпеки та автономної роботи (наявність бомбосховищ, автономних джерел живлення); розвиток екоготелів із орієнтацією на альтернативну енергетику; збільшення кількості апартаментів, які більше пристосовані для прийому сімей та комфортного довготривалого проживання [1]. Задоволення таких запитів потребує інноваційного підходу та впровадження новітніх технологій, адже невпинний пошук ідей і розвиток інновацій є важливим фактором для успіху готельно-ресторанного бізнесу в умовах невизначеності і конкурентного ринку.

Будь-яка криза має своє завершення. У світі є чимало прикладів, коли після масштабних конфліктів країни відновлювалися і ставали ще кращими. Це стосується і сфери гостинності. Позитивним у цьому плані є досвід зарубіжних країн. Наприклад, Хорватія, яка у 1990-х роках також пройшла через війну, змогла відновити економіку, в тому числі через надходження до казни відрахувань від туризму, які на сьогодні становлять 15% ВВП країни (для порівняння в країнах ЄС цей показник знаходиться в межах 3-5% ВВП, в Україні в довоєнний період – 1,5%) [2]. Хорватія віднайшла на той час інноваційний спосіб вирішення проблеми: вона активно почала поширювати ресторани з національними стравами з морепродуктів по всій Європі. Зараз це називається організацією власного імпорту, що є засобом збереження готельно-ресторанного бізнесу та способом зниження ризиків [3, с. 22].

Іншим прикладом повоєнної відбудови, в основному за рахунок відновлення і розвитку індустрії гостинності, є Грузія, де після війни з Росією у 2008 році готельно-ресторанний бізнес зазнав серйозних збитків. Для відновлення готельно-ресторанного бізнесу в Грузії протягом 2008-2020 років уряд вживав низку заходів, зокрема активно використовуючи інновації, спрямовані на забезпечення фінансового управління та інвестицій: забезпечення підтримки малих і середніх готельно-ресторанних підприємств, сприяння розвитку інфраструктури, співпраця з іноземними інвесторами, які зацікавлені в розвитку готельного бізнесу в країні. Наприклад, в 2018 році компанія Radisson Hotel Group відкрила в Тбілісі новий готель Radisson Blu Iveria Hotel, що поєднав безліч інноваційних технологій, наприклад безкоштовний Wi-Fi, індивідуальна система клімат-контролю, робота ресторанів ф'южн азійської кухні, технологічний фітнес-центр, бізнес-центр, цифрові конференц-зали, можливість проводити заходи у форматі hybrid, наявність послуг кейтерингу тощо [12].

У цьому контексті Україні варто опиратись на досвід тих країн, які ефективно відбудовували індустрію гостинності після кризових ситуацій, у тому числі війн.

Будь-які інновації так чи інакше впливають на збагачення переліку готельно-ресторанних послуг, удосконалення техніко-функціональних і організаційних процесів у сфері гостинності, тому вони є ключовим фактором зростання для будь-якого готельно-ресторанного комплексу завдяки використанню потенціалу, який забезпечує впровадження інноваційних технологій [7].

Для інновацій характерні певні властивості, що становлять основу для інноваційного розвитку та активізації інноваційних процесів у готельно-ресторанній галузі: науково-технічна, технологічна, управлінська новизна; практична застосовність; відповідність ринковому попиту; потенційна прибутковість [11].

Функції інноваційних технологій підкреслюють їхнє значення як інструмента для розвитку готельно-ресторанного бізнесу, кожна з яких виконує свою специфічну роль на шляху стабільного функціонування підприємства. У табл. 1 в узагальненому вигляді представлені ці функції, які було об'єднано у групи за принципом ключової спрямованості (табл. 1).

Таблиця 1 – Узагальнення функцій інноваційних технологій в індустрії гостинності

Спрямованість групи функцій	Перелік функцій інновацій та інноваційних технологій
Вироблення загальної стратегії інноваційної політики та розвитку бізнесу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення у виробництво нових продуктивних сил, сприяння підвищенню продуктивності праці та ефективності виробництва, скорочення різного роду витрат. 2. Підвищення рівня життя кожної людини і суспільства в цілому за рахунок різноманітності і якості виробленої продукції та послуг, задоволення потреб населення. 3. Приведення у відповідність структури виробництва зі структурою змінених потреб, сприяння підтримці рівноваги між попитом і пропозицією, між виробництвом і споживанням. 4. Застосування творчих можливостей і знань конкретної особистості, людського інтелекту, стимулювання подальшого зростання творчої діяльності [6].
Ефективне використання ресурсів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економія енергетичних, людських та фінансових ресурсів. 2. Забезпечення збереження навколишнього середовища. 3. Пришвидшення процесу обслуговування клієнтів [9].
Забезпечення фінансового управління та інвестицій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відтворювальна – здобуття прибутку від інновації і використання її як джерела фінансових ресурсів. 2. Інвестиційна – використання прибутку від інновації для інвестування. 3. Стимулююча – прибуток служить стимулом впроваджувати інші інновації, спонукає постійно вивчати попит, удосконалювати організацію маркетингової діяльності, застосовувати сучасні методи управління [5].

Джерело: складено автором на основі [5, 6, 9]

До того ж, на нашу думку, важливими функціями інновацій у галузі готельно-ресторанного бізнесу, що сприяють його розвитку, є:

1. Посилення конкурентоспроможності: інновації дозволяють готелям і ресторанам відокремитися від конкурентів шляхом пропозиції унікальних і привабливих послуг; упровадити новаторські рішення і технології, що підвищують якість обслуговування, ефективність процесів, задоволення клієнтів. Наприклад, новаторські підходи до дизайну інтер'єру, розробка унікальних кулінарних концепцій, використання екоматеріалів.

2. Залучення нових клієнтів: інновації привертають увагу нової аудиторії, що є причиною збільшення потоку туристів та клієнтів. Наприклад, упровадження екологічно-свідомих практик, використання цифрових технологій для замовлення послуг, введення нових форматів розваг тощо.

3. Поліпшення ефективності і оптимізації процесів: інновації автоматизують рутинні операції, що підвищує ефективність систем управління і знижує витрати. Наприклад, використання систем управління готельними операціями або впровадження інтелектуальних систем керування рестораном, упровадження інноваційних розумних пристроїв та Інтернету речей (IoT – Internet of Things), використання яких дозволяє створити більш зручне та персоналізоване середовище для клієнтів, де вони зможуть контролювати освітлення, температуру, замовляти послуги через мобільний застосунок або використовувати електронні ключі для доступу до номерів.

Зазначене вище у повній мірі демонструє прямий взаємозв'язок між готельно-ресторанним бізнесом і впровадженням інновацій, що має безпосередній вплив на його розвиток і успіх (рис. 1).

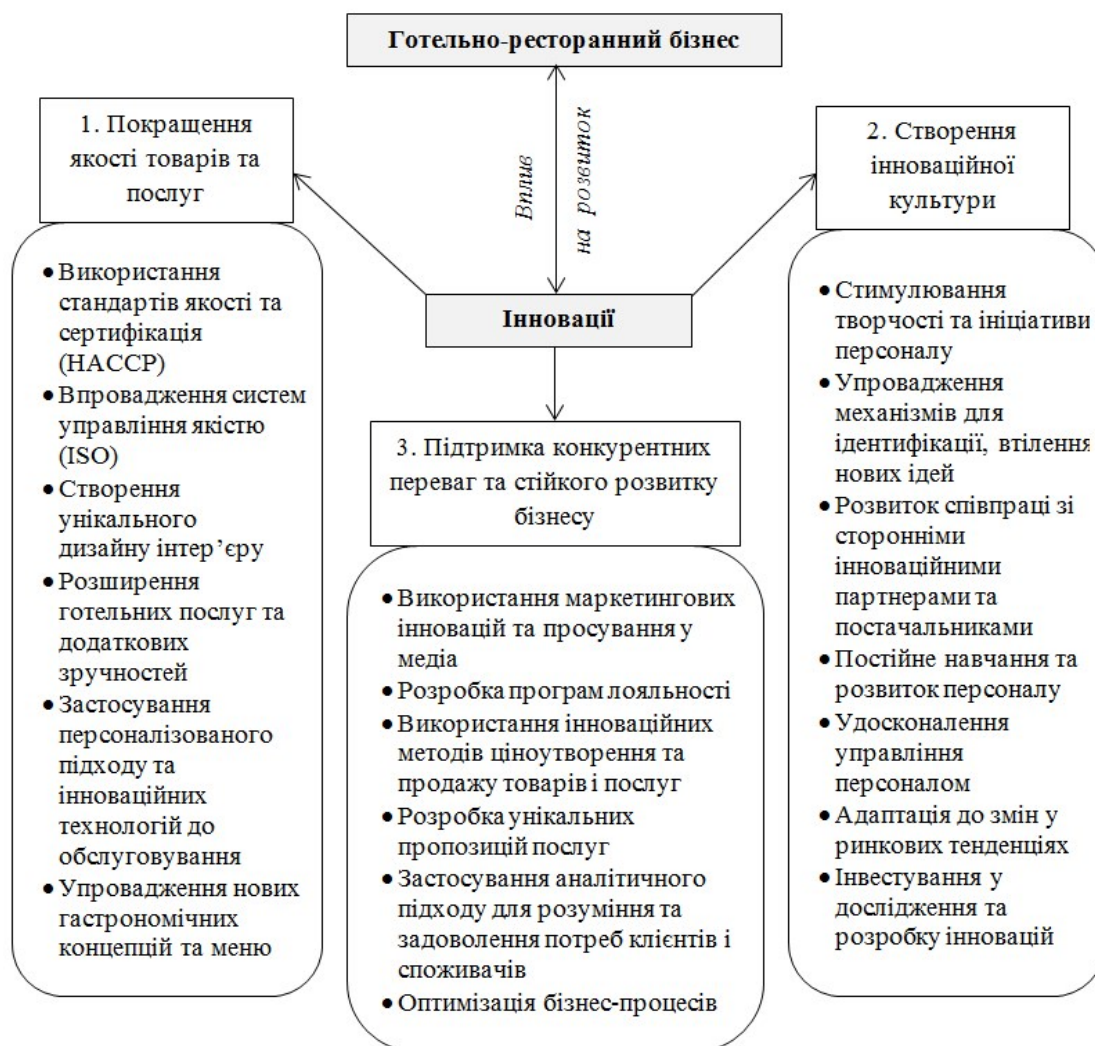


Рисунок 1 – Роль інновацій як основного фактора розвитку готельно-ресторанного бізнесу
Джерело: розроблено автором

Важливим у розробці та впровадженні інновацій у галузі готельно-ресторанного бізнесу є врахування особливостей того чи іншого покоління. Кожне нове покоління має свої унікальні характеристики, цінності, споживчі звички та очікування, які впливають на їх вимоги до товарів і послуг. Наприклад, представники покоління Z (люди, які народилися після 1997 року), на відміну від покоління X та Y (люди, що народилися у період з 1965 по 1980 рік та з 1981 по 1996 рік відповідно), мають високі технологічні навички та прагнуть до зручності, активно використовують мобільні застосунки, соціальні медіа та онлайн-сервіси для пошуку готелів, ресторанів та бронювання столиків. Вони потребують іншого стилю обслуговування, оформлення екстер'єру та інтер'єру, а також харчування та меню у зв'язку із зростанням інтересу молоді до здорового способу життя, що спонукає готельно-ресторанний бізнес керуватися інноваційними підходами до готування здорової їжі, використання органічних продуктів, створення вегетаріанських або веганських меню [4]. З огляду на

це, можемо стверджувати, що без інновацій та безперервного відслідковування змін у потребах та бажаннях споживачів та клієнтів готельно-ресторанний бізнес «застигне» у часі та унеможливить власний розвиток.

Т. Лисюк, О. Терещук та М. Пасічник [7] стверджують, що у готельно-ресторанному господарстві актуальними були б такі інноваційні технології: інноваційне управління енергією; прогнозне інноваційне технічне обслуговування; розумна зарезервована парковка; доступ до номерів через застосунок у смартфонах; застосування інфрачервоних сканерів; безконтактні платіжні системи; використання веб-чат-ботів; номери з голосовим керуванням; створення технологічних зал та цифрових конференц-зал; автоматизовані системи управління майном (PMS); застосування технологій віртуальної та доповненої реальності.

М. Паска та інші [9] також акцентують увагу на інноваціях з використанням digital-технологій: онлайн-бронювання замовлення; меню у QR-коді; оплата послуг за технологією pay pass; встановлення дисплеїв «Digital Signage» у холах та ресторанах; використання роботів для приготування та подачі страв; частування молекулярною кухнею; ф'южн кулінарія; робота фасткежуал ресторанів; функціонування «open kitchen», «хабів» для віртуальних закладів тощо.

На нашу думку, подібні інновації у готельно-ресторанному бізнесі допомагають пристосуватися до змін у вимогах та потребах споживачів, створюючи передові умови для подальшого розвитку цієї галузі.

Проте нехтування ними може призвести до стагнації, втрати клієнтської бази та здатності до конкуренції на ринку товарів та послуг, що зрештою призведе спочатку до руйнування бізнесового концепту, а потім і самого бізнесу. У такому випадку існує два шляхи подальших дій, наслідки кожного з яких містять або позитивну, або негативну конотацію для нього.

Перший шлях має меті «врятувати» бізнес, що можливо лише за рахунок перегляду стратегії маркетингу та просування, інвестицій у дослідження та впровадження нових інноваційних технологій, навчання та розвиток персоналу з урахуванням сучасних трендів та потреб споживачів. Такі дії стануть початком відродження бізнесу, адаптації до актуальних змін у галузі та у подальшому розвитку нових продуктів і послуг.

Другий шлях полягає у неприйнятті змін та інновацій та небажанні витратити майнові, фінансові, людські ресурси на них, що може призвести до остаточної втрати ринкової позиції, зменшення обсягів продажів та негативного впливу на фінансовий стан бізнесу. Відмова від інновацій може викликати відставання від конкурентів за спектром послуг, якістю їх надання тощо, незадоволення потреб клієнтів і втрату їх довіри.

Тож у контексті готельно-ресторанного бізнесу недостатня увага до інновацій може мати серйозні наслідки для подальшого розвитку.

Оскільки впровадження інновацій та відкритість до змін є необхідними факторами для забезпечення успіху, розширення ринкових можливостей та стійкого розвитку бізнесу, пропонуємо розроблену систему практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних технологій у готельно-ресторанній індустрії:

1. Аналіз тенденцій ринку, дослідження інноваційних рішень конкурентів, що дозволить зрозуміти потреби споживачів і визначити область для інновацій.

2. Створення команди експертів-спеціалістів з різних галузей, які мають досвід у впровадженні інновацій.

3. Визначення стратегічних цілей інновацій в готельно-ресторанному бізнесі, розробка плану дій, який включатиме етапи впровадження технологій.

4. Оцінка потенційних ризиків та очікуваних результатів, пов'язані з впровадженням інновацій. Розробка плану дій для мінімізації їх впливу на бізнес.

5. Визначення пріоритетних областей для впровадження інновацій. Встановлення аспектів бізнесу, які можуть бути покращені за допомогою інновацій (автоматизація процесів бронювання, розумна парковка, інноваційні технології безпеки тощо).

6. Інвестування у навчання і розвиток у персоналу навичок, необхідних для роботи з інноваціями, що забезпечить успішну інтеграцію нових рішень у робочі процеси.

7. Тестування та моніторинг результатів. Передбачає реалізацію пілотних проєктів для тестування інновацій перед їх широкомасштабним впровадженням з подальшим моніторингом результатів. Можливе виникнення потреби у здійсненні корекції стратегії.

8. Врахування думок та зворотний зв'язок від споживачів та клієнтів щодо впровадження інноваційних технологій. Їхні враження, відгуки і пропозиції можуть бути цінними у вдосконаленні процесів та покращенні обслуговування.

9. Оцінка можливості партнерства з іншими організаціями: постачальниками технологій нового покоління, власниками інноваційних стартапів, академічними установами тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Впровадження інновацій є не лише важливим стратегічним кроком, а й визначальним фактором у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Готельно-ресторанні підприємства, які активно впроваджують інновації, у перспективі мають більші шанси на успіх за умов постійного вдосконалення та адаптації власної стратегії.

Проведене дослідження впливу війни з Росією на готельно-ресторанне господарство України дозволило виявити основні негативні чинники впровадження інновацій у цій сфері: скорочення матеріально-технічної бази галузі, порушення ланцюгів постачання, відтік кваліфікованого персоналу, зміна цільового призначення та споживачів відповідних послуг. Урахування досвіду іноземних країн, теорії поколінь та передових digital-технологій дає змогу пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі та потребах споживачів. У роботі запропоновано декілька практичних рекомендацій для впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, що є актуальними за будь-яких умов ведення бізнесу.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у характеристиці результатів упровадження різних видів інновацій у готельно-ресторанному бізнесі та оцінці впливу застосування штучного інтелекту, розумних пристроїв та IoT (Internet of Things) на лояльність клієнтів, рівень витрат та ефективність роботи персоналу.

Список літератури

1. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (дата звернення: 10.05.2023).
2. Гостьова лекція «Як туристичний бізнес країни працює під час війни». URL: <https://nubip.edu.ua/node/117660> (дата звернення: 10.05.2023).
3. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.
4. Деяк Б.С., Кушнір Н.О. Світова готельно-ресторанна індустрія в умовах міжнародної конкуренції. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.54> (дата звернення: 11.05.2023).
5. Захарченко П.В., Жваненко С.А. Моделювання попиту та розширеного виробництва інноваційних курортно-рекреаційних продуктів. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 64–68.

6. Капліна Т.В., Красномоєць В.А. Інновації в системі розвитку підприємств готельного господарства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 63–66.
7. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пасічник М.П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> (дата звернення: 11.05.2023).
8. Максименко О.Р., Красножон С.В. Інноваційні технології у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту*. Хмельницький, 2020. № 16. С. 252–261.
9. Паска М.З., Радзімовська О.В., Гузенко І.І., Гузенко А.Ю., Холявка В.З. Інновації в готельно-ресторанній індустрії. *Humanities Studies*. 2022. № 12 (89). С. 153–159.
10. Смачна репутація України. Суспільно-політичне видання «Грінченко інформ». URL: <http://grinchenko-inform.kubg.edu.ua/smachna-reputatsiya-ukrayiny/#.ZHycWc5BxPY> (дата звернення: 10.05.2023).
11. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення : монографія. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2002. 315 с.
12. Radisson Blu Iveria Hotel, Tbilisi City Centre. Radisson Hotels. URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-tbilisi> (дата звернення: 11.05.2023).

References

1. Bezruchko L., Bilous S., & Fil M. (2023). Hotelne gospodarstvo Ukrainy v umovakh viiny: suchasnyi stan ta perspektivy rozvytku [The hotel industry of Ukraine in the conditions of war: current state and prospects for development]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 47. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> [in Ukrainian].
2. *Hostova leksiia «Iak turystychnyi biznes krainy pratsiuie pid chas viiny» [Guest lecture «How the country's tourism business works during the war»]*. Retrieved from <https://nubip.edu.ua/node/117660> [in Ukrainian].
3. Danylenko-Kulchytska V.A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranni biznes Ukrainy [The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi - Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, 6, 19-23 [in Ukrainian].
4. Deiak B.S., & Kushnir N.O. (2022). Svitova hotelno-restoranna industriia v umovakh mizhnarodnoi konkurentsii [The global hotel and restaurant industry in conditions of international competition]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, 12. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.54> [in Ukrainian].
5. Zakharchenko P.V., & Zhvanenko S.A. (2013). Modeliuvannia popytu ta rozshyrenoho vyrobnytstva innovatsiinykh kurortno-rekreatsiinykh produktiv [Modeling demand and expanded production of innovative resort and recreation products]. *Biznes Inform - Business Inform*, 2, 64-68 [in Ukrainian].
6. Kaplina T.V., & Krasnomovets V.A. (2021). Innovatsii v systemi rozvytku pidpriemstv hotelnoho gospodarstva [Innovations in the system of development of hotel enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii - Entrepreneurship and innovation*, 16, 63-66 [in Ukrainian].
7. Lysiuk T.V., Tereshchuk O.S., & Pasichnyk M.P. (2022). Innovatsiini tekhnolohii u hotelno-restorannomu gospodarstvi [Innovative technologies in the hotel and restaurant industry]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 40. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> [in Ukrainian].
8. Maksymenko O.R., & Krasnozhon S.V. (2020). Innovatsiini tekhnolohii u turystychnomu ta hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies in the tourist and hotel-restaurant business]. *Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho kooperatyvnoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu - Collection of scientific papers of the Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute*, 16, 252-261 [in Ukrainian].
9. Paska M.Z., Radzimovska O.V., Huzenko I.I., Huzenko A.Yu., & Kholiavka V.Z. (2022). Innovatsii v hotelno-restorannii industrii [Innovations in the hotel and restaurant industry]. *Humanities Studies*, 12(89), 153-159 [in Ukrainian].
10. *Smachna reputatsiia Ukrainy. Suspilno-politychne vydannia «Hrinchenko inform» [Delicious reputation of Ukraine. Socio-political publication «Grinchenko inform»]*. Retrieved from <http://grinchenko-inform.kubg.edu.ua/smachna-reputatsiya-ukrayiny/#.ZHycWc5BxPY> [in Ukrainian].
11. Chukhrai N. (2002). *Formuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva: marketynhove i lohistychnye zabezpechennia [Formation of the innovative potential of the enterprise: marketing and logistics support]*. Lviv: Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnik» [in Ukrainian].

12. Radisson Blu Iveria Hotel, Tbilisi City Centre. Radisson Hotels. *radissonhotels.com*. Retrieved from <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-tbilisi> [in English].

Bohdan Dmitrishin, Associated Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Innovation as a Determining Factor in the Development of the Hospitality Business

The article substantiates the significance of innovations in the context of modern conditions of hotel and restaurant business development. The war with Russia's impact on the hotel and restaurant industry of Ukraine is analyzed. The functions of innovation and innovative technologies in the hospitality industry are summarized and grouped according to the principle of the key focus. The importance of using the theory of generations and advanced digital technologies during the development and implementation of innovative technologies in the hotel and restaurant industry is emphasized.

The methodological bases of the work are the system approach, methods of scientific abstraction, generalization, analysis and synthesis. The application of the system approach necessitated the formation of an appropriate terminological base, and the researched reality should be described through a set of properties and characteristics. The methods of scientific abstraction and generalization made it possible to identify issues that require further scientific elaboration and improvement, and synthesis – to develop a system of practical recommendations.

The importance of taking into account the experience of countries that effectively rebuilt the hospitality industry after crisis situations, including military conflicts was underlined. Several practical recommendations regarding the application of innovative technologies in the hotel and restaurant industry are offered. Their implementation is an important strategic step, because it will not only ensure competitiveness, improve the quality of service and the efficiency of resource use, but also contribute to environmental support and social responsibility of hotels and restaurants. Prospects for further research are determined, which consist in determining the impact of artificial intelligence, smart devices, IoT (Internet of Things) technologies on customer loyalty, the level of costs and the efficiency of staff work.

innovations, hospitality business, factor, development

Одержано (Received) 16.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 23.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 338.242:696

JEL Classification: L12, L19, L20, L74, M20

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).66-82](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).66-82)

І.В. Журило, доц., канд. екон. наук,

Ю.А. Хіміч, магістр

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Стратегічний аналіз та перспективи розвитку ринку електромонтажних послуг Кіровоградщини

Статтю присвячено проведенню стратегічного аналізу зовнішнього середовища функціонування електромонтажних підприємств (ЕМП), а також розробці, на цій основі, практичних рекомендацій щодо формування стратегій їх розвитку. Від якості робіт, які виконують ці підприємства, залежить надійність систем електропостачання та безпека життєдіяльності людей. Враховуючи те, що конкуренція у сфері електромонтажних послуг носить переважно регіональний та місцевий характер, було досліджено відповідний ринок Кіровоградської області та м. Кропивницького.

На основі проведеного детального аналізу джерел кожного з виділених ключових галузевих факторів зовнішнього середовища (існуючих і потенційних конкурентів, постачальників, споживачів) було визначено: підприємства-лідери місцевого ринку електромонтажних послуг та ключові фактори їхнього успіху; основні бар'єри входження в галузь потенційних конкурентів; чинники якісного виконання послуг та завоювання довіри споживачів; напрямки спорідненої диверсифікації електромонтажного підприємства; особливості роботи з постачальниками та вимоги до якості їхньої продукції. Встановлено перелік основних конкурентних переваг лідерів ринку електромонтажних послуг, а саме: досвід роботи у даній галузі; позитивний імідж серед партнерів і споживачів; розширення долі

© І.В. Журило, Ю.А. Хіміч, 2023

ринку, яка обслуговується підприємством; виконання повного спектру проєктних, випробних й електромонтажних робіт та отримання для цього відповідного пакету дозвільної документації; наявність сучасної ефективної матеріально-технічної бази (у тому числі сертифікованих електротехнічних лабораторій), висококваліфікованого керівництва та персоналу; використання у виконуваних роботах тільки якісних матеріалів; можливість пропонувати якісні послуги за оптимальною ціною. Застосований на прикладі одного з підприємств-лідерів метод SWOT-аналізу дозволив розробити баланс факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ ЕМП, заходи для покращення конкурентної позиції даного підприємства на ринку, висунути обґрунтовані рекомендації щодо реалізації стратегії концентрованого зростання та конкурентної стратегії оптимальних витрат.

Представлений стратегічний аналіз ринку електромонтажних послуг і намічені перспективи подальшого розвитку одного з його лідерів можуть бути застосовані учасниками цього ринку – електромонтажними підприємствами для оцінки власної конкурентної позиції, активізації своєї стратегічної діяльності й вибору адекватних методів конкурентної боротьби, що, в кінцевому рахунку, сприятиме розвитку даних підприємств і галузі в цілому.

стратегічне управління, стратегічний аналіз, конкурентні переваги, ринок електромонтажних послуг, фактори зовнішнього середовища, SWOT-аналіз, стратегія підприємства, конкурентна стратегія

Постановка проблеми. Необхідність забезпечення сталого економічного розвитку України обумовлює потребу в забезпеченні вітчизняних підприємств потужним інструментом досягнення відповідності між їхніми можливостями і потребами ринку та вирішення, таким чином, найгостріших економічних проблем нашої держави. До таких інструментів належать прогресивні методи стратегічного управління підприємством, зокрема стратегічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання та розробка, на основі отриманих результатів, заходів щодо укріплення їхніх конкурентних позицій.

Попри достатньо широке суб'єктивне усвідомлення необхідності використання цих методів та їх доведену ефективність, вони ще не отримали широкого розповсюдження на вітчизняних підприємствах через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, консервативне мислення деяких керівників, застосування не завжди цивілізованих форм конкурентної боротьби [5, с. 86].

Із даною проблемою стикнулися й вітчизняні електромонтажні підприємства (ЕМП), які, функціонуючи у межах стратегічних для нашої держави галузей енергетики, цивільного і промислового будівництва, реалізують надзвичайно важливі завдання забезпечення надійного, економічного та безпечного енергопостачання підприємств усіх галузей народного господарства, а також населення країни.

Важливість цього напрямку діяльності особливо зросла сьогодні у зв'язку з необхідністю відновлення тих руйнувань, які зазнала Україна внаслідок повномасштабної військової агресії російської федерації. Тому питання поглибленого стратегічного аналізу діяльності підприємств електромонтажних послуг з метою окреслення майбутніх перспектив їхнього розвитку набуває особливого значення і потребує детального дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам і методології стратегічного управління та стратегічного аналізу середовища суб'єкта господарювання присвячено численні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених. Результати цих досліджень знайшли відображення зокрема в наукових працях І. Ансофа, М. Багорки, Л. Балабанової, В. Василенка, С. Демиденка, П. Дойля, П. Друкера, Н. Куденко, О. Лотиш, Х. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, І. Фаріон, З. Шершньової та ін.

Не зважаючи на те, що роботи визнаних в усьому світі основоположників і теоретиків стратегічного управління І. Ансофа, Х. Мінцберга, М. Портера,

А. Стрікланда, А. Томпсона та ін. присвячено проблемам стратегічного управління компаній в соціально-економічному середовищі США й написані в минулому сторіччі, порушені в них проблеми та запропоновані методичні підходи щодо їх вирішення не втратили актуальності і сьогодні. Викладені в [7] і [11] положення стратегічного та конкурентного аналізу лягли в основу сучасних вітчизняних наукових досліджень, які розвили теоретичні аспекти стратегічного управління в умовах переходу України до ринкових відносин.

Ряд авторів в своїх роботах приділили значну увагу практичним рекомендаціям з впровадження стратегічного управління на підприємстві і навели власне бачення комплексу пов'язаних із цим проблем, зокрема проблем стратегічного аналізу, крізь призму передового іноземного досвіду [2, 4, 10]; на основі досліджень маркетингового середовища підприємств запропонували методіку проведення аналізу його складових, адаптовану до специфіки діяльності торговельних підприємств, а також рекомендації щодо формування портфеля маркетингових стратегій суб'єктів господарювання [1, 8]; висунули пропозиції щодо використання таких прогресивних інструментів стратегічного аналізу, як стратегічне вимірювання результативності бізнесу, інструктивно-описові методи і моделі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ [9].

Не зменшуючи наукового і практичного значення вищезазначених досліджень, варто зауважити, що більшість літературних джерел дещо уніфікують шляхи вирішення проблем застосування систем стратегічного управління і не враховують особливості адаптації методології стратегічного управління та стратегічного аналізу до сучасних вітчизняних реалій функціонування підприємств окремих галузей економіки. Між тим, поглиблене вивчення впливу факторів складових середовища на вибір стратегії діяльності підприємства з урахуванням особливостей, обумовлених сферою їх діяльності, має, на наш погляд, суттєве практичне значення. Оскільки воно здатне сприяти не лише покращенню конкурентної позиції підприємства на ринку, а й розвитку галузі в цілому.

Саме необхідність адаптації методологічного інструментарію стратегічного управління і стратегічного аналізу до сучасних вітчизняних реалій функціонування ЕПМ, потребує спрямування досліджень на вивчення факторів середовища функціонування даних підприємств та обґрунтування стратегій їх розвитку.

Постановка завдання. Метою даної статті є проведення поглибленого стратегічного аналізу ринку електромонтажних послуг Кіровоградського регіону із визначенням структури та динаміки галузі, характерних для неї можливостей, загроз і ключових факторів успіху, а також розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку підприємств, які мають відповідну спеціалізацію.

Виклад основного матеріалу. Поглиблений стратегічний аналіз діяльності підприємств електромонтажних послуг дозволяє зрозуміти структуру та динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху і, на цій основі, розробити стратегію поведінки підприємства на ринку [6].

Наразі переважне становище на ринку мають ЕМП, які виконують повний комплекс проектних та електромонтажних робіт у стислі терміни за мінімальну, проте реальну плату, а також можуть гарантувати високу якість наданих послуг. Для цього необхідно мати досвід роботи у даній галузі, сучасне технічне оснащення та висококваліфікований персонал.

Таких підприємств на ринку електромонтажних послуг Кіровоградського регіону не так багато. Зазнавши у кризові періоди скорочення обсягів замовлень на свої послуги, істотний спад виробництва, зниження прибутків і рівня оплати праці

персоналу, одні ЕМП припинили своє існування, інші ризикнули розширити напрямки своєї діяльності. Керівництвом останніх було створено відповідні передумови й отримано додаткові ліцензії (дозвільні документи). Таким чином ці ЕМП почали виконувати повний комплекс робіт: від розробки проєктної документації та її погодження з відповідними органами до проведення електромонтажних і пусконаладжувальних робіт, що дало можливість залучити нових замовників даних послуг. Пов'язана диверсифікація ЕМП стала цілком обґрунтованим стратегічним кроком, зважаючи також на сезонність будівельних робіт взагалі та електромонтажних робіт зокрема.

Як відомо, будь яке підприємство функціонує у певному середовищі. Кожна дія виключно всіх підприємств можлива лише тоді, коли середовище допускає її здійснення. Стратегічне управління розглядає оточення підприємства як сукупність зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Ключовим аспектом зовнішнього оточення підприємства, за словами М. Портера, є галузь, в якій воно веде конкурентну боротьбу. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних факторів [7, с. 21]:

- конкурентів у галузі (суперництво існуючих фірм);
- потенційних конкурентів (загроза входження нових фірм);
- постачальників;
- покупців (споживачів);
- субститутів (загроза виробництва замінників товарів або послуг).

Завдання стратегії конкуренції для будь-якого підприємства, в тому числі й електромонтажного, – знайти таку позицію в галузі, за якої воно здатне найкращим чином захиститися від впливу факторів конкуренції або повернути їхній вплив на свою користь. Для правильного вибору стратегії діяльності ЕМП, необхідно провести поглиблений аналіз джерел кожного фактору [7, с. 23]. Для сфери електромонтажних послуг такими факторами є існуючі і потенційні конкуренти, постачальники і покупці.

Конкуренти. Для ефективного управління підприємством необхідно проводити аналіз ринкового середовища, визначати вплив конкурентів на діяльність підприємства, їх ринкової частки і виявляти конкурентні переваги.

Нами було встановлено, що конкуренція у сфері електромонтажних послуг носить головним чином місцевий і регіональний характер. Невеликі та середнього розміру фірми контролюють ринки лише тих областей, районів і міст, в яких вони розташовані. Цей факт можна пояснити, насамперед, залежністю даних ЕМП від обласних та районних енергопостачальних компаній (обленерго, підприємств районних та міських електричних мереж). Саме цим компаніям належать монополні права на видачу технічних умов (ТУ) щодо підключення об'єктів до електричних мереж, на погодження проєктної документації (ПД), контроль результатів виконаних робіт на відповідність ТУ та ПД. Крім того, надання окремих видів електромонтажних послуг потребує узгодження проєкту з іншими контрагентами: органами контролю за протипожежною безпекою, організаціями зв'язку, тепломереж, власниками електричних опор та ін. Сторонні фірми з інших регіонів, при входженні на місцевий ринок, стикаються з певними проблемами, намагаючись пройти зазначені процедури.

В обов'язки енергопостачальних компаній входить виконання електромонтажних робіт на об'єктах, які знаходяться у межах їх балансової належності, а саме: обслуговування власних мереж і високовольтні роботи, виконання яких передбачає наявність спеціальної ліцензії. Вони є монополістами і не конкурують з іншими підприємствами, в тому числі з ЕМП.

Усі інші види електромонтажних послуг у межах міста й області надають ЕМП, що мають ліцензію на здійснення відповідної діяльності.

Переважна більшість ЕМП є вузькоспеціалізованими і виконують лише проєктні, або електромонтажні, або випробні роботи. Деякі з цих підприємств з об'єктивних причин не в змозі виконувати повний комплекс робіт (через брак досвіду, кваліфікованого персоналу, необхідного технічного оснащення, коштів на придбання та утримання електротехнічних лабораторій), деякі – уникають достатньо складних процедур отримання додаткових дозволів і ліцензій.

Слід зазначити, що можливість виконання електромонтажним підприємством повного спектру робіт надає йому достатньо вагому конкурентну перевагу з трьох причин.

По-перше, отримання ліцензії на кожний окремий вид діяльності (розробка проєктів, електромонтажні роботи або випробування) передбачає відповідність ЕМП певним вимогам. Для її підтвердження, підприємство повинне пройти спеціальну перевірку стосовно рівня кваліфікації персоналу і стану матеріально-технічної бази. Підставою для отримання ліцензій на виконання проєктних робіт є наявність раніше розроблених даним підприємством успішно реалізованих проєктів.

По-друге, маючи потребу у реалізації повного комплексу робіт з монтажу електрообладнання та мереж, від проєктування до запуску в експлуатацію, споживач зацікавлений у тому, щоб, по-можливості, замовити його виконання тільки одному з підприємств, спроможному зробити все «під ключ» і вимагати від нього прийнятної якості цих робіт, а не «шукати винних» серед різних фірм, що допустили помилки на якомусь з етапів.

По-третє, ЕМП зазвичай прагне розробити «ідеальний» проєкт у тому випадку, якщо буде виконувати передбачені ним роботи особисто. До того ж ускладненою є процедура узгодження проєкту з енергопостачальною та іншими організаціями.

Ще однією суттєвою конкурентною перевагою ЕМП є наявність у нього сертифікованих електротехнічних лабораторій (ЕТЛ): стаціонарних – призначених для випробування діелектричних засобів захисту та електрообладнання; пересувних – для випробування та пошуку місць пошкоджень в кабельних лініях. Такі лабораторії мають у наявності лише окремі підприємства.

Отже, для ефективного функціонування на ринку електромонтажних послуг, будь-яке ЕМП має прагнути до набуття та/або розвитку таких основних конкурентних переваг:

- досвід роботи у сфері електромонтажних послуг;
- позитивний імідж, що склався серед споживачів і партнерів;
- збільшення масштабу ринку електромонтажних послуг, що ним обслуговується;
- виконання повного спектру проєктних, випробних і електромонтажних робіт та наявність відповідного пакету дозвільної документації;
- наявність сучасної ефективної матеріально-технічної бази (в тому числі ЕТЛ), висококваліфікованого керівництва та персоналу;
- використання у виконуваних роботах тільки якісних матеріалів;
- можливість пропонувати оптимальне співвідношення якості/ціна наданих послуг.

Завдяки цим перевагам деякі ЕМП спроміглися виграти великі тендери і вийти на ринки інших регіонів нашої країни.

Взагалі, сегментування ринку електромонтажних послуг відбувається за рівнем напруги об'єктів, на обслуговування яких підприємство має дозвіл. Ми проаналізували

сегмент ринку, на якому виконуються роботи напругою до 35 кВ включно. На інших сегментах працюють фірми, що спеціалізуються на обслуговуванні побутових мереж; на високовольтних роботах, що перевищують 35 кВ і потребують наявності у підприємства відповідної дозвільної ліцензії.

Відомими представниками аналізованого сегменту у Кіровоградській області є: ТОВ «Енергосервіс», ТОВ «Електромонтаж-Інжиніринг», ТОВ «Єлисаветграделектромонтаж», ДП «Кіровоградська механізована колона» ПАТ «Київсільелектро», ТОВ «Енергобудпроект 2», Кіровоградське СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ ВТП «Арбелеон», ТОВ «Наладчик-плюс», ТОВ «Електрон», ПП «Вольта», ФОП Ткачук Ю.М., ФОП Іванов О.Ю.

Деякі з перелічених підприємств є дилерами відомих виробників електротехнічної продукції і, поряд з електромонтажними роботами, займаються також торговельною діяльністю. До них належать зокрема ТОВ ВТП «Арбелон» і ТОВ «Електрон». Застосувавши, таким чином, стратегію вертикальної інтеграції, ці ЕМП отримали додаткове джерело доходів від реалізації електротехнічної продукції, а також можливість здешевити надані послуги за рахунок економії на використуваних матеріалах і виробках. Проте ці підприємства, крім торговельної діяльності у якості посередників, спеціалізуються на виконанні лише окремих видів електромонтажних робіт і ремонті електрообладнання. Вони не мають великого досвіду у цьому напрямку діяльності, не вважають його основним і задовольняються контролем незначної долі ринку. Тому наразі їх не слід розглядати у якості основних гравців. Що стосується підприємств, які володіють лише ліцензією на виконання проектних робіт, то потужність і можливості деяких з них є достатньо обмеженими, щоб скласти відчутну конкуренцію більш універсальним (диверсифікованим) компаніям.

Аналіз показав, що потужними конкурентами на місцевому ринку електромонтажних послуг слід вважати Кропивницькі підприємства: СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», ТОВ «Наладчик-плюс», що надають повний комплекс проектних, електромонтажних і випробних робіт, мають великий досвід роботи і бездоганну репутацію. Інші конкуренти мають порівняно гірше матеріально-технічне становище, недостатній рівень кваліфікації персоналу і менш прискіпливе ставлення до застосовуваних матеріалів і покупних виробів для монтажу. Ці ЕМП не завжди можуть запропонувати гарантовану якість і своєчасне виконання робіт, і тому задовольняються порівняно невеликою долею ринку.

Серйозними конкурентами на ринку електромонтажних послуг також слід вважати енергетичні служби великих промислових підприємств Кіровоградської області. Ці служби не тільки обслуговують власні енергогосподарства, а також іноді надають електромонтажні послуги на замовлення сторонніх підприємств та організацій, володіють технічною базою та кваліфікованими кадрами.

Проте навіть безумовним лідерам ринку знаходиться у стані самозаспокоєності наразі було б небезпечним, адже амбіції конкурентів здатні вплинути на зміну ситуації і перетворити лідера ринку на аутсайдера.

Не можна нехтувати також проявами недобросовісної конкуренції, які мають місце на ринку електротехнічних послуг. Ці прояви пов'язано з порушенням загальноприйнятих у підприємницькому середовищі норм і правил конкуренції (наприклад, відомими є факти фіктивного оформлення погоджувальних документів).

Бар'єри входження у галузь потенційних конкурентів. Як зазначалося вище, при входженні в галузь, нові фірми (потенційні конкуренти) стикаються з головною проблемою – надзвичайно складною процедурою отримання дозвільної документації. Ліцензії на даний вид діяльності видає Міністерство регіонального розвитку і

будівництва, на виконання деяких видів особливо відповідальних електромонтажних робіт – Державна служба гірничого нагляду та промислової безпеки України (Держгірпромнаглядом), а також Державний департамент пожежної безпеки України. Наданням свідоцтва про атестацію електротехнічної лабораторії опікується Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. Ці документи є чинними протягом 5-ти років, після чого підприємству необхідно проходити процедуру їх поновлення.

Крім того, електромонтажні роботи на сьогодні регламентує велика кількість законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, а саме: Закон України «Про енергетику», Правила улаштування електроустановок, Правила технічної експлуатації, Правила техніки безпеки, санітарні норми та ін. До виконання цих робіт допускається персонал лише найвищої кваліфікації, оскільки, перед здаванням в експлуатацію, завершені об'єкти підлягають обов'язковому контролю збоку органів Держенергонагляду та охорони праці.

Ще одна проблема започаткування електромонтажного бізнесу пов'язана з необхідністю придбання обладнання, оснащення й ЕТЛ, що потребує не малих інвестицій.

Усі ці умови в сукупності створюють для новачків надвисокі бар'єри входження в галузь. Підприємства, що утримують тут міцні конкурентні позиції, володіють великим досвідом роботи, компетентністю, професіоналізмом та сучасними технічними засобами. Щоб досягти таких переваг, потенційні конкуренти мають витратити чимало зусиль, інвестицій і часу.

Проте фірми, що вже працюють на даному ринку, для укріплення свого конкурентного статусу можуть розширювати сфери діяльності та впливу. Відповіддю на конкурентний виклик повинно стати збереження основних робочих принципів, укріплення і розширення технічного й професійного потенціалу підприємства, пошук та освоєння нових перспективних видів електромонтажних послуг.

Споживачі. Сьогодні якість продукції та послуг є вирішальним чинником для підприємства, що бажає укріпити свої конкурентні позиції на ринку. Не слід також забувати, що нині український споживач має попит переважно на те, що за співвідношенням ціна/якість є оптимальним. Тому одним з ефективних методів просування своєї продукції (послуг) на ринку в умовах жорсткої конкуренції для підприємства є інвестиції у власний імідж і його постійне підтримування. А імідж ЕМП – це, перш за все, висока якість виконуваних робіт, відмінний сервіс і обґрунтовані ціни.

Сучасна система забезпечення якості повинна містити комплекс заходів, здійснюваних для гарантування надійного функціонування збудованих (змонтованих) об'єктів і їх відповідності затвердженим проєктам, будівельним нормам і правилам, державним стандартам.

Слід зазначити, що рівень виконання електромонтажних робіт в значній мірі залежить від якості матеріалів і комплектуючих, які в них використовуються. Нерідко трапляються ситуації, коли ЕМП виконують роботи з дешевих, часто неякісних матеріалів замовника, які той завчасно закупив, прагнучи зекономити власні кошти. Як наслідок, змонтована електросистема у процесі експлуатації може вийти з ладу, а виконавець повинен довести, що причина її відмови полягає у низькій якості вхідної комплектації, а не виконаних робіт. Щоб запобігти подібній ситуації, ЕМП має, під час укладання угоди, застерегти замовника від використання матеріалів сумнівної якості та, по-можливості, виконувати роботи з власних перевірених матеріалів, купуючи їх

напрямую у виробників і знижуючи, таким чином, долю матеріальних витрат у вартості пропонуванних послуг.

Отже, одним з основних чинників, що дозволяють отримати довіру споживачів, розширювати економічні зв'язки і ринок збуту, є висока якість послуг за оптимального рівня тарифів на їх виконання.

Успішні ЕМП за період свого існування створили велику мережу постійних споживачів і продовжують завойовувати нових. Так замовниками послуг, пов'язаних з монтажем, випробуванням, ремонтом та обслуговуванням електрообладнання та електричних мереж на постійній основі, є великі промислові та сільськогосподарські підприємства, невеликі фірми, організації, установи тощо. Плідно та успішно ЕМП співпрацюють з ще однією групою споживачів – операторами стільникового (мобільного) зв'язку: ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл», ТОВ «Інтертелеком». Вони є замовниками послуг з розробки проектної документації, електромонтажних робіт з підключення абонентських станцій, встановлення джерел резервного живлення на нових станціях, обслуговування електрообладнання діючих станцій.

Підприємство, яке керується мотивами укріплення власних конкурентних позицій та збільшення прибутковості своєї діяльності, прагне як можна повніше задовольнити потреби своїх споживачів і, як наслідок, збільшити їх кількість.

Навіть під час важкого для усіх українських підприємств періодів занепаду, викликаних фінансово-економічною кризою, а також нинішньою повномасштабною військовою агресією, коли більшість ЕМП майже не отримували замовлення на електромонтажні роботи, керівництво деяких з них невпинно шукало можливості вижити і залишатися «на плаву» за рахунок започаткування нових ліцензованих видів діяльності. Так у відповідь на зростаючі потреби було розпочато роботи із встановлення джерел резервного живлення (дизель-генераторних установок). Великою групою споживачів цих послуг стали майже усі відділення банків м. Кропивницького, медичні заклади, підприємства, оператори стільникового зв'язку, супермаркети та ін. Перевагою такого виду робіт є те, що у подальшому ці підприємства та організації, як правило, замовляють у ЕМП послуги з обслуговування даного обладнання.

Як вже зазначалося, стабільний, хоч і невеликий дохід, а також постійне коло споживачів забезпечує обслуговування трансформаторних підстанцій (роботи з їх технічного обслуговування згідно графіку планово-запобіжних ремонтів), що знаходяться на балансі підприємств.

Рівень якості наданих послуг та індивідуальний підхід до кожного споживача – це ті фактори, які здатні укріпити ринкову позицію ЕМП.

Постачальники. Цикл постачання на ЕМП здійснюється за стандартною схемою. Спочатку виявляються потреби у тих чи інших ресурсах й оцінюються їх обсяги. Далі обирається спосіб задоволення цих потреб і конкретний постачальник. Заключним етапом є сам процес реалізації закупки, тобто підписання контракту та його виконання.

Для забезпечення високої ефективності роботи з постачальниками підприємству необхідно провести заходи, пов'язані:

- зі збором інформації про потенційних постачальників для можливого вибору одного з них і забезпечення переходу до інших у разі погіршення ситуації з поставками;
- з вивченням стану справ у постачальників;
- з дослідженням якісних характеристик товару (матеріалів, комплектуючих, машин, обладнання інших об'єктів), який пропонують постачальники.

Відповідну інформацію про постачальників підприємство отримує із внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішнім джерелом інформації слугують результати аналізу раніше придбаних зразків, оцінок з боку працівників, що мають досвід їх використання. Зовнішня інформація поступає з рекламних матеріалів, відвідувань виставок, ярмарок, екскурсій на підприємства існуючих і потенційних постачальників.

Для забезпечення високого рівня якості власних послуг спеціалісти ЕМП мають ретельно вивчити продукцію постачальників (існуючих і потенційних) за такими ознаками:

- якість товару, що для електротехнічної продукції характеризується рядом специфічних показників, таких як: надійність, довговічність, відповідність стандартам, екологічність, ремонтпридатність тощо;
- ціна реалізації товару;
- умови і способи оплати;
- сумісність товару з технологічними процесами і використовуваним обладнанням;
- експлуатаційні вимоги;
- витрати на використання, обслуговування, ремонт тощо.

Слід також оцінити здатність постачальників дотримуватися вимог, обумовлених укладеними контрактами, щодо рівня якості продукції, яка поставляється, строків та обсягів поставок тощо.

Для забезпечення своєї діяльності підприємство закуповує матеріали, енергію, обладнання, використовує послуги інших підприємств та організацій.

Найбільш важливими є постачальники кабельно-провідникової продукції. В Україні її виробництвом займається значна кількість підприємств, тому з пошуком постачальників у переважній більшості ЕМП не виникає проблем. Основними постачальниками даної продукції є: ПАТ «Севкабельелектро»; ТОВ «Промфактор»; ТОВ «Мастер-Кабель Україна», ТОВ «Енергоальянс»; ТОВ «Львівська ізоляція»; ТОВ «Термофіт»; ПрАТ «ЮПК» та ін. Вони постачають кабель, провід для ізольованих самонесучих ліній електропередач (ЛЕП), системи для монтажу ЛЕП, кабельні муфти, низьковольтне електрообладнання тощо. Усі ці підприємства добре себе зарекомендували, завдяки своєчасній доставці своєї продукції, стабільно обґрунтованим цінам, хорошому сервісу. Розрахунки з постачальниками переважно відбуваються за попередньою домовленістю на безготівковій основі.

Для монтажу підстанцій ЕМП мають потребу у високовольтному обладнанні. В основному, це комплектні розподільчі пристрої, силові трансформатори, трансформатори напруги, трансформатори струму, трансформатори власних потреб, батареї статичних конденсаторів, розрядники, електролічильники, тощо. Основними і, як з'ясувалося, надійними постачальниками цієї продукції є такі великі підприємства, як Криворізьке ПрАТ «Електроград», ТОВ Рівненський завод високовольтної апаратури «РЗВА Електрик», ПАТ «Укрелектроапарат» (м. Хмельницький), ПАТ «Запорізький завод високовольтної апаратури». За рахунок незначних витрат на перевезення та зручних умов розрахунку переважна більшість ЕМП віддають перевагу саме цим постачальникам перед іншими.

Опори, будівельні конструкції, фундаментні блоки ЕМП замовляють у ПрАТ «Завод залізобетонних виробів» (м. Світловодськ). Компанія «СВ Альтера», яка має представників майже у кожній області, є постачальником електровимірювальних приладів, мегомметрів, випробувальних стендів. Для закупівлі електроінструменту (дрилів, перфораторів, бурів тощо) ЕРМ співпрацюють з українськими фірмами

«Резон», «Проріст» та ін. Усі ці підприємства також є надійними та стабільними постачальниками.

Зважаючи на те, що від якості робіт, які виконує ЕМП, залежить надійність систем електропостачання і безпека життєдіяльності людей, воно повинно висувати жорсткі вимоги до якості продукції постачальників. Тим більше, що сьогодні на ринку з'являється чимало контрафактної (підробленої) електротехнічної продукції. Саме цей факт змусив деякі ЕМП, після досить тривалої співпраці, відмовилися від постачання продукції фірми «АСКО». Дуже обережно сумлінні ЕМП співпрацюють з турецькими й китайськими виробниками, які хоч і пропонують свою продукцію за порівняно низькими цінами, проте нерідко при її виробництві порушують вимоги стандартів. Наприклад, занижують перетин (переріз жили) кабелю. Майже усі придбані вимикачі перед використанням повинні випробовуватися підприємством на спеціальних стендах, навіть не зважаючи на наявність сертифікатів на них.

Високі вимоги до якості вхідної продукції змушують підприємств-лідерів ринку електромонтажних послуг звертатися за придбанням достатньо дорогих елементів електросистем (пристроїв релейного захисту, пуско-регулюючої апаратури, автоматичних вимикачів) до представників таких відомих брендів, як HAGER, ABB, Siemens, E.NEXT, ІЕК. Їхня продукція відповідає міжнародним нормам, є сертифікованою і має гарантію до 3 років. Посередником у її реалізації є Український Торговий Дім «КАПРО», який має доволі велику маржу у ціні на дану продукцію.

Наявність контрафактних товарів, високі ціни на вхідну продукцію, їх непостійність є ще однією серйозною проблемою для тих ЕМП, які піклуються про надання якісних електромонтажних послуг. Нестабільність цін на високовольтну продукцію пояснюється не лише впливом інфляційних процесів, а й специфікою електромонтажних робіт. На основі аналізу характеру робіт ЕМП формує вимоги до використовуваної високовольтної продукції і заносить їх у лист опитування замовника. Цей лист є підставою для розрахунку ціни постачальником.

З метою економії коштів підприємства зазвичай створюють мінімальні виробничі запаси, намагаються купувати необхідні товари безпосередньо перед виконанням конкретних монтажних робіт, віддають перевагу прямій роботі з постачальником, минаючи послуги посередників.

У зовнішньому середовищі постійно відбуваються динамічні зміни. Одні з них відкривають нові можливості для діяльності ЕМП. Інші, навпаки, створюють додаткові труднощі та обмеження для ведення бізнесу. Для того, щоб виживати в довгостроковій перспективі та перемагати у конкурентній боротьбі, фірма повинна вміти передбачити труднощі, які можуть з'явитися на її шляху, а також нові можливості, що можуть для неї відкритися. Таким чином, стратегічне дослідження зовнішнього середовища концентрує увагу на виявленні того, які загрози та які можливості воно несе для діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз також передбачає діагностику внутрішнього середовища підприємства з метою виокремлення сильних і слабких сторін, якими володіє підприємство. Сильні сторони служать базою, на яку воно спирається у конкурентній боротьбі і яку має розширювати та укріплювати. Слабкі сторони повинні бути предметом пильної уваги керівництва, яке має робити усе можливе, щоб позбавитися їх.

Для розробки балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства застосовується метод SWOT-аналізу – широко визнаний підхід, який дозволяє провести їх спільне вивчення та розробити на цій основі заходи щодо покращення діяльності підприємства. Застосовуючи цей метод, аналітик встановлює

ланцюги зв'язків між силою та слабкістю організації, а також її зовнішніми загрозами та можливостями.

Таким чином, на перетинах окремих складових груп факторів середовищ формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що надають можливість сформулювати заходи, які передбачають [8, с. 221]:

- підтримку та розвиток сильних сторін підприємства за рахунок реалізації шансів зовнішнього оточення (поле СіМ);
- використання сильних сторін підприємства для пом'якшення або усунення загроз (поле СіЗ);
- подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище (поле СлМ);
- подолання як загроз, так і слабкостей підприємства, що є особливо складним завданням. Тому поле СлЗ іноді називають кризовим.

Матриця SWOT надає керівникам структуровані інформаційні поля, які мають стати стратегічним орієнтиром для прийняття оптимальних управлінських рішень, у тому числі, з метою укріплення конкурентоспроможності підприємства.

Обираючи стратегію, слід пам'ятати, що загрози і можливості змінюючись, можуть переходити у свою протилежність. Так невикористана можливість може перетворитися на загрозу, якщо її застосують конкуренти. І навпаки, вдало застосований підхід щодо усунення певної загрози може відкрити для підприємства додаткові можливості, звісно, якщо конкуренти не застосували аналогічний підхід.

На основі проведеного стратегічного аналізу діяльності одного з підприємств-лідерів ринку електромонтажних послуг м. Кропивницький було складено матрицю SWOT-аналізу, представлену на рис. 1.

Завдяки різноманітним комбінаціям сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, цей метод здатен надати змогу ЕМП формувати оптимальні стратегії подальшого розвитку відповідно до умов, які створює ринкове середовище. Адже обрання вірної стратегії є передумовою для успішного функціонування підприємства, запорукою подолання комплексу проблем, пов'язаних із цілеспрямованим виходом на нові ринки найбільш необхідних для споживачів послуг.

Для досягнення стратегічних цілей будь-яке підприємство має розроблювати стратегії різного типу, які в сукупності складають «стратегічний набір» [10]:

- загальні для підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності підприємства (стосовно ЕМП – з надання окремих послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Враховуючи мету даного дослідження, зупинимось на визначенні перспектив розвитку аналізованого підприємства в рамках перших двох типів стратегій «стратегічного набору», а саме: загальної стратегії для підприємства в цілому та загальної конкурентної стратегії.

Щоб вірно вибрати потрібну для підприємства загальну стратегію, ми звернулися до матриці вибору стратегії відносно динаміки росту ринку і конкурентної позиції фірми (рис. 2).

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Рисунок 1 – Матриця SWOT-аналізу ЕМП
Джерело: розроблено авторами

		Можливості (шанси)		Загрози		
		<ol style="list-style-type: none"> Відродження будівельної галузі у післявоєнний період та зростання обсягів будівельних та, відповідно, електромонтажних робіт. Орієнтування будівельних підприємств на невеликі високоприбуткові будівельні проекти на протиположний до довготерміновим зі значними обсягами капітальних вкладень. Самозаспокоєність основних конкурентів. Високі бар'єри входження до підгалузі електромонтажних послуг. Позитивне ставлення до підприємства обласних та районних енергопостачальних компаній та інших контролюючих органів (організації зв'язку, тепломереж, органів контролю за протипожежною безпекою). 		<ol style="list-style-type: none"> Загострення конкурентної боротьби. Наявність на ринку матеріалів та комплектуючих виробів великої кількості контрафактної продукції. Низька платоспроможність замовників електромонтажних робіт. Високі ціни на матеріали та вхідну комплектацію, їх непостійність. Сезонність електромонтажних робіт. Високі темпи інфляції. Криза банківської системи, збільшення відсоткової ставки за кредит, інші жорсткі умови кредитування. Негативні демографічні зміни. Негативні наслідки фінансово-економічної кризи. 		
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Сильні сторони		Поле СіМ (заходи)		Поле СіЗ (заходи)	
	<ol style="list-style-type: none"> Висока репутація у споживачів. Наявність ліцензій на здійснення повного спектру робіт: від розробки проектної документації і її погодження з відповідними органами до проведення електромонтажних та пусконаладжувальних робіт. Наявність сертифікованих електротехнічних лабораторій. Висока якість робіт за оптимальні ціни. Використання тільки якісних матеріалів. Визнаний регіональний лідер. Наявність сучасного технологічного оснащення та висококваліфікованого персоналу. Позитивний імідж серед партнерів і споживачів. Великий досвід роботи у сфері електромонтажних послуг. Наявність постійних клієнтів. Прагнення до творчого підприємницького менеджменту. Наявність стабільних зв'язків з надійними постачальниками. 		<ol style="list-style-type: none"> Кооперування з будівельними підприємствами з метою реалізації спільних проєктів. Подальше зміцнення стосунків з існуючими клієнтами (споживачами). Розширення контактів, пошук нових клієнтів. Дослідження найважливіших стратегічних груп з метою виявлення конкурентних переваг (власних та конкурентів). Вивчення та використання досвіду творчого підприємницького менеджменту. Збереження та розширення технічного і професійного потенціалу. Пошук та освоєння нових перспективних видів електромонтажних послуг. Вивчення можливостей та напрямків галузевого партнерства. 		<ol style="list-style-type: none"> Випробовування вхідних матеріалів і комплектуючих виробів не зважаючи на наявність сертифікатів на неї. Організація прямої роботи з постачальниками, минаючи послуги посередників. Створення системи відстеження зовнішнього середовища виділення найважливіших для підприємства факторів і вивчення тенденцій їх розвитку. Підтримка високого рівня виконання робіт. Пошук надійних інвесторів для позичок (інвестиції) з порівняно невисокими процентними ставками. Розширення обсягів несезонних робіт (технічне обслуговування трансформаторних підстанцій). Співпраця з найбільш надійними постачальниками. Застосування ефективних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, діагностики кризового стану та виникнення загрози банкрутства. 	
	Слабкі сторони		Поле СлМ (заходи)		Поле СлЗ (заходи)	
<ol style="list-style-type: none"> Відсутність рекламної діяльності. Нижчі за середні темпи зростання. Низький рівень заробітної плати. Відсутність маркетингових досліджень. Незадовільний фінансовий стан. 		<ol style="list-style-type: none"> Організація досліджень про стан ринку та потреби покупців. Пошук шляхів збільшення заробітної плати персоналу. Розпочати маркетингові дослідження. Розвиток конкурентних переваг. Пошук та залучення кваліфікованого персоналу. Покращення системи контролю запасів. Залучення інвестицій для розвитку. 		<ol style="list-style-type: none"> Запобігання плинності кадрів шляхом створення сприятливих умов праці та її мотивації. Приїом на роботу кадрів високої кваліфікацією. Створення на підприємстві системи підвищення кваліфікації персоналу. Здавання в оренду вільних транспортних засобів. Освоєння нових видів робіт: випробування старих кабельних ліній; капітальний та середній ремонт електрообладнання (трансформаторів); паспортизація працездатного електрообладнання підстанцій після закінчення його нормативного строку служби. 		



Рис. 2 – Матриця Томпсона-Стрікланда

Джерело: [11, с. 97]

При виборі стратегії розвитку підприємства стан галузі та його позиція в ній нерідко можуть грати вирішальну роль. Провідні та сильні підприємства повинні прагнути до максимального використання можливостей, що породжується їх лідируючим положенням, та до укріплення цього положення, особливо, якщо галузь бурхливо розвивається. Саме до таких підприємств належить аналізоване ЕМП. Його розвиток обумовлюють стратегії, що знаходяться у першому квадранті матриці Томпсона-Стрікланда.

Слід зазначити, що стратегії в кожному квадранті виписані у можливому порядку переваги. Так в перший квадрат, який нас цікавить, увійшли стратегії концентрованого зростання, пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку. У випадку слідування цим стратегіям підприємство намагається покращити свою продукцію (послугу) або почати виробництво нової, не змінюючи при цьому галузі. Щодо ринку, то підприємство шукає можливості покращити свої позиції на існуючому ринку або переходу на новий ринок.

Конкретними типами даної стратегії є такі:

- стратегія посилення позиції на ринку: підприємство вживає усіх можливих заходів, щоб з даною продукцією (послугами) на даному ринку завоювати найкращі позиції. Для реалізації цього типу стратегій потрібно докладати великих маркетингових зусиль. Можливе також здійснення горизонтальної інтеграції, яка полягає в намаганні підприємства встановити контроль над конкурентами;

- стратегія розвитку ринку, за якої підприємство веде пошук нових ринків для існуючих товарів або послуг, що вже надаються;

- стратегія розвитку продукту, тобто вирішення завдання зростання за рахунок нових послуг, які будуть надаватися на вже освоєному підприємством ринку.

Проаналізувавши матрицю на рис. 2, можна дійти висновку, що керівництво аналізованого ЕМП нині дотримується стратегії концентрованого зростання. Фірма робить усе, щоб з даними послугами на даному ринку завоювати кращі позиції. Одним із напрямків маркетингової діяльності підприємства є цінова політика. Підприємству необхідно продовжувати концентрацію своїх зусиль в одній галузі тому, що воно володіє сильними конкурентними позиціями на ринку з високими темпами зростання.

Вважаємо, що аналізоване ЕМП володіє достатнім потенціалом та можливостями для подальшої реалізації усіх типів стратегії концентрованого зростання з метою завоювання кращих позицій на ринку.

Порівняно з діловою стратегією, конкурентна стратегія – більш вузька за масштабом. За ствердженням авторів [3], правильно обрана конкурентна стратегія дозволить ЕМП зайняти сильну позицію в конкурентній боротьбі, забезпечуючи йому найбільшу конкурентну перевагу, визначаючи основні принципи й орієнтири поведінки підприємства на ринку, бажані характеристики складу споживачів, характер конкурентної боротьби, а також формуючи систему взаємодії з конкурентами на ринку (сегменті), спрямовану на досягнення намічених цілей [3, с. 50].

В [7, 10, 11] виокремлено п'ять базових конкурентних стратегій, які, стосовно сфери електромонтажних послуг, можна визначити таким чином:

1. Стратегія лідерства за витратами – спрямована на зниження витрат на виконання робіт (надання послуг) порівняно з конкурентами. Якщо підприємство буде мати переваги щодо витрат, то воно забезпечить себе певним захистом проти п'яти сил конкуренції.

2. Стратегія диференціації – передбачає надання послугам фірми відмінних якостей, які важливі для покупця і які відрізняють їх від тих, що надають конкуренти. Ця стратегія також здатна захистити фірму від конкурентних сил, але інакше, ніж стратегія лідерства за витратами. Надання послуги відмінних якостей вимагає додаткових витрат, проте ці якості сприяють залученню більшої кількості споживачів (замовників), які готові заплатити більш високу ціну.

3. Стратегія оптимальних витрат – спирається на обидві стратегії: і на лідерство за витратами, і на диференціацію.

4. Сфокусована стратегія низьких витрат – орієнтована на окремий сегмент споживачів, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат на виконання робіт (надання послуг).

5. Сфокусована стратегія диференціації – орієнтована на забезпечення цільового сегмента послугами, які відповідають вимогам і смакам споживачів.

За словами авторів [2], зазначені стратегії є альтернативними, тому при виборі конкурентної стратегії будь-яка конкретна організація повинна чітко усвідомлювати, який тип конкурентної переваги вона хоче одержати і в якій сфері» [2, с 155].

Вважаємо, що аналізованому ЕМП в своїй подальшій діяльності потрібно розробляти та впроваджувати стратегію оптимальних витрат, яка дозволяє створити послугу винятково цінну для споживача, балансує між стратегіями диференціації і низьких витрат і використовує переваги обох цих стратегій. Такий конкурентний підхід є ефективним, з огляду на те, що на ринку електромонтажних послуг споживачів переважно цікавлять і рівень якості робіт, і їхня ціна.

Суб'єкт господарювання може бути конкурентоспроможним тільки у тому випадку, якщо він володіє перевагою перед конкурентами в залученні споживачів і захищений від дії конкурентних сил. Це вимагає від керівництва підприємства розробки ефективної стратегії його діяльності на основі постійного моніторингу зовнішнього оточення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Від якості робіт, які виконують електромонтажні підприємства, залежить надійність систем електропостачання та безпека життєдіяльності людей. Необхідність адаптації методологічного інструментарію стратегічного управління і стратегічного аналізу до сучасних вітчизняних реалій функціонування ЕПМ, обумовлює важливість спрямування наукових досліджень на вивчення факторів середовища функціонування даних підприємств та обґрунтування стратегій їхнього розвитку. Враховуючи те, що конкуренція на ринку електромонтажних послуг носить переважно регіональний та

місцевий характер, поглиблений стратегічний аналіз має охоплювати ринок даних послуг у межах відповідного міста та/або області.

Детальний аналіз джерел ключових галузевих факторів зовнішнього оточення ЕМП Кіровоградської області та м. Кропивницького (існуючих і потенційних конкурентів, постачальників, споживачів) дозволив встановити:

– *лідерів місцевого ринку електромонтажних послуг*, до яких віднесено СУ-411 ДчП «Дніпроелектромонтаж», ТОВ «Енергобудпроект 2», ТОВ «Наладчик-плюс», енергетичні служби великих промислових підприємств області;

– *ключові фактори їхнього успіху*, які включають: досвід роботи у даній галузі; позитивний імідж серед партнерів і споживачів; розширення долі ринку, що обслуговується підприємством; виконання повного спектру проектних, випробних й електромонтажних робіт та отримання для цього відповідного пакету дозвільної документації; наявність сучасної ефективної матеріально-технічної бази (у тому числі сертифікованих електротехнічних лабораторій), висококваліфікованого керівництва та персоналу; використання у виконуваних роботах тільки якісних матеріалів; можливість пропонувати оптимальне співвідношення якості/ціна наданих послуг;

– *основні бар'єри входження в галузь потенційних конкурентів*, що до них належать: надзвичайно складна процедура отримання дозвільної документації (ліцензій); регламентування робіт великою кількістю законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів; допуск до їх виконання персоналу лише найвищої кваліфікації; обов'язковий контроль завершених робіт органами Держенергонагляду та охорони праці; необхідність придбання й утримання капіталомісткого обладнання, оснащення й електротехнічних лабораторій; наявність ЕМП, які утримують на ринку міцні конкурентні позиції, володіють великим досвідом роботи, компетентністю, професіоналізмом та сучасними технічними засобами.

– *чинники завоювання довіри споживачів, розширення економічних зв'язків і ринку збуту*, до яких слід віднести високу якість робіт за оптимального рівня тарифів на їх виконання. Система забезпечення якості робіт повинна містити комплекс заходів щодо гарантування надійного функціонування збудованих (змонтованих) об'єктів, їх відповідності затвердженим проектам, будівельним нормам і державним стандартам, використання якісних матеріалів і комплектуючих;

– *напрямки розширення видів діяльності та спорідненої диверсифікації для електромонтажного підприємства*, яке керується мотивами укріплення власних конкурентних позицій та збільшення прибутковості своєї діяльності (виконання повного спектру проектних, випробних і електромонтажних робіт; встановлення та подальше обслуговування джерел резервного живлення; обслуговування трансформаторних підстанцій; інші види послуг, актуальні для споживача);

– *заходи щодо забезпечення ефективної роботи з постачальниками*, які включають: збір інформації про потенційних постачальників; вивчення стану справ у постачальників; дослідження якісних характеристик продукції постачальника (матеріалів, комплектуючих, машин, обладнання інших об'єктів);

– *особливості роботи з постачальниками та вимоги до їхньої продукції*, які полягають в оцінці: специфічних для електротехнічної продукції показників якості (надійності, довговічності, відповідності стандартам, екологічності, ремонтпридатності тощо); ціни її реалізації; умов і способів оплати; сумісності продукції постачальника з технологічними процесами і використовуваним обладнанням; експлуатаційних вимог; витрат на використання, обслуговування, ремонт; здатності постачальників дотримуватися вимог, обумовлених укладеними контрактами, щодо рівня якості продукції, яка поставляється, строків та обсягів поставок тощо).

Застосований на прикладі одного з підприємств-лідерів метод SWOT-аналізу дозволив розробити баланс факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ ЕМП, провести їх спільне вивчення і розробити на цій основі заходи щодо покращення конкурентної позиції даного підприємства на ринку. Отримана інформація має стати для керівництва ЕМП стратегічним орієнтиром для прийняття оптимальних управлінських рішень. Аналіз матриці SWOT показав, що підприємству слід спрямувати зусилля на реалізацію всіх типів стратегії концентрованого зростання, а також конкурентної стратегії оптимальних витрат.

Представлений стратегічний аналіз ринку електромонтажних послуг і намічені перспективи подальшого розвитку одного з його лідерів можуть бути застосовані учасниками цього ринку – електромонтажними підприємствами для оцінки власної конкурентної позиції, активізації своєї стратегічної діяльності й вибору адекватних методів конкурентної боротьби, що, в кінцевому рахунку, сприятиме розвитку даних підприємств і галузі в цілому.

Подальші дослідження слід спрямувати на розробку механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю електромонтажного підприємства, який забезпечить його ефективне функціонування у довгостроковій перспективі за сформованими конкурентними перевагами.

Список літератури

1. Багорка М.О., Білоткач І.А., SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Економіка АПК*. 2010. №6. С. 17-23.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
3. Войчак А.В., Камішніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2012. № 2. С. 50-53.
4. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення 20.02.2023).
5. Журило І.В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 86-90.
6. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5258> (дата звернення 17.03.2023).
7. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. с англ. А.Олійник, Р.Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
8. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб. /За ред. Л.В. Балабанової. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.
9. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/25982/> (дата звернення 10.03.2023).
11. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases. McGraw-Hill Education, 2001. 928 p.

References

1. Bahorka, M.O. & Bilotkach, I.A. (2010). SWOT-analiz iak osnova formuvannia marketynhovykh stratehij pidpryemstv [SWOT analysis as a basis for the formation of marketing strategies of enterprises]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 6, 17-23 [in Ukrainian].
2. Vasylenko, V.A. & Tkachenko, T.I. (2003). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
3. Vojchak, A.V. & Kamyshnikov R.V. (2012). Konkurentni perevahy pidpryemstva: sutnist' i klasyfikatsiia [Competitive advantages of the enterprise: essence and classification]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, 2, 50-53 [in Ukrainian].

4. Demydenko, S.L. (2015). Osoblyvosti stratehichnoho analizu seredovyscha pidpriemstva [Peculiarities of strategic analysis of the enterprise environment]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 9, Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> [in Ukrainian].
5. Zhurylo, I.V. (2009). Sutnist' systemy stratehichnoho upravlinnia ta metodyka ii vprovadzhennia na pidpriemstvi [The essence of the strategic management system and the method of its implementation at the enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu: Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University: Economic Sciences*, 15, 86-90 [in Ukrainian].
6. Lotysh, O.Ya. (2016). Osoblyvosti stratehichnoho analizu haluzi [Features of strategic analysis of the industry]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258> [in Ukrainian].
7. Porter, M. (1998). *Stratehiia konkurentsii [Competition strategy]*. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
8. Balabanova, L.V. (2005). *SWOT-analiz – osnova formuvannia marketynhovykh stratehij [SWOT analysis is the basis for the formation of marketing strategies]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
9. Farion, I.D. (2009). *Stratehichnyj analiz [Strategic analysis]*. Ternopil': TNEU [in Ukrainian].
10. Shershn'ova, Z.Ye. (2004). *Strategic management*. (2d ed.). Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://buklib.net/books/25982/> [in Ukrainian].
11. Thompson, A.A. & Strickland, A.J. (2001). *Strategic Management. Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education [in English].

Iryna Zhurylo, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Khimich Yuliya, Master Student

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Strategic Analysis and Prospects for the Development of the Electrical Installation Services Market of Kirovohrad Region

The article is devoted to conducting a strategic analysis of the external environment of the functioning of electrical installation enterprises (EIE), as well as to the development, on this basis, of practical recommendations for the formation of strategies for their development. The reliability of power supply systems and the safety of people's lives depend on the quality of work performed by these enterprises. Taking into account the fact that competition in the field of electrical installation services is mainly regional and local in nature, the relevant market of the Kirovohrad region and the city of Kropyvnytskyi was studied.

On the basis of a detailed analysis of the sources of each of the selected key industry factors of the external environment (existing and potential competitors, suppliers, consumers), the following were determined: the leading enterprises of the local electrical installation services market and the key factors of their success; the main barriers to entering the industry of potential competitors; factors of quality performance of services and gaining the trust of consumers; directions of related diversification of the electrical installation enterprise; peculiarities of working with suppliers and requirements for the quality of their products. A list of the main competitive advantages of the market leaders of electrical installation services has been established, which include: work experience in this field; positive image among partners and consumers; expanding the share of the market served by the enterprise; execution of a full range of design, testing and electrical installation works and obtaining the appropriate package of permit documentation for this; availability of a modern and effective material and technical base (including certified electrical laboratories), highly qualified management and personnel; use of only high-quality materials in the works; the ability to offer quality services at the best price. The SWOT analysis method, applied on the example of one of the leading enterprises, made it possible to develop a balance of factors of the external and internal environments of EIE, measures to improve the competitive position of this enterprise on the market, to put forward well-founded recommendations for the implementation of a strategy of concentrated growth and a competitive strategy of optimal costs.

The presented strategic analysis of the market of electrical installation services and the planned prospects for the further development of one of its leaders can be applied by the participants of this market - electrical installation enterprises to assess their own competitive position, intensify their strategic activities and choose adequate methods of competitive struggle, which, ultimately, will contribute to the development of data enterprises and the industry as a whole.

Strategic management, strategic analysis, competitive advantages, electrical installation services market, environmental factors, SWOT analysis, enterprise strategy, competitive strategy

Одержано (Received) 21.04.2023

Прорецензовано (Reviewed) 16.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 33.08:338.483.13:392.72

JEL Classification: M 540, Z 30

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).83-90](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).83-90)**Г. Й. Островська**, доц., канд. екон. наук*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна***У. С. Гузар**, доц., канд. екон. наук*Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна*

Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності

Стаття присвячена дослідженню поняття креативності персоналу у закладах індустрії гостинності в умовах сьогодення, аналізу характеристики креативності у літературних джерелах вітчизняних та зарубіжних учених, визначенні ключових умов успішності управління креативністю персоналу та розробці практичних сучасних підходів щодо управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності.

На основі складених наукових цілей даного дослідження, креативність розглядається як творчі здібності, як ознаку обдарованості, як творчий потенціал, закладений у кожній людині, що включає пізнавальну потребу, пороги реагування на новизну та нестандартні ситуації. Запропоновано виділяти креативність як невід'ємну якість із «soft skills» у працівників сфери гостинності адже людина з нестандартним мисленням і унікальними ідеями може бути успішною в цій галузі та допомагати своїм роботодавцям покращувати бізнес. Виділено, що ключовими умовами успішності управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності є знання; креативне та критичне мислення; мотивація працівників до творчої, інтелектуальної діяльності.

Запропоновані сучасні практичні підходи щодо управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності, серед яких виділено інноваційний, маркетинговий та «стартап» підходи.

управління креативністю, персонал, індустрія гостинності, сучасні підходи, маркетинг, «стартап»

Постановка проблеми. На початку XXI ст. формується нова парадигма глобалізації світової економічної системи з пріоритетним розвитком людського капіталу. Цьому сприяють процеси інтернаціоналізації і креативізації соціально-економічної, науково-технологічної, культурної сфер діяльності суспільства та сукупність чинників науково-технічного прогресу і конкурентоспроможності економіки. У розвитку креативного суспільства головну роль відіграють нові ідеї та інновації. Програми інноваційного розвитку країн передбачають технологічну модернізацію економіки на основі ефективного взаємоузгодження всіх ланок інноваційного циклу «дослідження – розробки – виробництво – розповсюдження – використання інновацій». Креативність стає основним джерелом економічної цінності. У цьому контексті Європейська Комісія офіційно оголосила нову програму «Креативна Європа» на період 2021-2027 рр. Бюджет програми становить 2,4 млрд. євро, що на 63 % більше від попередньої. Вказана програма дасть змогу секторам культурних та креативних індустрій Європи розкрити свій потенціал, оговтатись від кризи та стати більш конкурентоспроможними, екологічними, діджитальними та інклюзивними [2].

Креативність персоналу особливо у сьогоденних умовах функціонування України, умовах воєнного стану, стає однією із ключових здібностей людини в успішності закладів індустрії гостинності. Адже, як показують дослідження, креативність розвивається не лише у гнучкому середовищі, але і не в гнучкому [9]. Війна в Україні, як абсолютно не гнучке середовище, спричинила «бум» активності у креативності працівників сфери гостинності, де волонтерство є одним із таких проявів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтування поняття креативної складової у менеджменті висвітлено у працях закордонних учених Дж. Аяна, А. Іні, Г. Хамела, К. Прахалада, Дж. Хокінса, П. Друкера, П. Кука, А. Ердлі, Л. Удена,

Р. Харіса, Д. Уолкера та ін. Зокрема, Дж. Аян зазначає, що саме креативність стала однією з найважливіших персональних і бізнес-стратегій процвітання та успіху організацій [6]. Серед вітчизняних дослідників, які розвивають проблематику креативного менеджменту для підприємства слід назвати таких, як К. Білецька, Н. Задорожнюк, О. Прогнімак, І. Свидрук та Ю. Турянський, І. Соловійов, Н. Шашкова та ін. А. Самойленко та К. Хрулькова у своєму дослідженні зазначають мотивацію, як засіб підвищення креативності працівників у сфері готельного бізнесу [4]. Та все ж сьогодні залишається не досліджена проблема розвитку та впливу креативності персоналу на ефективність діяльності закладів індустрії гостинності.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні актуальності розвитку креативного мислення працівників та сучасних підходах щодо управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу. Один із перших дослідників креативності психолог Л. Терстоун, у 1929 р. стверджував, що творчі здібності виявляються в момент «релаксації», «розсіювання уваги», а не тоді, коли увага зосереджена на вирішенні проблемної ситуації. Креативність розглядаємо як творчі здібності, як ознаку обдарованості, як творчий потенціал, закладений у кожній людині, що включає пізнавальну потребу, пороги реагування на новизну та нестандартні ситуації». Творчість – це здатність бачити нові можливості і діяти відповідно до них, тим самим втілюючи їх у життя.

Незважаючи на те, що креативність досить докладно досліджувалась як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, більшості підприємств не вдалося на практиці об'єднати уявлення про творчість у єдину систему управління. SAS Institute – найбільша приватна компанія-виробник програмного забезпечення у світі, є помітним винятком. Компанія SAS, штаб-квартира якої знаходиться в Кері, Північна Кароліна, щорічно входить до двадцяти кращих компаній за версією журналу Fortune. Рівень плинності кадрів коливається в межах 3–5 % порівняно із середнім показником по галузі майже 20 %. Секрет успіху полягає в тому, що SAS навчилася використовувати творчу енергію всіх зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, розробників програмного забезпечення, менеджерів та допоміжний персонал. За останні три десятиліття SAS розробила унікальну структуру для управління творчістю, засновану на трьох керівних засадах:

1. Допомогати співробітникам у виконанні своєї роботи, підтримуючи їх інтелектуальну активність та усуваючи відволікаючі чинники.
2. Покласти на керівників відповідальність за стимулювання творчості.
3. Залучати клієнтів як творчих партнерів.

Ці принципи ґрунтуються на припущенні, що творчий капітал – це не просто набір ідей окремих людей, а результат їхньої взаємодії. Для співробітників SAS виконання цікавої, творчої роботи набагато важливіше за високу заробітну плату та інших фінансових стимулів як ключового джерела мотивації. Відомо, що навчання та виклики мотивують працівників більше, ніж гроші чи страх перед керівництвом. Що відрізняє SAS, це те, що вона робить все можливе, щоб знайти правильний внутрішній мотиватор для кожної групи працівників.

Компанія прагне знайти правильну роль для своїх менеджерів. У SAS ця роль полягає в тому, щоб пробуджувати творчий потенціал працівників. Менеджери також об'єднують групи людей, щоб полегшити обмін ідеями та інформацією. У компанії велика увага приділяється вивченню скарг та пропозицій клієнтів. Якщо врахувати, що клієнтами компанії є фірми, що становлять 90 % топ-500 за версією Fortune Global 500, то компанія має найбільшу та найкращу фокус-групу на світовому ринку програмного

забезпечення. Персонал компанії, спілкуючись із клієнтами, набуває нових знань, що позитивно позначається на формуванні творчого потенціалу. Працівники служби технічної підтримки та відділу продажів прагнуть вибудовувати з клієнтами довгострокові відносини, вивчаючи їхні потреби. Таким чином, коли SAS підтримує такі відносини між розробниками, продавцями та клієнтами, вона інвестує у свій творчий капітал. Управління за допомогою такої структури створює корпоративну екосистему, що сприяє креативності та високій продуктивності праці.

Цікавим фактом є те, що креативність є невід'ємною якістю із «soft skills» у працівників сфери гостинності. Саме людина з нестандартним мисленням і унікальними ідеями може бути успішною в цій галузі та допомагати своїм роботодавцям покращувати бізнес. Креативність є одним із найважливіших критеріїв оцінки успіху та досконалості персоналу та організації, оскільки вона працює над забезпеченням відповідного робочого середовища, перетворює набуті знання та досвід на результати, які відповідають потребам і бажанням гостей і заохочує працівників змінюватися, «виготовляти» нові ідеї.

Людина посідає центральне місце у формулюванні поняття «гостинність», та є як об'єктом, так і суб'єктом гостинності як послуги [1]. Саме тому, креативність персоналу сьогодні, як ніколи, є актуальною та стратегічно важливою для успіху підприємства.

На нашу думку, ключовими умовами успішності управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності є:

- знання;
- креативне та критичне мислення;
- мотивація працівників до творчої, інтелектуальної діяльності.

Знання можна визначити, як систематизовану, оброблену та затребувану інформацію, яка має цінність і є результатом осмисленої пізнавальної діяльності суб'єкта [10]. Знання як інформаційний продукт не втрачає свого змісту після обміну, ним продовжують володіти як продавці, так і споживачі. Знання є абстрактним поняттям, яке не має жодного відношення до матеріального світу. Знання не створюється апріорі та не є вродженим у детермінованій формі. Платон стверджував, що знання може бути отримане тільки в результаті раціонального міркування, заснованого на аксіомах (як у математиці) і його слід відрізнити від думки, яка є продуктом почуттів.

Визначення знання залишається проблемою, принаймні в управлінському сенсі, оскільки знання, стаючи стратегічним організаційним ресурсом, має визначатися як поняття, адекватне бізнес-середовищу, а не абстрактне поняття для трансцендентального світу ідей. Приймаючи комплексний погляд на природу знання, деякі автори вважають, що є три види знання: емпіричні знання; навички; інтуїція. Вони взаємозалежні, але мають деякі специфічні особливості.

Емпіричне знання – це те, що ми отримуємо безпосередньо з довкілля через нашу сенсорну систему, а потім все отримане обробляється мозком. Навички – це знання про те, як щось робити (ноу-хау). Вони засновані на емпіричному знанні, але це добре структуроване та орієнтоване на дію знання, яке люди отримують, багаторазово виконуючи певне завдання. Одним із найважливіших знань є інтуїція. Таким чином, спосіб покращити свої інтуїтивні навички полягає у зміцненні власної бази досвіду. Найбільш значущим типом досвіду, природно, є досвід реального життя.

Креативне мислення – це здатність по-новому поглянути на рутинну роботу. Роботодавці у всіх галузях потребують співробітників, які можуть творчо мислити та створювати нові перспективи на робочому місці» [7]. Креативне мислення є навичкою,

яку кожен працівник підприємства може виховати та розвинути. Приклади практичного застосування навичок творчого мислення:

1. Вирішення проблем. Вирішення складних, несподіваних проблем потребує творчого підходу. Роботодавці хочуть наймати креативних працівників не через їхню креативність як таку, а тому, що вони можуть використовувати її для вирішення проблем не традиційним способом.

2. Аналіз. Якщо співробітники можуть збирати інформацію та дані, це добре, але без навичок творчого мислення вони не зможуть аналізувати їх належним чином. Креативність в аналітичному мисленні допомагає отримувати зміст із наборів необроблених даних.

3. Продаж та маркетинг. Продаж та маркетинг вимагають вміння переконувати. Але насамперед потрібно скласти креативне повідомлення, яке здатне підвищити рівень продажів. Якщо співробітники вміють писати переконливо, творчо, це значно допоможе у маркетингу, продажах та при складанні електронних листів, звітів та презентацій.

4. Керівництво. Лідерство полягає у тому, щоб надихати інших. Якщо менеджер має чудові лідерські навички, засновані на творчих ідеях і баченні, він може об'єднати членів команди і мотивувати їх працювати разом для досягнення кінцевої мети.

З цих причин фахівці, які мають творче мислення, надзвичайно цінні для компанії. Фактично історія науки і техніки наповнена проектами, які не працювали не через помилки в техніці чи методології, а тому, що люди застрягли у своїх припущеннях та старих звичках. За словами А. Кроплі, «критичне мислення – система суджень, яка використовується для аналізу речей і подій з формулюванням обґрунтованих висновків та дає змогу виносити обґрунтовані оцінки, інтерпретації, а також коректно застосовувати отримані результати до ситуацій та проблем» [8]. Критичне мислення дає змогу виявити недоліки в міркуваннях та уникнути упереджень.

Мотивацію прийнято вважати одним з найважливіших компонентів творчості. Мотивація до творчості значною мірою виходить із прагнення робити те, що ніколи не робилося раніше. Досліджуючи роль внутрішньої мотивації та способи посилення внутрішньої мотивації на робочому місці було знайдено багато доказів на користь внутрішньої мотивації. При цьому принцип внутрішньої мотивації творчості полягає в тому, що люди будуть найбільш креативними, коли вони почуватимуться мотивованими насамперед інтересом, задоволенням та викликом з боку оточуючих, та не відчувати на собі вплив зовнішнього тиску, тобто зовнішньої мотивації [3].

Пропонуємо розглядати такі сучасні підходи щодо управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності (табл.1).

Сьогодні варто використовувати інноваційний підхід щодо управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності адже інновації можна застосовувати і в багатьох процесах гостинності. Наприклад, у процесі підбору персоналу на етапі проведення співбесід – проводити відкриті співбесіди з багатьма кандидатами в короткі періоди від 5 до 7 хвилин. На нашу думку, такий підхід матиме позитивний результат на таймінг як роботодавця так і кандидата на певну посаду, що в майбутньому забезпечить чітку організацію робочого, особистого часу, використання залишкового часу на удосконалення креативного мислення тощо.

Одним із проявів креативного мислення людини є адаптація до змін, що дає можливість створити інші умови функціонування закладу в конкурентному середовищі, допомогти закладам гостинності адаптуватися до змін у суспільстві та нових очікувань гостей.

Таблиця 1 – Сучасні підходи щодо управління креативністю персоналу у закладах індустрії гостинності

Підхід	Інтерпретація	Практичне застосування
Інноваційний підхід	Мотивація персоналу творчо вирішувати запити гостей	«Lopesan Hotel Group» створила семінари для заохочення ідей своїх співробітників [10]. Адаже персонал, який має можливість використовувати кращі практики, методи підвищення власної кваліфікації – має простір щодо пошуку творчих шляхів удосконалення. Такий підхід мотивує працівників розвивати свої креативні здібності та отримати за це відповідну винагороду
Маркетинговий підхід	Позиціонування закладу у конкурентному середовищі та пристосування до суспільних змін	Фінансовий директор «New World Wuhan Hotel» Джанет Ян зазначає [11], що COVID-19 і локдаун змусили команду готелю подумати про те, як залучити новий контингент гостей: через онлайн-групи в інформаційному просторі вони створили віртуальну групу гостей, завдяки яким змінили асортимент страв, інградієнтний склад страв, способи доставки замовлення тощо. Завдяки мережі Інтернет команда дослідила сучасні тенденції пошуку гостей та адаптувалася до ситуації викликаной пандемією, досягнувши успіху у своєму експерименті
«Стартап» підхід	Презентація власних ідей, проєктів, схвалення аудиторією	Створення спеціального бізнес-клубу та простору для презентації ідей, проєктів у сфері гостинності. Членами такого бізнес-клубу можуть бути власники закладів готельно-ресторанного бізнесу, на розгляд яких подаватимуться бізнес-ідеї щодо удосконалення діяльності закладів гостинності тощо

Джерело: складено авторами

«Стартап» підхід передбачає створення реального бізнес-середовища щодо презентації креативних ідей як представників з команди працюючого персоналу у власному закладі так і незалежних осіб. Вважаємо, що такий підхід створить реальну конкурентну позицію серед бізнес-ідей, вмотивує кожного працювати над власним креативним мисленням, допоможе власникам бізнесу практично застосувати ідеї (проєкти) у свою діяльність.

Сьогодні креативне мислення персоналу чинить позитивний вплив на діяльність закладу у всіх його проявах. Адаже саме завдяки нестандартним рішенням можна врятувати будь-яку ситуацію. Так команда готельної мережі «Ritz Carlton» у Женеві (Швейцарія) впоралася з величезними втратами, які вони зазнали під час пандемії [11]. Насамперед, вони намагалися зрозуміти головні занепокоєння людей щодо проживання

в їхніх готелях. Однією з проблем, на яку вони звернули увагу, було те, що гості не хотіли обідати з сотнями інших у ресторані готелю. Таким чином, було запропоновано преміум-обіди в самих номерах. Команда готельної мережі повністю змінила існуючу модель обслуговування у номерах і подбала про те, щоб гості могли насолоджуватися перебуванням у цьому підвищеному стані конфіденційності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Креативність у розвинених країнах є звичною практикою і основним джерелом конкурентних переваг закладів індустрії гостинності. Для того щоб Україні якнайшвидше перейти на стадію інноваційного суспільства, необхідно у всіх сферах діяльності інтенсивно впроваджувати та розвивати креативні процеси. Підсилення креативності надає великі переваги як для персоналу підприємств, так і для сучасного бізнесу загалом. Заклади, які прагнуть управляти креативністю своїх працівників, отримують вирішальну перевагу в конкуренції, що постійно зростає. Якщо підприємства індустрії гостинності використовуватимуть внутрішню мотивацію творчих працівників, стимулюючи їх; якщо руйнуватимуть бар'єри між менеджерами та працівниками, зробивши так, щоб менеджери теж були творчими людьми; якщо задіюватимуть творчі таланти своїх гостей, а не шукатимуть нові ідеї тільки у своїх працівників; і якщо розвиватимуть довгострокові відносини, як із гостями, так і зі співробітниками, воно багаторазово збільшать свій творчий капітал. Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці пріоритетних напрямів креативного лідерства в контексті розвитку вітчизняної індустрії гостинності.

Список літератури

1. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 3 (44). С. 208-215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcftp.3.44.2022.3596>.
2. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd.2022.02.625>.
3. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7(23). С. 156-167. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>.
4. Самойленко А. О. Хрулькова К.А. Креативність людського капіталу в готельній індустрії. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-4>.
5. Ana McFee. Why do creative people become Hospitality stars? 2023. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-needs-more-creative-people> (дата звернення: 28.03.2023)
6. Ayan J. Creativity on Demand, 2012. URL: <http://www.managementconsultingnews.com/interview-jordan-ayan/> (дата звернення: 28.03.2023)
7. Cropley A. J. Creativity in Education and Learning, 2005. URL: https://www.academia.edu/10502641/Creativity_in_education. (дата звернення: 28.03.2023)
8. Greenwald N., Bradford A., Millman F., Taylor P. Thinking for Change: A Resource Center for Critical and Creative Thinking and Reflective Practice, 2018. URL: www.umb.edu/it/about/reports. (дата звернення: 28.03.2023)
9. Mega Asri Zona, Arif Adrian. Innovation and Employee Creativity in Hospitality Industry in West Sumatra, 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/340305147_Innovation_and_Employee_Creativity_in_Hospitality_Industry_in_West_Sumatra. (дата звернення: 28.03.2023)
10. Ostrovska H., Sherstiuk R., Tsikh H., Demianyshyn V., Danyliuk-Chernykh I. Conceptual principles of learning organization bulding. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. Вип. 3. С. 167-172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.

11. Team Stayflexi. Creativity: The Essential Ingredient For Success in Hospitality Industry, 2022. URL: <https://business.stayflexi.com/blog/creativity-the-essential-ingredient-for-success-in-hospitality-industry>. (дата звернення: 28.03.2023)
12. Why do Creative People grow to be hospitality stars? 2023. URL: <https://bngkolkata.com/creative-people-grow-to-be-hospitality-stars/> (дата звернення: 28.03.2023)

References

1. Huzar, U., Holod, A., Paska, M., Felenchak, Y., & Fedoryshyna L. (2022). Stanovlennya industriyi hostynnosti yak chynnyka pidvyshchennya konkurentospromozhnosti natsional'noyi ekonomiky [Establishment of the hospitality industry as a factor in increasing the competitiveness of the national economy]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice – Financial and credit activity problems of theory and practice*, 3, 208-215 [in Ukrainian].
2. Ostrovska, H.Y. (2021). Kreatyvnyu menedzhment yak dominanta innovatsiynykh pidpryemstv [Creative management as dominant of innovative enterprises]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 2 (25), 625-640. [in Ukrainian].
3. Ostrovska, H.Yo. (2022). Motyvuvannya personalu shchodo pidvyshchennya rivnya intelektualizatsiyi pratsi v umovakh novitn'oyi upravlins'koyi paradyhmy [Motivation of staff to increase the level of labor intellectualization in new management paradigm]. *Review of transport economics and management – Review of transport economics and management*, 7 (23), 156-167. [in Ukrainian]
4. Samoilenko, A.O., & Khrul'kova K.A. (2021). Kreatyvnist' lyuds'koho kapitalu v hotel'niy industriyi [Creativity of human capital in the hotel industry]. *Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom – Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom*, 32 (71), 3, 19-24. [in Ukrainian].
5. Ana McFee. (2023). Why do creative people become Hospitality stars? *hospitalityinsights.ehl.edu*. Retrieved from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-needs-more-creative-people> [in English].
6. Ayan, J. (2012). Creativity on Demand. *managementconsultingnews.com*. Retrieved from <http://www.managementconsultingnews.com/interview-jordan-ayan/> [in English].
7. Cropley, A.J. (2005). Creativity in education and learning. London. *academia.edu*. Retrieved from https://www.academia.edu/10502641/Creativity_in_education [in English].
8. Greenwald, N., Bradford, A., Millman, F., & Taylor, P. (2018). Thinking for change: a resource center for critical and creative thinking and reflective practice. *umb.edu*. Retrieved from www.umb.edu/it/about/reports [in English].
9. Mega Asri Zona, Arif Adrian. (2020). Innovation and employee creativity in hospitality industry in West Sumatra. *researchgate.net*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/340305147> [in English].
10. Ostrovska, H.Yo., Sherstiuk, R.P., Tsikh, H.V., Demianyshyn, V.H., & Danyliuk-Chernykh I.M. (2021). Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 167-172. [in English].
11. Team Stayflexi. Creativity: The Essential Ingredient For Success in Hospitality Industry. 2022. *business.stayflexi.com*. Retrieved from <https://business.stayflexi.com/blog/creativity-the-essential-ingredient-for-success-in-hospitality-industry> [in English].
12. Why do Creative People grow to be hospitality stars ? 2023. *bngkolkata.com*. Retrieved from <https://bngkolkata.com/creative-people-grow-to-be-hospitality-stars/> [in English].

Halyna Ostrovska, Associate Professor, Ph.D in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Uliana Huzar, Associate Professor, Ph.D in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine

Creativity Management of Staff in Hospitality Industry Institutions

The article is devoted to the study of the concept of personnel creativity in the hospitality industry in today's conditions, the analysis of the characteristics of creativity in the literary sources of domestic and foreign scientists, the determination of the key conditions for the success of the management of personnel creativity, and the development of practical modern approaches to the management of personnel creativity in the hospitality industry.

Based on the scientific goals of this research, creativity is considered as creative abilities, as a sign of giftedness, as a creative potential inherent in every person, which includes cognitive needs, thresholds for responding to novelty and non-standard situations. Selected examples of practical application of creative thinking skills, among which it is worth paying attention to the fact that, firstly, solving complex, unexpected

problems requires a creative approach; secondly, creativity in analytical thinking helps to extract meaning from sets of raw data; third, if a manager has excellent leadership skills based on creative ideas and vision, he can unite team members and motivate them to work together to achieve the ultimate goal. It has been studied that motivation is one of the most important components of creativity because it comes from the desire to do something that has never been done before. It is proposed to highlight creativity as an integral quality from the "soft skills" of hospitality workers, because a person with non-standard thinking and unique ideas can be successful in this field and help their employers improve their business. It is highlighted that the key conditions for the success of managing the creativity of personnel in hospitality industry establishments are knowledge; creative and critical thinking; employee motivation for creative, intellectual activity.

Modern practical approaches to managing the creativity of personnel in hospitality industry establishments are proposed, among which innovative, marketing and "startup" approaches are highlighted. **creativity management, personnel, hospitality industry, modern approaches, marketing, "startup"**

Одержано (Received) 29.03.2023

Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

UDC 336.22

JEL Classification: H3; H83

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).90-99](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).90-99)

Olena Magopets, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Oleksandr Gai, PhD, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine

Administration of taxes in the system of factors ensuring the effective implementation of the tax policy of the state

The article is devoted to the study of the place and role of the tax administration mechanism in the system of factors ensuring the effective implementation of the state's tax policy. It was found that the tax policy is an important component of the socio-economic policy of each country. Based on the results of the research, it was established that the content of tax policy is revealed through a set of legal, economic and organizational measures of the state, which are implemented in the field of taxation and are aimed at forming a reliable financial basis for the functioning of the state, achieving positive changes in socio-economic development and protecting national interests in the conditions of globalization and integration processes. The basic principles of tax policy formation are substantiated, which recognize the following principles: adequacy of budget support; tax capacity; equal tension; system and internal integrity of taxation; stability of taxation; flexibility (elasticity) of taxation and efficiency of taxation. It is proven that the domestic tax policy is mostly focused on the implementation of the fiscal function of taxes, which reduces its effectiveness in the context of creating prerequisites for economic growth. The main shortcomings of Ukraine's tax policy have been identified, which are manifested in: lack of ranking of goals by their degree of importance and concentration of efforts on achieving the most important of them; unclear definition of the problems facing the country's economy; inefficient structure of the tax system; prevalence of indirect taxes; high level of tax burden and uneven distribution.

It was found that the key element of the tax policy is the mechanism of tax administration, which is a set of interrelated management procedures, methods, functions and actions of an applied nature, carried out by tax authorities in a continuous cyclical process of implementing the tax policy of the state in order to ensure the mobilization of taxes and fees to the budgets of different levels. The main elements of tax administration aimed at ensuring the effective implementation of the state's tax policy (tax planning, tax audit, improvement of information systems, raising the level of tax culture, improving the qualifications of tax authorities, improving the quality of service to taxpayers) have been identified.

tax administration, tax policy, tax relations, taxpayers, taxes, fees, principles of tax policy, tax functions, tax administration mechanism

Statement of the problem. The implementation of the defined economic strategy of Ukraine, aimed at its transformation into a highly developed European state and accession to the EU, orientation towards sustainable economic growth, require improvement of the state's activity in regulating macroeconomic processes. In this context, one of the main directions of increasing the effectiveness of state economic policy is the formation and implementation of tax policy aimed at providing financial resources to the needs of the state

and stimulating economic growth. These can be achieved by increasing production volumes, increasing the level of entrepreneurial activity, implementing investment initiatives and creating conditions for the exit of operating activity and income of business entities from the shadows. The key factor in the effective implementation of the state's tax policy is the functioning of the tax administration mechanism that aimed at the needs of the socio-economic development of the state, overcoming structural disparities in the economy, reducing the tax burden, simplifying taxation, initiating an increase in the economic activity of business entities and creating conditions for attracting both national, as well as foreign investments, ensuring the growth of the population's well-being. Inconsistency of tax revenues to budgets with the financial needs of the state (in the structure of revenues of the consolidated budget of Ukraine, tax revenues in recent years amounted to: in 2022 – 61.16%, in 2021 – 87.46%, in 2020 – 82.57 %, in 2019 – 82.98%, in 2018 – 83.29% [15]), exacerbates the problem of the effectiveness of tax policy implementation. The solution of this problem requires the use of balanced approaches to the formation of a tax administration mechanism aimed at ensuring fiscal needs state and achieving a high level of trust of taxpayers.

Analysis of recent research and publications. The scientific works of V. Andrushchenko [1], A. Krysovaty [4], O. Magopets [6], V. Melnyk [7; 8], K. Proskura [11], N. Shalimova [17], and others. The question of determining the essence of tax policy, its place and role in state regulation of the economy, and the peculiarities of its formation and implementation in certain periods of the development of Ukraine are revealed in their studies by Ya. Lytvynenko [5], P. Melnyk [9], M. Ruban [12], K Swabian [18; 19] and others. However, there are almost no systematic studies of tax administration and tax policy in their relationship, which, accordingly, actualizes scientific research in this direction.

Statement of the objective. The task of this article is to study the place and role of the tax administration mechanism in the system of factors ensuring the effective implementation of the state's tax policy.

The main material. At the current stage, our country is going through difficult times in political, economic, and social development, which is caused, first of all, by Russia's military aggression against Ukraine, which complicates, and sometimes even makes impossible, the processes of the effective functioning of the national economy. At the same time, issues regarding the effective implementation of the tax policy aimed at ensuring effective prerequisites for restoring the stability of the positive dynamics of the economic development of our state remain extremely important. Without a well-founded state tax policy, which is part of the financial policy, and ideally should correspond to objective economic, social, and political realities and be aimed at the implementation of budgets at different levels, it is impossible to understand or determine how effective the impact of the tax mechanism will be on the solution socio-economic problems.

As K. Shvabiy notes, and with which it is difficult to disagree, "tax policy is an integral attribute, and the right to choose and form its content is a sign of maturity and self-sufficiency of the state. Only a country that forms its economic policy, including tax policy, can be considered independent" [19, p. 91]. At the same time, the formation of tax policy in conditions of macroeconomic and financial instability, that is, in the conditions in which our state currently functions, "is the ability to use taxes to balance between the implementation of fiscal consolidation tasks and the creation of conditions for economic growth. Balancing between the specified tasks presupposes the use of such fiscal consolidation tools that do not create significant obstacles to economic growth." [14, c. 44].

The content of the tax policy is revealed through a set of legal, economic, and organizational measures of the state, which are implemented in the field of taxation and are aimed at regulating tax relations to ensure the receipt of taxes and fees to the budgets of various levels and to stimulate economic growth with the help of the tax system. Tax policy is

determined by the degree of influence of the state on socio-economic processes and changes under the influence of integration processes taking place in global economic relations. In this context, the opinion of D. Veremchuk is valid, who emphasizes that the experience of European countries in the formation and implementation of tax policy is of great importance for Ukraine, especially given the fact that it strives to acquire full membership in European organizations [3]. Taking into account the current international position of Ukraine and the need to improve the existing tax mechanisms of the state with the aim of harmonizing the domestic tax system and the tax systems of the EU member states, it is relevant, in our opinion, to understand tax policy in the following context: "as activities regarding the introduction (cancellation), adjustment of the mechanisms and organization of tax collection and tax payments in order to ensure a reliable financial basis for the functioning of the state, achieve positive changes in socio-economic development and protect national interests in the conditions of globalization and integration processes" [4, c. 38].

It is obvious that in the current conditions of the formation of tax policy in Ukraine, it is necessary to provide for the creation of conditions for the growth of GDP and other positive changes in the development of the socio-economic system, the provision of a reliable financial basis for the functioning of the state, the introduction of changes to the tax legislation to implement the Association Agreement, and as well as the gradual implementation of other EU tax policy measures with progress in economic development and unshadowing of the economy [8, p. 11].

Even though the tax policy is a reflection of the implemented economic policy, quite often its results force the state to make adjustments to its economic policy. Therefore, tax policy involves the manipulation of taxes to achieve certain state goals (filling budget revenues, increasing production volumes, employment, reducing inflation, etc.) and is determined by the level of state intervention in economic development.

Tax policy and the tax mechanism determine the role of taxes in society, which is closely related to the state's performance of its functions. Distinguishing the tax policy and the taxation mechanism that actually operates in the country makes it possible to understand the objectivity of taxes and the subjective activity of the state in this regard. It should be noted that the tax policy of the state determines the target orientation of the tax mechanism. It should be formed in such a way that, on the one hand, it ensures the performance of the basic function of taxes – fiscal, and on the other hand, it promotes the implementation of the regulatory function of taxes in order to strengthen the influence of the tax mechanism on reproduction processes.

Achieving socio-economic goals at the same time is practically impossible.

Therefore, the main goal of the state's tax policy is to find a balance between the state's capabilities from the point of view of providing it with financial resources through the tax mechanism and the achievement of priority socio-economic goals under certain conditions of the country's development.

Given that the principles of tax policy formation are the main criteria for assessing the quality of the tax mechanism, there is a need to formulate fundamental principles that reflect its tasks. At the same time, in our opinion, the principles of taxation formulated by A. Smith should be taken into account: the generality of taxes and their proportionality to income (taxes must be fair, in particular, subject states must pay taxes in accordance with the income received); certainty; simplicity and convenience; efficiency of tax collection [13, p. 425]. Taking into account the above, we believe that a tax policy that adheres to the following principles can be effective: adequacy of budget support; tax capacity; equal tension; system and internal integrity of taxation; stability of taxation; flexibility (elasticity) of taxation; efficiency of taxation, which can be combined into certain groups taking into account the substantive characteristics of the relevant principles (Table 1).

Table 1 – Basic principles of tax policy formation

Grouping of principles by content	Name of the principle	Essential characteristic
Principles of budgetary support	The principle of sufficiency	determines the provision of a sufficient level of budget revenues (state and local) to finance their expenses
Principles of general economic direction	The principle of system and internal integrity of taxation	is reflected in the interrelationship and coherence of changes in the main tax indicators caused by changes in the key parameters of the functioning of the economic system (GDP and its structure), reflects the unity of the country's economic system
	The principle of stability in taxation	means that the tax system must remain stable for several years, which will ensure compliance with the interests of taxpayers and the state; the change in the taxation mechanism must take place in an evolutionary way
	The principle of flexibility (elasticity) of taxation	means that the tax mechanism can be quickly changed, depending on the objective needs and capabilities of the state
	The principle of taxation efficiency	means the availability of tools in the tax mechanism that stimulate economic growth, activate the entrepreneurial activity of economic entities
Principles of ethical and legal direction	Principle of tax capacity	means that the level of tax obligations should directly depend on specific types of income and the level of well-being of the taxpayer
	The principle of equal tension	provides that the obligation to the budget to pay taxes is established for all taxpayers in accordance with their capabilities and performance results by establishing uniform or differentiated rates

Source: compiled by the authors

Tax policy reform within the framework of integration processes should take place gradually, considering the peculiarities of the national economy. The Tax Code of Ukraine establishes a list of taxes that mainly meets European standards, but such compliance does not guarantee the effectiveness of the tax system in Ukraine, since individual issues that shape tax policy play an important role.

These issues are the main problems on the way to the harmonization of tax policy, namely: issues of the structure of taxes, the level and differentiation of rates in different sectors of the economy, lists and rules for granting benefits to certain industries and enterprises, tax administration at both the state and micro levels, and problems of low-quality legislative framework, which sometimes contradicts the Laws and normative legal acts of related fields.

In Ukraine, the goals of the tax policy have not been definitively defined, the practical problems of reforming the tax mechanism have not been fully resolved, and there is no sufficiently substantiated legal basis for taxation, despite the adoption of the Tax Code of Ukraine. Therefore, the domestic tax policy is focused, so far, mainly on the fiscal function of taxes, which does not allow considering it as a significant economic lever of state regulation of the economy, capable of creating prerequisites for the formation of a socially oriented economy. Evidence of this is the rather high overall level of the tax burden in Ukraine (Table 2), compared to such developed European countries as Norway (40%), the Netherlands (39%) or Germany (38%) [20], whose economic growth peaks remained in the distant past. A high tax burden inhibits economic growth and accordingly will require a further increase in the tax burden, which will further inhibit economic growth.

As evidenced by the data shown in Table 2, the level of the tax burden changes from year to year, sometimes downward, then on the contrary, upward. This is evidence of both unstable GDP growth rates and chronic changes in tax legislation. During 2011-2022, 197 amendments and additions were made to the Tax Code of Ukraine (PTC). In addition to the PKU, the issue of taxation is regulated by numerous subordinate legal acts, Presidential Decrees, resolutions and orders of the Cabinet of Ministers of Ukraine. All this causes many disagreements, as well as negatively affects the fulfillment of tax obligations by taxpayers, as

well as the work of the state tax service, and accordingly reduces the attractiveness of the domestic economy for foreign investors, whose funds we desperately need in conditions of a constant lack of our own financial resources.

Table 2 – Indicators of the tax burden in Ukraine in 2013-2021

Indicators	Years								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
The level of the budget tax burden, %	24,20	26,90	35,50	32,00	33,90	32,00	29,10	29,80	33,30
Real gross domestic product (in previous year's prices), UAH billion.	1410,6	1365,1	1430,2	2034,4	2445,5	3083,4	3675,7	3818,4	4363,5
Tax revenues to the Consolidated Budget of Ukraine, UAH billion.	340,9	367,5	507,6	650,7	828,1	986,3	1070,3	1136,6	1453,8
The level of the tax burden on labor, %	17,40	18,20	19,60	13,20	15,10	15,00	15,60	16,70	17,20
Personal income tax, UAH billion.	72,1	75,2	99,9	138,7	185,6	229,9	297,8	319	378,3
Unified social contribution, UAH billion.	166,8	165,9	169,8	111,7	158,9	202	241,7	281,7	327
Single tax, UAH billion.	6,6	7,4	10,9	17,1	24	29,5	35,2	38	46,2
The level of tax burden on capital, %	5,90	5,40	5,70	5,30	5,10	5,10	4,60	4,60	5,80
Enterprise income tax, UAH billion.	54,9	40,2	39	60,2	73,3	106,1	117,3	118,4	163,8
Rent (by type of rent), UAH billion.	28,8	33,5	41,9	46,6	51,1	50	52	57,1	89,3
Level of tax burden on consumption, %	12,90	14,90	20,40	17,80	19,00	17,30	14,80	15,30	17,20
Value added tax, UAH billion.	128,2	139	178,4	235,5	313,9	374,5	378,6	400,6	536,4
Customs payments, UAH billion.	13,3	12,6	40,3	20,3	24,5	27	30	30,4	38,1
Excise tax, UAH billion.	36,6	45	70,7	101,7	121,4	126,7	130,7	146,6	172
Other taxes and fees, UAH billion.	3,7	7,3	2,8	4,9	4,7	4,9	6	5,3	5,3
Total coefficient of tax burden, %	36,00	39,10	47,40	37,50	40,40	38,50	35,70	37,10	40,80

Source: compiled by the authors based on data [2; 15; 16]

It should also be noted the high level of the tax burden on labor and consumption. However, if the volume of revenues from indirect taxes on consumption is generally explained by sufficiently high levels of consumer inflation in these years, then the high levels of labor taxation depend only to a small extent on inflationary processes and are mostly determined exclusively by the state taxation policy.

The risks associated with a high level of labor taxation are obvious - the diminution of the labor market, its oppression due to the chronic desire of employers to save on personnel, and the inhibition of the growth of the population's well-being. A reduction in taxation of citizens' incomes has some positive effects. First of all, due to the substitution effect and influencing people's behavior. Lower tax rates on labor increase the amount of money received "in the hands" after taxes are paid, thereby stimulating not only greater work effort but also encouraging growth in savings and investment. Another positive effect is that they reduce tax distortions (that is, the excessive tax burden on one or another sphere) and contribute to increasing the efficiency of economic activity and support sustainable economic activity and, therefore, income from consumption.

The increase in the total tax burden is directly related to ineffective tax policy, populism of politicians who have constantly expanded the state's social expenditures in recent years, irrational debt policy of the government, which requires the state to spend significantly on debt repayment and servicing, and irrational approaches to budget planning, which is based on expenditures, not state revenues. A state that pursues an irrational and unthrifty spending policy is doomed to a high tax burden because it will constantly need additional money.

If we consider the trends of changes in the GDP indicator and the overall level of the tax burden, their connection will be obvious: the peaks of GDP growth, surprisingly, fall precisely in the years of the lowest tax burden. In addition, the fall in the level of GDP, on the contrary - at the peaks of the growth of the tax burden.

The tax mechanism developed in Ukraine is based on the taxation model used in developed countries of the world. However, this model does not take into account historical features and the current specific stage of development of the country's economy, but only

copies elements of generally accepted tax systems. The shortcomings of Ukraine's tax policy are also manifested in a lack of ranking of goals by their degree of importance and concentration of efforts on achieving the most important of them; unclear definition of the problems facing the country's economy; inefficient structure of the tax system; prevalence of indirect taxes; high level of tax burden and uneven distribution, etc.

The transformation of the tax system taking place in Ukraine is aimed at overcoming the shortcomings of the existing tax mechanism caused by complex economic, social, and political conditions, but at the same time, effective mechanisms of tax administration that are capable of creating comfortable tax conditions for sustainable innovative development of the national economy should not be neglected.

A significant component of tax policy effectiveness factors concerns tax administration, as the latter is a tool aimed at the success or, conversely, the failure of state tax policy. This is because tax administration is a set of interrelated administrative procedures, functions, and actions of an applied nature, which are carried out by tax authorities in a continuous cyclical process of implementing the tax policy of the state to ensure the mobilization of taxes and fees to the budgets of different levels.

According to the Tax Code of Ukraine, the essence of the concept of tax administration is interpreted as follows: "the administration of taxes, fees, customs payments, a single contribution to the mandatory state social insurance and other payments in accordance with the legislation, the control of compliance with which is entrusted to the control bodies is a set decisions and procedures of control bodies and actions of their officials, which determine the institutional structure of tax and customs relations, organize the identification and accounting of taxpayers and payers of a single contribution and objects of taxation, provide service for taxpayers, organization and control over the payment of taxes and fees , payments in accordance with the procedure established by law" [10].

The state's ability to monitor compliance with tax legislation, to develop vectors for reforming the tax system, and to influence economic processes depends on the mechanism of tax administration and its compliance with realities. The degree of filling the budget, the willingness of taxpayers to comply with tax legislation and the possibility of forceful pressure by fiscal authorities depend on the degree of settlement of the relationship between the state and taxpayers.

The mechanism of tax administration is aimed at the implementation of the main directions of the tax and budget policy of the state through the following functions: organization of relations with taxpayers, mobilization of tax revenues, control and application of sanctions in cases of violation of tax legislation, comprehensive information, and provision of services in the field of taxation. These detailed through procedures - identification, registration, accounting of taxpayers and the tax base, determination of tax liabilities, conducting documentary, cameral, and actual checks, assessment and audit of tax reporting, investigations, inspections, fines and procedures, repayment of tax debt, tax amnesty, fight against tax evasion tax payments, methodological support, tax documentation, international tax cooperation, administration of individual taxes and fees.

The relationship between tax administration and state tax policy is shown in Figure 1.

The tax administration system is a set of tools by which tax authorities interact with taxpayers. The process of tax administration, in our opinion, should be considered dually: as a management activity of state tax authorities, to ensure the filling of the country's budget, based on the use of certain methods, techniques, and methods - on the one hand, and the activity of economic entities aimed at the implementation their tax obligations to the state - on the other hand.

The main elements of tax administration, which can ensure the effective implementation of the tax policy of the state within the limits of the legally established taxation system, include:

- tax planning;
- tax audit;

- improvement of information systems;
- raising the level of tax culture (proper attitude of taxpayers to the fulfillment of their tax obligations);
- professional development of tax authorities;
- increasing the level of service quality for taxpayers.

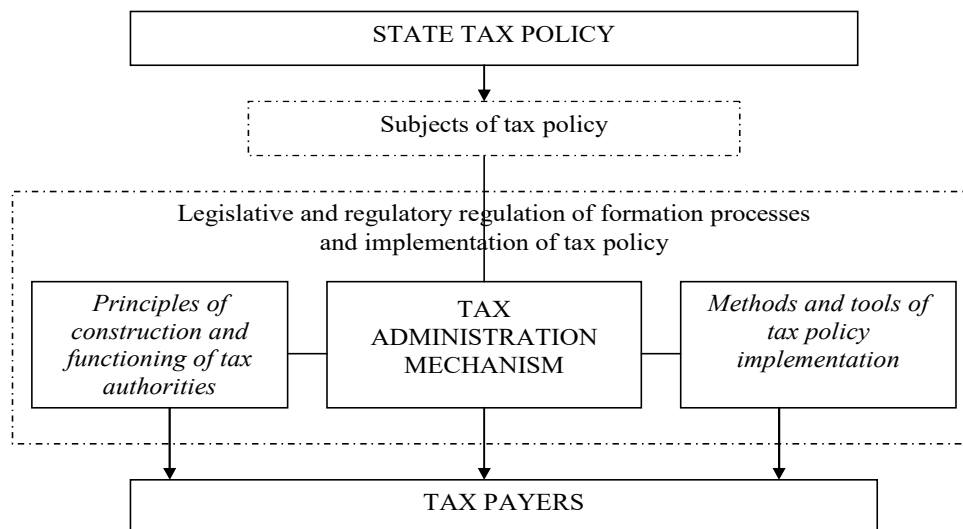


Figure 1 – Relationship of tax policy with tax administration mechanism

Джерело : побудовано авторами

Tax planning makes it possible to carry out a quantitative and structural assessment of the tax potential at the level of the state as a whole, of individual regions, to determine the possible consequences of decisions planned for implementation at the state level regarding issues of tax, budget, economic and social policy.

Conducting a tax audit contributes to ensuring a high level of tax payment and increasing the level of conscientious attitude of taxpayers to their obligations regarding the payment of taxes, fees and mandatory payments.

The improvement of information systems is designed to facilitate the formation of tax documentation and reporting, and the expansion of the use of computer equipment and specialized software products by taxpayers in keeping records and submitting reports via the Internet. The State Tax Service of Ukraine is creating the necessary organizational and technological basis for this. The introduction of modern information systems contributes to the improvement of the organization of tax revenue planning. The process of developing plans (forecasts) of tax revenues to the budgets of various levels throughout Ukraine and in terms of the main taxpayers and tax payments is carried out electronically. The creation of a comprehensive system of accounting for taxpayers and monitoring their activities, a system of information and analytical support for tax audits, as well as popularization of submitting tax declarations and calculations in electronic form contributes to the increase in the transparency of the activities of tax authorities and taxpayers.

The conscientious fulfillment of the obligations of taxpayers regarding the payment of tax payments depends on the clear certainty and stability of tax legislation, the knowledge of taxpayers of their rights and obligations, the organization of the work of the state tax service with taxpayers based on the principles of cooperation and trust.

Improving the qualifications of tax authorities can be implemented through a system of retraining, advanced training, internships, and participation in scientific and methodical seminars, which will allow for the expansion of the scope of services, provided and contribute to the positive dynamics of revenue growth in budgets at different levels.

Implementation of measures aimed at improving the quality of service to taxpayers should be based on the experience of Western models, most of which are aimed at a high level of stimulation of tax officials and based on the provisions of civil society.

Proper practical implementation and use of the arsenal of the specified elements of tax administration will allow: to improve the interaction of tax authorities with taxpayers; and increase the professional competence of tax authorities; to ensure full and timely fulfillment by taxpayers of tax obligations provided for by current legislation.

Conclusions and prospects for further researches. Tax policy is an important component of the socio-economic policy of every country. The question of effective implementation of tax policy, aimed at forming effective prerequisites for ensuring the stability of the economic development of the state, has been relevant ever since Ukraine gained independence. Based on the results of the conducted research, we can determine the content of the tax policy, which is revealed through a set of legal, economic, and organizational measures of the state, which are implemented in the field of taxation and are aimed at forming a reliable financial basis for the functioning of the state, achieving positive changes in socio-economic development and protecting national interests in the conditions of globalization and integration processes. The basic principles of tax policy formation are substantiated. It is proven that the domestic tax policy is mostly focused on the implementation of the fiscal function of taxes, which reduces its effectiveness in the context of creating prerequisites for economic growth.

It was found that the key element of the tax policy is the mechanism of tax administration, which is a set of interrelated management procedures, methods, functions, and actions of an applied nature, carried out by tax authorities in a continuous cyclical process of implementing the tax policy of the state to ensure the mobilization of taxes and fees to the budgets of different levels. The main elements of tax administration aimed at ensuring the effective implementation of the state's tax policy (tax planning, tax audit, improvement of information systems, raising the level of tax culture, improving the qualifications of tax authorities, improving the quality of service to taxpayers) have been identified.

We believe that the prospects for further research should focus on the organizational and practical aspects of improving the tax administration system in Ukraine, taking into account the experience of the countries of the European Union, in particular in the context of the development of partnership relations between the bodies of the State Tax Service and taxpayers.

Список літератури

1. Андрущенко В. Л. Фіскальне адміністрування як наука і мистецтво. *Фінанси України*. 2003. № 6. С. 27-35.
2. Бюджетна політика. Бюджет. Державний бюджет. *Міністерство фінансів України*. веб-сайт. URL : <https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> (дата звернення 11.03.2023).
3. Веремчук Д.В. Сутність податкової політики та її роль у державному регулюванні економіки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць*. Суми, 2010. Вип. 28. С. 37–45. URL : http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/54389/5/Veremchuk_Sutnist.pdf (дата звернення 13.03.2023).
4. Крисоватий А.І., Мельник В.М., Кошук Т.В. Сутність та концептуальні основи формування податкової політики в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка України*. 2016. № 1. С. 35–51.
5. Литвиненко Я. В. Податкова політика: навч. посіб. Київ : МАУП, 2003. 224 с.
6. Магопець О.А. Формування податкової політики на основі використання механізму податкового адміністрування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2010. Вип. 18. Ч. П. С. 140-146. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/384/1/26.pdf> (дата звернення 15.03.2023).
7. Мельник В. М. До питання формування теоретичних засад адміністрування податків. *Фінанси України*. 2008. № 9. С. 3-9.
8. Мельник В.М., Кошук Т.В. Податкова політика України в умовах імплементації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. *Фінанси України*. 2016. № 7. С. 7–25.
9. Податкова політика України : стан, проблеми та перспективи : монографія. / Мельник П. В. та ін.; за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання, 2008. 675 с.

10. Податковий Кодекс України: Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page35> (дата звернення 17.03.2023).
11. Проскура К. П. Податкове адміністрування в Україні в посткризовий період: ефективність та напрями модернізації: монографія. Київ : ТОВ «Емкон», 2014. 376 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608872.pdf> (дата звернення 15.03.2023).
12. Рубан М. О. Податкова політика як інструмент регулювання економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип.13. Ч. 2. С. 105-109.
13. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. з англ. Книга 5. Про прибутки правителя або держави. Київ: Port-Royal, 2001. С. 425-586.
14. Соколовська А. М. Формування податкової політики в умовах невизначеності. *Фінанси України*. 2012. № 11. С. 44–51.
15. Ставки, індекси, тарифи. *Мінфін* : веб-сайт. URL : index.minfin.com.ua (дата звернення 10.02.2022).
16. Статистичний щорічник України: збірник (2007-2021 рр.). *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.03.2023).
17. Шалімова Н.С., Магопєць О.А. Сутність та загальні принципи адміністрування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2007. Вип. 12. Ч. II. С. 358-368. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2400/1/66.pdf> (дата звернення 13.02.2023).
18. Швабій К. І. Вплив глобалізації на систему оподаткування та податкову політику України. Стратегічні пріоритети. 2009. № 1 (10). С. 137–144.
19. Швабій К. І. Теоретичні підходи до формування та реалізації податкової політики держави. *Фінанси України*. 2015. № 10. С. 90–103.
20. 2022. INDEX of ECONOMIC FREEDOM. URL :<https://www.heritage.org/index/explore?view=by-variables&version=1293> (дата звернення 15.03.2023).

References

1. Andruschenko, V. L. (2003). Fiskal'ne administruvannya iak nauka i mystetstvo [Fiscal administration as a science and an art]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 6, 27-35 [in Ukrainian].
2. Biudzheta polityka. Biudzheta. Derzhavnyi biudzheta. Sait Ministerstva finansiv Ukrainy [Budget policy. Budget. National budget. Site of the Ministry of Finance of Ukraine]. (n.d.). *mof.gov.ua*. Retrieved from: <https://mof.gov.ua/uk/previous-years-budgets> [in Ukrainian].
3. Veremchuk, D.V. (2010). Sutnist' podatkovoi polityky ta ii rol' u derzhavnomu rehuliuванні ekonomiky [The essence of tax policy and its role in state regulation of the economy]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankiv's'koi systemy Ukrainy – Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine*, 28, 37-45 [in Ukrainian].
4. Krysovatyj, A.I., Mel'nyk, V.M., & Koschuk T.V. (2016). Sutnist' ta kontseptual'ni osnovy formuvannya podatkovoi polityky v umovakh ievrointehratsijnykh protsesiv [The essence and conceptual foundations of tax policy formation in the context of European integration processes]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 1, 35-51 [in Ukrainian].
5. Lytvynenko, Ya.V. (2003). *Podatkova polityka [Tax policy]*. Kyiv : MAUP [in Ukrainian].
6. Magopets, O.A. (2010). Formuvannya podatkovoi polityky na osnovi vykorystannya mekhanizmu podatkovoho administruvannya [Formation of tax policy based on the use of the mechanism of tax administration]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic sciences. Vol. 18, 2*, 140-146. Retrieved from: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/384/1/26.pdf> [in Ukrainian].
7. Mel'nyk, V.M. (2008). Do pytannia formuvannya teoretychnykh zasad administruvannya podatkov [To the issue of formation of theoretical foundations of tax administration]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 9, 3-9 [in Ukrainian].
8. Mel'nyk, V.M., & Koschuk, T.V. (2016). Podatkova polityka Ukrainy v umovakh implementatsii Uhody pro asotsiatsiiu z Yevropejs'kym Soiuzom [Tax policy of Ukraine in terms of implementation of the Association Agreement with the European Union]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 7, 7-25 [in Ukrainian].
9. Mel'nyk, P.V. (2008). *Podatkova polityka Ukrainy [Tax policy of Ukraine]*. Z.S. Varnalij (Ed.). Kyiv : Znannia.
10. Podatkovyj Kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine] vid 02.12.2010, № 2755-VI (zi zminamy i dopovnenniamy). (n.d.). *zakon1.rada.gov.ua*. Retrieved from: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page35> [in Ukrainian].
11. Proskura, K.P. (2014). *Podatkove administruvannya v Ukraini v postkryzovij period: efektyvnist' ta napriamy modernizatsii [Tax administration in Ukraine in the post-crisis period: effectiveness and modernization directions]*. Kyiv : TOV «Emkon». Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608872.pdf> [in Ukrainian].

12. Ruban, M.O. (2017). Podatkova polityka iak instrument rehuliuвання ekonomichnoho rozvytku [Tax policy as a tool for regulating economic development]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, Vol. 13 (2), 105-109* [in Ukrainian].
13. Smit, A. (2001). Welfare of Nations. Research on the nature and causes of the well-being of nations. (from English, Trans). Book 5. About the profits of the ruler or the state. Kyiv: Port-Royal [in Ukrainian].
14. Sokolovska, A.M. (2012). Formuvannya podatkovoi polityky v umovakh nevyznachenosti [Formation of tax policy in conditions of uncertainty]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine, 11, 44-51*.
15. Stavky, indeksy, taryfy. Veb-sait «Minfin» [Rates, indices, tariffs. Website «Minfin»]. (n.d.). *index.minfin.com.ua*. Retrieved from: index.minfin.com.ua [in Ukrainian].
16. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy: zbirnyk (2007-2021 rr.). Sait Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Statistical Yearbook of Ukraine: Collection (2007-2021). Site of the State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
17. Shalimova, N.S., & Magopets, O.A. (2007). Sutnist' ta zahal'ni pryntsypy administruvannya [The essence and general principles of administration]. *Naukovi pratsi Kirovohrad'skoho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic sciences. Vol. 12, 2, 358-368*. Retrieved from : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2400/1/66.pdf> [in Ukrainian].
18. Shvabij, K.I. (2009). Vplyv hlobalizatsii na systemu opodatкування ta podatkovu polityku Ukrainy [Impact of globalization on the taxation system and tax policy of Ukraine]. *Stratehichni priorityty – Strategic priorities, 1 (10), 137-144* [in Ukrainian].
19. Shvabij, K.I. (2015). Teoretychni pidkhody do formuvannya ta realizatsii podatkovoi polityky derzhavy [Theoretical approaches to the formation and implementation of the tax policy of the state]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine, 10, 90-103* [in Ukrainian].
20. INDEX of ECONOMIC FREEDOM. *heritage.org*. Retrieved from: <https://www.heritage.org/index/explore?view=by-variables&version=1293> [in English].

О.А. Магопєць, доц., канд. екон. наук

О.М. Гай, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Адміністрування податків в системі чинників забезпечення ефективної реалізації податкової політики держави

Стаття присвячена дослідженню місця і ролі механізму адміністрування податків в системі чинників забезпечення ефективної реалізації податкової політики держави. З'ясовано, що податкова політика є важливою складовою соціально-економічної політики кожної країни. Базуючись на результатах проведеного дослідження, встановлено, що зміст податкової політики розкривається через сукупність правових, економічних і організаційних заходів держави, що реалізуються у сфері оподаткування й спрямовані на формування надійної фінансової основи функціонування держави, досягнення позитивних зрушень у соціально-економічному розвитку і захисту національних інтересів в умовах глобалізації та інтеграційних процесів. Обґрунтовано основні принципи формування податкової політики, якими визнано принципи: достатності бюджетного забезпечення; податкоспроможності; рівнонапруженості; системності та внутрішньої цілісності оподаткування; стабільності оподаткування; гнучкості (еластичності) оподаткування та ефективності оподаткування. Доведено, що вітчизняна податкова політика орієнтована здебільшого на реалізацію фіскальної функції податків, що знижує її ефективність в контексті створення передумов для економічного зростання. Визначено основні недоліки податкової політики України, які проявляються у: відсутності ранжування цілей за ступенем їх важливості та концентрації зусиль на досягненні найбільш важливих з них; нечіткому визначенні проблем, які стоять перед економікою країни; неефективній структурі податкової системи; переважанні непрямих податків; високому рівні податкового навантаження й нерівномірності його розподілу.

З'ясовано, що ключовим елементом податкової політики є механізм адміністрування податків, який являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, методів, функцій та дій прикладного характеру, що здійснюються податковими органами в безперервному циклічному процесі реалізації податкової політики держави з метою забезпечення мобілізації податків і зборів до бюджетів різних рівнів. Визначено основні елементи адміністрування податків, спрямовані на забезпечення ефективної реалізації податкової політики держави (податкове планування, податковий аудит, удосконалення інформаційних систем, підвищення рівня податкової культури, підвищення кваліфікації працівників податкових органів, підвищення рівня якості обслуговування платників податків).

адміністрування податків, податкова політика, податкові відносини, платники податків, податки, збори, принципи податкової політики, функції податків, механізм адміністрування податків

Одержано (Received) 12.04.2023

*Прорецензовано (Reviewed) 22.04.2023
Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023*

**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ.
РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ**

УДК 658.004

JEL Classification: B17; N40

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).100-107](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).100-107)

Т.І. Грінка, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії та практики**

Обґрунтовано значення та роль цифровізації менеджменту в сучасних умовах. Підкреслено, що процеси цифровізації управлінської діяльності визначають специфіку цифрової трансформації менеджменту.

Узагальнено, що масштабні технологічні зміни призводять також до змін умов ведення бізнесу, ускладнюють управлінські завдання, змінюють природу і межі управлінських процесів. Виділено актуальні проблеми цифрової трансформації менеджменту в Україні: переоцінка ролі автоматизації; можливість збитковості або недостатнє зростання прибутку; неможливість впровадження цифровізації в деяких сферах; технологічне безробіття; усталена диспропорція між попитом на фахівців з цифровими компетенціями та недостатньою їх підготовкою закладами освіти; відсутність єдиних стандартів в роботі учасників сфери цифрових технологій, а також відповідних законодавчих норм, що регулюють ці відносини; прорахунки на рівні захисту новітніх цифрових технологій від недобросовісних та неправомірних посягань. Аргументовано, що основні проблеми цифровізації менеджменту лежать в площині розвитку цифрових компетентностей відповідальних осіб, які потребують розв'язання.

Дослідження сучасних реалій, проблемного поля та тенденцій розвитку цифровізації менеджменту дало змогу виділити пріоритетні напрями розв'язання згаданих проблем: формування нової цифрової філософії і культури, нового цифрового мислення; забезпечення на усіх рівнях управління безперервного розвитку цифрових професійних компетентностей; оптимізація правового регулювання з питань вдосконалення державної політики у сфері цифрових компетентностей та розвитку цифрових навичок; розробка дієвих індикаторів моніторингу стану розвитку цифрових компетентностей та цифрових навичок (розроблення методології проведення таких досліджень, системний характер прогнозування потреб роботодавців у фахівцях з певними цифровими навичками по основних професійних групах).

цифровізація менеджменту, цифрова економіка, цифровий менеджмент, цифрові технології, проблеми, цифрові компетентності, цифрова трансформація менеджменту

Постановка проблеми. Сучасний стрімкий розвиток цифрових технологій істотно впливає на характер бізнес-процесів, наукових досліджень, виробництва, освіти, соціальні взаємини, суспільство в цілому. Це зумовлює як прямий вплив на зміст систем управління бізнес-процесами в Україні, пов'язаний з кардинальними техніко-технологічними досягненнями, так і опосередкований, пов'язаний з появою нових знань, новаторських цілей, життєвих стандартів, професій. Але ж проблематичним є не те, що в принципі здійснюється перехід до інноваційної цифрової моделі суспільства. Проблема в тому, що цей перехід відбувається швидкими темпами – не за тисячоліття, як аграрний, не за століття, як індустріальний спосіб, а всього за кілька десятиріч років [11].

Інноваційні та взаємозалежні цифрові зміни у суспільстві настільки фундаментальні та глобальні, що, крім позитивного впливу, закономірно несуть із собою серйозні загрози, протиріччя, ризики, проблеми в разі недооцінки зміщених акцентів, нових умов, зусиль, факторів. Нині, цифровізація менеджменту поступово стає імперативом реформування цієї сфери, одним з головних і першочергових завдань переходу на новий рівень не тільки виробництва, а й відношення між клієнтами, партнерами та працівниками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Цифровізація менеджменту є в Україні відносно новим напрямом наукових досліджень, а кількість наукових здобутків згаданого напрямку є досить різноплановою. Увагу до питань цифрової трансформації підприємств та їх бізнес-процесів приділяли вітчизняні вчені-економісти: Аппело Ю. [1], Балановська Т. [2], Баранов В. [3], Гудзь О. [4], Коваленко В., Кравчук О. [7], Краус Н., Голобородько О. [8], Маслова А. [9], Пищуліна О. [11] та інші.

Вагомий внесок в розвиток питань цифрової трансформації менеджменту зробили закордонні науковці: Д. Бонне [13], Дж. Вестерман [16], Д. Едер [15], Wrede M., Velamuri V.K., Dauth T. [19] та ін.

Проте різні теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку менеджменту в умовах цифрової економіки інколи суперечать один одному, а пошук ефективних моделей менеджменту організацій триває й досі. До того ж, актуалізуючи питання розвитку цифровізації в системі управління, майже не розглядаються проблемні аспекти зазначених тенденцій.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження актуальних проблем теорії та практики цифровізації менеджменту в Україні та окреслення основних концептуальних положень їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. В умовах вичерпаності можливостей традиційних способів економічного розвитку, цифрова економіка суттєво змінює сучасні бізнес-процеси. Саме тому при досягненні нових технологічних рівнів цифровізації в економіці України відбувається якісно нова трансформація господарських відносин учасників, результатом якої є нові форми комунікацій, нова організація виробничих процесів, нові підходи до управління персоналом. Спостерігається також об'єднання сфери виробництва та послуг в єдину кіберфізичну (цифрову) систему, в якій:

- 1) усі продукти, фізичні об'єкти, процеси за рахунок наявності цифрової копії та елемента "підключеності (connectivity) стають частиною інтегрованої ІТ-системи;
- 2) усі елементи економічної системи присутні одночасно у вигляді фізичних об'єктів, продуктів і процесів, а також їх цифрових копій (математичних моделей);
- 3) через наявність цифрових копій (або математичних моделей) та будучи частиною єдиної системи всі елементи економічної системи моделюють реальні процеси і прогнозовані стани, безперервно взаємодіють між собою в режимі, близькому до реального часу, забезпечують постійну оптимізацію всієї системи [11].

Іманентними ознаками підприємств майбутнього є здатність до радикальної зміни бізнес-моделей при збереженні соціальної відповідальності бізнесу, яка стає філософією, мотивація до безперервних інновацій, створення ціннісної пропозиції, яка випереджає очікування клієнтів, готовність до глобальної інтеграції, зміна підприємницької поведінки в інтересах суспільства [17].

У контексті цифрової трансформації економіки досягнення цих ознак майбутнього підприємства значно ускладнює управлінські завдання, оскільки трансформаційні зміни проникають у всі складові діяльності суб'єкта господарювання, змінюється природа і межі процесів, імплементуються нові типи лідерства і холакратичного менеджменту.

Значно складніші процеси цифровізації управлінської діяльності визначають специфіку цифрової трансформації менеджменту, яка проявляється у:

- можливостях диверсифікації і комбінування різних сфер діяльності, внаслідок чого різні цифрові напрями об'єднуються в одному технологічному рішенні;

- кардинально змінюється відносна цінність ресурсів, що засвідчує іншу підтримку бізнес-процесів та впливає на швидкість бізнес-процесів. В пріоритеті інтелект та фінанси, як найбільш мобільні сили та засоби;
- необхідності розроблення програм енергоефективності, енергозбереження, використання мало-, безвідходних та ресурсозберігаючих технологій;
- екологічних вимогах в плані промислової безпеки суб'єктів господарювання в умовах реалізації «зеленої економіки»;
- участі ведучих виробничих підприємств у цифрових технологічних ініціативах, які залучаються до процесів формування міжрегіонального, міжгалузевого та глобального цифрового простору;
- залучення ділових партнерів у процеси цифровізації на всіх стадіях життєвого циклу продукту при наявності ланцюжка поставок і створення вартості продукції [8].

Констатація факту цифрової трансформації менеджменту приводить до необхідності дати власне розуміння терміну «цифрове управління».

Цифровий менеджмент – це науково-практичний напрям, сучасна система управління організацією, яка передбачає обов'язкове використання сукупності принципів, методів і засобів цифрової економіки з метою забезпечення стабільного зростання в умовах цифровізації.

Приєднуємось до думки [1] про те, що менеджмент в понятті «цифровий менеджмент» є первинним. Очевидна необхідність та пріоритетність вдосконалення системи управління, підвищення якості управлінського потенціалу, а вже потім - упровадження технології цифрового управління. Принципове ігнорування цього аспекту дасть негативні тенденції та надовго закріпить управлінську відсталість (прорахунки у виборі типу організаційної структури, недієва системи мотивації тощо).

Доречно також відмітити, що в сучасних умовах підприємства, установи, організації все активніше залучаються у цифрові процеси, претендують на конкурентні переваги, спостерігається динамічне впровадження сучасних цифрових технологій, проте необхідність переходу до цифрового управління все ще недостатньою мірою реалізоване ні в теоретичному, ні в практичному аспектах, а оптимістичний прогноз упровадження концептуалізації сучасного менеджменту в умовах цифрової трансформації в практичну діяльність суб'єктів господарювання має ряд проблем (або загроз), а саме:

1. Переоцінене значення автоматизації. Велика кількість програм (MRP-material requirements planning, BPA - business process automation, CRM- customer relation management, BAM-business activity monitoring, OI- (operational intelligence), EAM-enterprise asset management, CRP-capacity requirements planning, PDM-product data management, ECM- enterprise content management, PLM- product lifecycle management, MPS-master planning schedule, HRM-human resource management та ін) вважається універсальними, вони забезпечують планування, контроль, майже повну керованість. Але вищезгадані програми інформаційні і не є керуючими системами. Безумовно, інформаційне забезпечення вельми важлива умова керованості. Саме воно пов'язане безпосередньо із забезпеченням контролю, моніторингу об'єкта управління і саме без нього, в принципі, керованості не може бути. Але інші умови керованості лише частково залежать від наявності інформації про об'єкт управління.

Існує думка, якщо керівник матиме потрібні дані, він прийме адекватне рішення. Переконані, що це не завжди так. Великого значення набувають професійні якості менеджера. До того ж, в основі більшості існуючих систем автоматизації працюють

алгоритми, які не завжди дозволяють формувати оптимальні управлінські системи та моделювати їх, що пов'язано із мінливим зовнішнім середовищем. До того ж, часто активність узагалі не розглядається як потужний дійовий чинник, що може визначати стан соціально-економічної системи [19].

У результаті, провідні процеси автоматизації скоріше спрощують управлінську роботу, забезпечують виконання функцій підтримки прийняття рішень, а не удосконалюють. Саме тут забезпечується збір і попередня аналітична обробка даних, які потрібні менеджеру для прийняття рішення. Функціонування господарської діяльності, поряд із тим, потребує гнучкості відносно зміни ринкових умов, а її досягнути в автоматизованому режимі майже неможливо. Пов'язано це з тим, що спрогнозувати або передбачити виникнення тих чи інших подій можна, мінімізувати ризики можна, але складання алгоритму стратегічних дій – прерогатива людини.

2. Не завжди цифровізація призводить до зростання прибутку підприємства. Вартість впровадження цих процесів, як правило, зазвичай висока, через необхідність забезпечення належного рівня безпеки. В даному випадку важливо об'єктивно зважувати додаткові специфічні ризики, а також їх можливі наслідки, які можуть нанести непрямий і прямий збиток іміджу підприємства, його клієнтам і контрагентам бізнесу в цілому. При цьому важливим інструментом буде визначення очікуваного результату від цифровізації, порівнявши його з витратами на її впровадження.

3. Неможливість впровадження цифровізації в деяких сферах. Хоча ці процеси є дещо універсальним інструментом оптимізації бізнес-діяльності, вони не завжди можуть бути застосовані в роботі підприємства. Іноді специфіка функціонування вимагає особистої присутності або наявності звичайних, а не електронних документів. Це саме такі дії, від яких неможливо відмовитися, які в обов'язковому порядку ідентифікують якість товару, роботи, результатів.

4. Нова парадигма цифрової економіки робить акцент на цифровому менеджменті, в основі якого лежить розвиток інтелектуального капіталу [14]. Зростаюча інформатизація бізнесу зумовлює руйнування традиційних тенденцій: багато робочих місць з дешевою робочою силою зникають або можуть зникнути. Тобто мова йде про технологічне безробіття. Якщо не враховувати 2022 рік (рівень безробіття склав приблизно 25-26% з причин військової агресії), то тенденція до зростання цього показника прослідковувалася останні 3 роки до початку війни з 2019-2021 рр. відповідно 8,6%, 9,9%, 10,3 % за даними Державної служби статистики України. При цьому велика частина з цих безробітних складається з людей, які мають низький рівень кваліфікації та не мають необхідних навичок для працевлаштування в сфері технологій.

5. Усталена диспропорція між попитом на висококваліфікованих фахівців і недостатньою їх підготовкою закладами освіти приводе до дефіциту професійних кадрів [5]. Зокрема, дослідження Всеукраїнського соціологічного інституту показують, що понад 60% роботодавців у сфері ІТ заявляють про відсутність кваліфікованих фахівців на ринку праці, хоча кількість випускників спеціальностей ІТ зростає щороку. За даними Міністерства освіти і науки України, лише 15% випускників вищих навчальних закладів в галузі інформаційних технологій мають достатній рівень підготовки для роботи в цій сфері. Більшість випускників не мають достатніх навичок у програмуванні, розробці веб-додатків та інших важливих напрямках роботи [10].

6. Рівень захисту цифрових технологій недостатній, прослідковуються випадки неправомірних посягань, кібератак, викрадень інформації [18]. Також можливий витік інформації через невідпрацьовану систему впровадження цифрових технологій, що значно збільшує ризики втрати інформації, особливо в сферах зберігання персональних

даних, бухгалтерської та фінансової звітності [5]. Протягом 2022 року Державним центром кіберзахисту було зареєстровано в 2,8 разів більше кіберінцидентів, ніж в 2021 році. Кількість подій інформаційної безпеки в категоріях «Шкідливий програмний код» та «Збір інформації зловмисником» зросла у 18,3 та 2,2 рази відповідно [6]. За даними Мінцифри, наприклад, у 2020 році понад 60% українських компаній не мали щодних заходів кібербезпеки, а лише 2% компаній вважали свою кібербезпеку високою.

7. Відсутність необхідних технічних регламентів, єдиних стандартів, відповідних законодавчих норм, які регулюють відносини, що складаються між учасниками у сфері цифрових технологій [12].

Основні проблеми цифровізації менеджменту лежать в площині розвитку цифрових компетентностей відповідальних осіб, які потребують розв'язання в рамках Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації [12].

На державному рівні сьогодні спостерігається відсутність:

- вагомого фокуса уваги на сферу розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей громадян з позиції координації дій на рівні органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- правового регулювання питань розвитку цифрових компетентностей;
- дієвої системи сертифікації рівня цифрових компетентностей фахівця;
- узгоджених, єдиних підходів до визначення цифрових компетентностей в системі професійних стандартів, освіти;
- меж цифрової компетентності (тобто опису, системи) та вимог до рівнів володіння цифровими компетентностями і навичками різних категорій працівників;
- потужних інструментів системи моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей (індикаторів).

Загалом, уточнені нами актуальні проблеми цифрової трансформації менеджменту пов'язані із низкою економічних, політичних, соціальних, культурних чинників, що дозволило зануритися у глибинні їх причини.

Дослідження сучасних реалій, проблемного поля та тенденцій розвитку цифровізації менеджменту дає змогу виділити пріоритетні та актуальні напрями розв'язання згаданих проблем:

- 1) забезпечення безперервного розвитку цифрових компетенцій, цифрового мислення, цифрової культури як на мікро, так і на макро рівні; цифрові парадигми освіти мають прямувати на формування нової потужної генерації фіхівців;
- 2) подальше вдосконалення правового регулювання державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, а також розроблення комплексних змін до відповідного законодавства.
- 3) для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей розробка індикаторів (розроблення методології проведення таких досліджень, прогнозування потреб роботодавців у фахівцях з певними цифровими навичками по основних професійних групах).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, щоб уникнути негативного впливу процесу цифровізації на менеджмент підприємств, необхідно нівелювати усі ризики. Цифрова трансформація систем управління – це тривалий і комплексний процес. Адже для успішних змін необхідно враховувати не тільки можливість та бажання впроваджувати технології або рішення, але і готовність до них самої компанії, персоналу. Тому перед цифровою імплементацією важливо

вивчити потреби та слабкі сторони компанії та тільки потім розробляти пріоритезацію напрямів змін для досягнення бізнес-завдань.

Цифрова трансформація бізнес-організацій проявляється у конвергенції усіх видів діяльності, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію витрат, на створення і доставку споживчої цінності. У реаліях цифрового формату бізнесу ключовими драйверами успішності таких трансформацій має стати максимальне залучення всіх працівників до процесу формування нового бачення своїх завдань, до опанування цифрової філософії, можливості налаштування системи на своєчасне, достовірне, конфіденційне, повне отримання інформації, її аналізі для обґрунтування управлінських рішень.

Перспективними ж напрямками подальших наукових досліджень, пов'язаних із цифровізацією менеджменту організацій, можуть, на нашу думку, стати: розроблення механізмів гнучкого інноваційного керування та адаптації менеджерів до впровадження розширеного цифрового простору та цифрових технологій, що збільшить експертність фахівців; прогнозування цифрових ресурсів, цифрових послуг, цифрового підприємництва у системі цифрового менеджменту.

Список літератури

1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Ранок: Фабула, 2019. 432 с.
2. Балановська Т. Цифрова трансформація підприємства: теорія та практика. Київ: "Нова книга", 2021. 324 с.
3. Баранов В. Цифровий менеджмент як невідомий складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 1 (24). 2021. С. 57-62.
4. Гудзь О. Цифрові технології у виробництві: від простих робіт до промислових робіт. Київ: Видавничий дім «Слово», 2019. 198 с.
5. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. Вип. 14. 2021. С. 60-68. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681> (дата звернення 20.04.2023)
6. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України . URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/u-2022-roci-kilkist-zareyestrovanih-kiberincidentiv-virosla-maizhe-vtrichi-zvit> (дата звернення 20.04.2023).
7. Коваленко В., Кравчук О. Цифрова трансформація бізнесу: стратегії та інструменти. К: КНЕУ. 2019. 312 с.
8. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 18.04.2023).
9. Маслова А. Цифрова трансформація компанії: як змінити бізнес-модель та збільшити прибуток. К: « Наш формат», 2019. 269 с.
10. Освіта, перспективи зайнятості та стійкість ринків праці : збірник тез доповідей учасників міжнар. наук.-практ. конф. 17 грудня 2020 р. / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. 2021. 124 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/scc/18.pdf>
11. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. К: Заповіт, 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 16.04.2023).
12. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167 . Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.04.2023).
13. Bonner, D. The Four Intelligences of the Business Mind: How to Rewire Your Brain and Your Business for Success. Palgrave Macmillan. 2014. 240 p.
14. Christopher, S. Total automation. How computer algorithms change life. Kyiv: Our format, 2018. 280 p.

15. D.Eder. The Future of Management: How the New Technology Shapes the Business Landscape. Routledge. 2018. 248 p.
16. George Westerman. Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. " Harvard Business Review Press. 2018. 272 p.
17. Global CEO Study: The Enterprise of the Future - Mode of access to the resource. URL: http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/resources/IFI_05052008.pdf (дата звернення 20.04.2023)
18. Tavera, J. F., Sónchez, J. C., Ballesteros, B., 2011. E-commerce acceptance in Colombia: a study for Medellín city. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Vol. 19, Issue 2, pp. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2245> .
19. Wrede M., Velamuri V.K., Dauth T. Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*. 2020. Vol. 41. № 8. P. 1549–1567. URL: <https://doi.org/10.1002/mde.3202> (дата звернення: 20.04.2023).

References

1. Appelo Yurhen (2019). *Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy [Management 3.0. Agile management. Leadership and team management]*. Kharkiv: «Ranok: Fabula» [in Ukrainian].
2. Balanovska, T. (2021). *Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: teoriia ta praktyka [Digital Transformation of Enterprise: Theory and Practice]*. Kyiv: "Nova knyha" [in Ukrainian].
3. Baranov, V.V. (2021). Tsyfrovyi menedzhment yak nevidiemnyi skladnyk tsyfrovoy ekonomiky [Digital management as an integral part of the digital economy]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk - Pryazovsky Economic Bulletin*, 1(24), 57-62. Retrieved from http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf [in Ukrainian].
4. Hudz, O. (2019). *Tsyfrovi tekhnologii u vyrobnytstvi: vid prostykh robot do promyslovykh robotiv [Digital technologies in production: from simple tasks to industrial robots]*. Kyiv: Vydavnychiy dim «Slovo» [in Ukrainian].
5. Derhachova, V.V., Vorzhakova, Yu.P., & Khlebynska, O. I. (2021). Orhanizatsiia biznes-protsesiv v umovakh tsyfrovizatsii [Organization of business processes in the conditions of digitalization]. *Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina – Announcer HNU of the name of Karazina. Seriia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*. 14. 60-68. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681> [in Ukrainian].
6. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy [State Service of Special Communication and Information Protection of Ukraine]. (2022). *cip.gov.ua*. Retrieved from <https://cip.gov.ua/ua/news/u-2022-roci-kilkist-zareyestrovanih-kiberincidentiv-viros-la-maizhe-vtrichiv-zvit> [in Ukrainian].
7. Kovalenko, V., & Kravchuk, O. (2019). *Tsyfrova transformatsiia biznesu: stratehii ta instrumenty [Digital Transformation of Business: Strategies and Tools]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Kraus, N. M., Goloborodko, O. P., & Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> [in Ukrainian].
9. Maslova, A. (2019). *Tsyfrova transformatsiia kompanii: yak zminyty biznes-model ta zbilshyty prybutok [Digital Transformation of the Company: How to Change the Business Model and Increase Profit]*. Kyiv: «Nash format» [in Ukrainian].
10. Osvita, perspektyvy zainiatosti ta stiikist rynkiv pratsi : zbirnyk tez dopovidei uchasnykiv mizhnar. nauk.-prakt. konf.17 hrudnia [Education, Employment Prospects, and Labor Market Resilience]. (2021). NAN Ukrainy, elektron. dani. *ief.org.ua*. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/sec/18.pdf> [in Ukrainian].
11. Pyshchulina, O. (2020). *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital economy: trends, risks, and social determinants]*. Kyiv: “Zapovit”. Retrieved from https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf [in Ukrainian].
12. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii vid 3 bereznia 2021 r. № 167 [On the approval of the Concept of development of digital competencies and the approval of the action plan for its implementation]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
13. Bonner, D. (2014). *The Four Intelligences of the Business Mind: How to Rewire Your Brain and Your Business for Success*. Palgrave Macmillan [in English].

14. Christopher, S. (2018) *Total automation. How computer algorithms change life*. Kyiv: Our format [in English].
15. D. Eder (2018). *The Future of Management: How the New Technology Shapes the Business Landscape*. Routledge [in English].
16. George Westerman (2018). *Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. " Harvard Business Review Press [in English].
17. Global CEO Study: The Enterprise of the Future. *ibm.com*. Retrieved from http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/resources/IFI_05052008.pdf [in English].
18. Tavera, J. F., Sónchez, J. C., & Ballesteros, B. (2011). E-commerce acceptance in Colombia: a study for Medellín city. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Vol. 19, Issue 2, 9-23*. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2245> [in Spanish].
19. Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020) Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics, Vol. 41, no. 8, 1549-1567*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/mde.3202> [in English].

Tetyana Hrinka, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskiy, Ukraine

Digitalization of Management: Current Issues in the Theory and Practice

The importance and role of digitalization of management in modern conditions are substantiated. It is emphasized that the processes of digitalization of management determine the specificity of digital transformation of management. It is summarized that large-scale technological changes also lead to changes in business conditions, complicate management tasks, and change the nature and boundaries of management processes.

The current problems of digital transformation of management in Ukraine are identified: overestimation of the role of automation; possibility of loss or insufficient growth of profits; inability to implement digitalization in certain areas; technological unemployment; established disproportion between demand for highly qualified professionals and insufficient preparation by educational institutions; absence of necessary common standards, technical regulations, and relevant legislative norms regulating relationships between participants in the field of digital technologies; insufficient level of protection of digital technologies from unlawful encroachment. It is argued that the main problems of digitalization of management lie in the development of digital competencies of responsible individuals, which require solutions.

Research of modern realities, problematic fields, and trends in the development of digitalization of management has made it possible to identify priority directions for solving the mentioned problems: formation of a new digital culture and new digital thinking; ensuring continuous development of professional digital competencies at all levels of management; providing legal regulation on issues of forming state policy in the field of developing digital skills and competencies; creating indicators for monitoring the state of development of digital skills and competencies (developing a methodology for conducting such studies, forecasting the needs of employers in certain digital skills of employees in key professional groups).

digitalization of management, digital economy, digital management, digital technologies, challenges, digital competencies, digital transformation of management

Одержано (Received) 24.04.2023

Прорецензовано (Reviewed) 04.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 658.89:339.37

JEL Classification: D11, L81

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).108-116](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).108-116)

Р.І. Жовновач, проф., д-р екон. наук

В.П. Нідзельський, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

В.Г. Тарасов, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет м. Кропивницький, Україна

І.С. Вірієнко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача

Стаття присвячена проблемі адаптивного управління українського ритейлу до реалій споживачів в умовах воєнного стану. Досліджено стан та виокремлено основні виклики, з якими зіткнувся український ритейл за складних умов російсько-української війни, серед яких: економічна нестабільність, втрата частини торговельних підприємств, обмеження фінансових ресурсів, руйнація інфраструктури, скорочення товарного асортименту торгівельних мереж, зміна рельєфу ритейлу, брак персоналу, зміна споживчих пріоритетів.

Обґрунтовано необхідність здійснення змін діяльності ритейлового сектору безпосередньо в частині формування ціннісної пропозиції, яка залежить від змістовного наповнення абсолютно всіх елементів бізнес-моделі. Вона має відповідати трьом основним критеріям: бути релевантною поточним запитам споживачів (клієнтів), мати елементи інноваційності (унікальності), бути сервісно-орієнтованою. Доведено важливу роль споживачів у формуванні траєкторії розвитку ритейлового сектору. Проаналізовано зміни у поведінці вітчизняних споживачів, які стали наслідками пандемії та масштабних бойових дій на території України. Встановлено тенденцію до збільшення економності та раціональності у купівельній поведінки споживачів у порівнянні з довоєнним періодом. Відзначено зміну купівельної поведінки, пов'язану з посиленням консолідації українського суспільства та національної ідентичності, свідомим вибором підтримки вітчизняного виробника, армії, політичної позиції, мови спілкування чи співпраці виробника з країною-агресором.

Запропоновано адаптивні заходи щодо відновлення та розвитку українського ритейлу в умовах воєнного стану та у повоєнний час, серед яких: зміна асортименту товарів та маркетингової стратегії ритейлерів відповідно до нових потреб, можливостей та уподобань своїх клієнтів; орієнтація бізнесу на розширення спектру онлайн-послуг; удосконалення продажного та післяпродажного сервісу; впровадження омніканальної моделі комунікацій; використання інноваційних технологій продажу.

ритейл, споживач, адаптивне управління, російсько-українська війна, купівельна поведінка, онлайн-торгівля, омніканальність

Постановка проблеми. Український ритейл є важливим сектором економіки, який продовжує функціонувати та розвиватися навіть за складних умов російсько-української війни. Повномасштабне військове вторгнення, геополітичні та економічні зміни вплинули на споживачькі звички та купівельну поведінку населення. З іншого боку, забезпечення та підтримання необхідного рівня ефективності функціонування роздрібних підприємств торгівлі неможливе без розробки таких заходів управління, які б допомагали орієнтуватись на потреби ринку і вести успішну конкурентну боротьбу. У зв'язку з цим, українські торговельні підприємства змушені адаптуватися до нових реалій, змінюючи свої стратегії управління для оптимального поєднання бажання клієнтів і власних можливостей. Важливо, щоб самі компанії були готові до змін, максимально використовували свої можливості для покращення співпраці зі споживачами, розвивали онлайн-присутність та шукали нові ринкові сегменти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика забезпечення та підтримання необхідного рівня ефективності функціонування вітчизняного ритейлу постійно перебуває в центрі уваги І. Ганечко, Н. Кашеної [3], Н. Савицької, К. Полевич [12], Л. Федулової [17] та інших науковців. Серед дослідників, чий праці

присвячено розробці теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління поведінкою споживачів варто відзначити таких вітчизняних та зарубіжних науковців як Н. Балук, Н. Басій [1], Р. Болтон, К. Н. Лемон, П. К. Верхуф [19], О. Коломицева, Л. Васильченко [4], О. Неізнестна, Н. Скринько [7], М. Окландер [8], Ф. Котлер [6].

Дослідження питань адаптації вітчизняного ритейлу під час російсько-української війни знайшли відображення у роботах вчених і практиків, серед яких: Є. Близнюк [2], К. Симоненко [13, 14], Д. Осік [9], В. Павлова [10], Т. Пашкуда, А. Афенді [11] та ін.

Враховуючи вагомі напрацювання з проблематики, пов'язаної з вивченням поведінки споживачів, слід відзначити, що сьогодні залишаються без відповіді безліч питань, які б дозволили врахувати і передбачити всі аспекти формування адаптивного механізму управління українським ритейлом до реалій покупців. Науковий розгляд зазначеної проблеми потребує ґрунтовного дослідження передумов формування та розробки траєкторії розвитку ритейлерового сектору в умовах воєнного стану та повоєнний час.

Постановка завдання. Метою публікації є розвиток методологічних та практичних аспектів адаптивного управління українським ритейлом до реалій споживачів під час російсько-української війни.

Виклад основного матеріалу. З огляду на реалії сучасної України, яка вже більше року потерпає від кривавої війни росії, ритейловий сектор є одним з найбільш вразливих і, водночас, впливових галузей економіки. Ускладнення економічної та геополітичної ситуації, зниження споживчої активності та нестабільність в регіонах мають безпосередній вплив на роздрібну торгівлю. Ритейловий сектор також зазнав значних змін і викликів (табл.1), але при цьому відкриваються й нові можливості для його адаптації та розвитку.

Як зазначають Ушенко Н. та Костікова К.: «Нетрадиційні зміни в багатьох сферах життєзабезпечення людини – навколишньому середовищі, охороні здоров'я, економіки та технологій – змушують бізнес переосмислити свою безпеку з урахуванням поведінкових змін стейкхолдерів, що стають важливими для його розвитку» [16].

Успішна адаптація вимагає трансформаційних змін бізнес-моделі українських ритейлерів, які на думку Ганечко І., Трубей О. мають відбуватися безпосередньо в частині формування ціннісної пропозиції. Вона залежить від змістовного наповнення абсолютно всіх елементів бізнес-моделі, має відповідати трьом основним критеріям: бути релевантною поточним запитам споживачів (клієнтів); мати елементи інноваційності (унікальності); бути сервісно-орієнтованою [3].

Групою американських авторів [19] представлено концепцію, відповідно до якої цінність товару та задоволеність споживача є основою споживацького вибору. Цінність товару на думку Коломицевої О. та Васильченко Л. є основою процесу формування споживчої цінності і передбачає оцінювання споживачем здатності товару задовольнити його потребу відповідно до його очікувань [4]. Отже, формування такого асортименту товарів, який відповідає запитам споживачів, сприятиме привабливості покупців, підвищенню їх лояльності до торговельного підприємства та дозволить забезпечити належний рівень конкурентоспроможності та розвиток цих підприємств у стратегічній перспективі.

Враховуючи виклики, з якими зіткнувся український ритейл у період воєнного стану, суттєвої трансформації вимагають такі елементи бізнес-моделі, як: рельєф ритейлу, логістика товарів, взаємодія з ключовими партнерами, відносини з клієнтами.

Таблиця 1 – Основні виклики, з якими зіткнувся український ритейл у період воєнного стану

Виклики	Опис проблеми
Економічна нестабільність	Війна - завжди економічна нестабільність. Інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності споживачів та інші чинники негативно впливають на фінансовий стан роздрібних підприємств, їх можливості для здійснення господарської діяльності, інвестицій, розвитку та ефективного управління.
Втрата частини торговельних підприємств	Внаслідок воєнних дій та обстрілів, що не вщухають, торговельні мережі змушені були тимчасово зупинити діяльність частини своїх об'єктів, розташованих на окупованих територіях, частина торговельних об'єктів знищена.
Обмеження фінансових ресурсів	Наслідками нестабільної економічної та геополітичної ситуації стали: зменшення фінансування, відсутність інвестицій, високі витрати на орендну плату, накопичення дебіторської заборгованості окремими мережами, дефіцит оборотних коштів тощо
Руйнація інфраструктури:	Порушення роботи логістичної інфраструктури та знищення окремих логістичних ланцюгів, зв'язку, електропостачання, водопостачання, погіршення здатності ритейлерів до постачання продукції до магазинів, унеможливлення подальшої співпраці із постачальниками, які опинились на окупованій території, порушення контрактів співпраці з партнерами.
Скорочення товарного асортименту торговельних мереж	Проблеми з постачанням товарів до магазинів, втрата частини вітчизняних та іноземних постачальників, зрив виконання зобов'язань та умов контрактів спричинили скорочення товарного асортименту торговельних мереж
Зміна рельєфу ритейлу	Бойові дії, зміна купівельної спроможності та пріоритетів споживачів призвели до географічного, сегментного та асортиментного перерозподілу та зміни формату
Брак персоналу	За час війни майже 20% українських ритейлерів скоротили штат співробітників більш ніж на 10%. Через війну частина персоналу виїхала, частина працівників мобілізована, є такі, що знаходяться на окупованих територіях або у місцях бойових дій.
Зміна споживчих пріоритетів	Зростання вартості товарів на тлі падіння доходів та зниження покупної спроможності споживачів вплинули на зміну пріоритетів споживачів. Вони стали більш обережними щодо своїх витрат, переключившись на придання товарів на основні необхідності, здійснюють вибір продукції за нижчою вартістю, більше підтримують українського виробника, ретельніше планують свої покупки, все частіше роблять їх онлайн тощо.

Джерело: складено авторами на основі [2-4, 9-11, 13-15, 18]

На необхідності зміни рельєфу ритейлу під дією різних чинників, пов'язаних з воєнним станом, наголошує Павлова В. [10]. Такими змінами стали географічний, сегментний та асортиментний перерозподіли галузі.

Внаслідок повномасштабного вторгнення росії, торговельні мережі змушені були тимчасово зупинити діяльність частини своїх об'єктів, розташованих на окупованих територіях. Станом на червень 2022 року (табл. 2), серед топ-10 найбільших FMCG ритейлерів, закрито близько 300 супермаркетів, втрачено майже 335 000 кв. м (12,6%) торгових площ. Станом на кінець першого півріччя 2022-го вона складала 628 800 кв. м. [13].

Попри все провідні мережі магазинів України продовжують розвиватися та здійснювати інвестиції, відкриваючи нові магазини. Лідерство за кількістю відкритих магазинів належить мережі магазинів АТБ, яка втратила в результаті військового вторгнення росії 248 торговельних об'єктів та спромоглася за рік відкрити 126 магазинів (12%). Найбільшої втрати у кількості 270 об'єктів (-34,39%), що працювали

перед війною понесла мережа Fozzy Group. З березня 2023 року компанії вдалося відновити роботу майже 40,97% магазинів і це найбільша кількісна динаміка відновлення серед основних гравців. Навіть попри повномасштабну війну, масовані ракетні атаки та руйнування інфраструктури таким компаніям як ТОВ ТПК «Львівхолод» ПАО «МХП» та ТОВ «*Вересень плюс*» вдалося розширити свій бізнес. Це пов'язано переважно з географією їх розташування в центральних та західних регіонах країни. Феномен успіху цих компаній обумовлений також їх здатністю до розуміння потреб і урахування купівельної спроможності споживачів та зміни їх споживчих пріоритетів.

Таблиця 2 – Активність FMCG ритейлерів в Україні за кількістю працюючих магазинів

Компанія	Мережі	Кількість магазинів						
		січень 2022	березень 2022	відхилення		березень 2023	відхилення	
				к-ть	%		к-ть	%
<i>АТБ-маркет</i>	<i>АТБ, АТБ express</i>	1298	1050	-248	-19,11	1176	126	12,00
<i>Fozzy Group</i>	<i>Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Favore</i>	785	515	-270	-34,39	726	211	40,97
VoIWest Retail	Наш Край, SPAR	267	244	-23	-8,61	258	14	5,74
АРИТЕЙЛ	КОЛО	249	92	-157	-63,05	222	130	141,30
Львівхолод	Рукавичка, Під боком	185	185	0	0,00	200	15	8,11
ПАО «МХП»	М'ясомаркет	179	97	-82	-45,81	245	148	152,58
Делві	Делві	148	148	0	0,00	145	-3	-2,03
<i>ЕКО</i>	<i>ЕКО маркет, Симпатик</i>	135	124	-11	-8,15	125	1	0,81
Клевер Сторс	Сім23	132	125	-7	-5,30	124	-1	-0,80
<i>Вересень плюс</i>	<i>Файно маркет, Соціальний магазин</i>	130	130	0	0,00	148	18	13,85

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

Обставини, в яких опинилися українці внаслідок українсько-російської війни, суттєво вплинули на їх купівельну спроможність, пріоритети, цінності та саму поведінку споживання. Брак роботи (37% населення залишаються непрацевлаштованими) та зниження рівня доходів, про яке заявляє 78% громадян [18], спонукають їх до підвищення ступеня економності та раціональності у споживанні.

У зв'язку з цим вітчизняному ритейлу потрібно ретельно вивчити нові потреби, можливості та зміну уподобань своїх клієнтів та адаптувати асортимент товарів, маркетингові стратегії та інноваційні технології розвитку відповідно до них.

Важливо мати гнучкість, інноваційний підхід та вміння враховувати потреби, можливості та пріоритети споживачів. Ті компанії, які зможуть ефективно пристосуватися до нових реалій, матимуть більші шанси на успіх та збереження конкурентоспроможності.

Спираючись на результати проведених в 2022-2023 рр. компанією Gradus досліджень, варто відзначити тенденцією до економної купівельної поведінки українців (рис 1), що супроводжувалася скороченням обсягів чи кількості товарів, які купували раніше (від 40 % у травні 2021р до 42% у січні 2023 р), переходом на більш дешевші бренди (від 31% у травні 2021р до 42% у січні 2023 р), намаганнями витратити менше (не намагаються витратити менше 7% у січні 2023 р проти 15% у травні 20 21р).

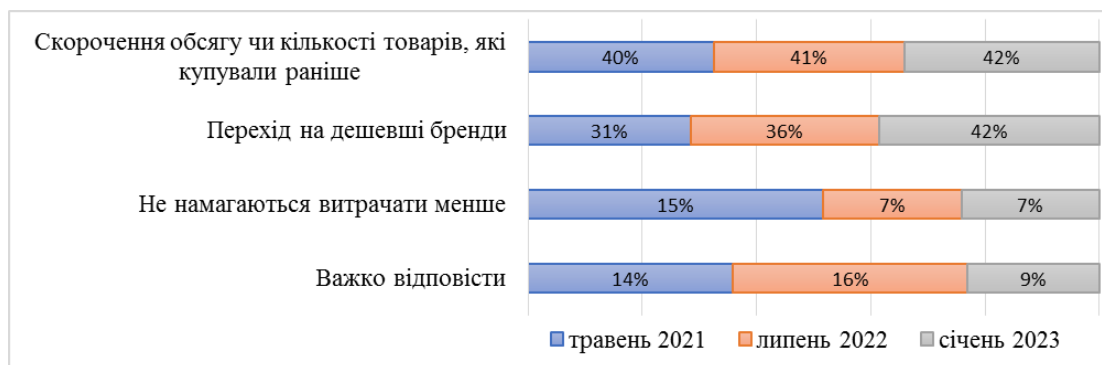


Рисунок 1 – Інтерпретація економічної купівельної поведінки споживачів

Джерело: побудовано авторами на основі [2, 15]

Аналізуючи зміни у поведінці вітчизняних споживачів, які стали наслідками пандемії та масштабних бойових дій на території України, спостерігається підвищення її раціональності у порівнянні з довоєнним періодом (рис.2). Майже удвічі збільшився відсоток покупок завдяки свідомому вибору споживача та їх ретельному плануванню (46% у січні 2023 р у порівнянні із травнем 2021 р). Приблизно 4% споживачів зазвичай купують імпульсивно (під дією емоцій чи підсвідомо піддаючись миттєвим поривам), не плануючи свої витрати. За таких обставин, торговельним підприємствам потрібно адаптуватися до нових реалій та намагатися потрапити до плану бажаних покупок споживачів, менше розраховуючи на спонтанність прийняття рішення останніх.

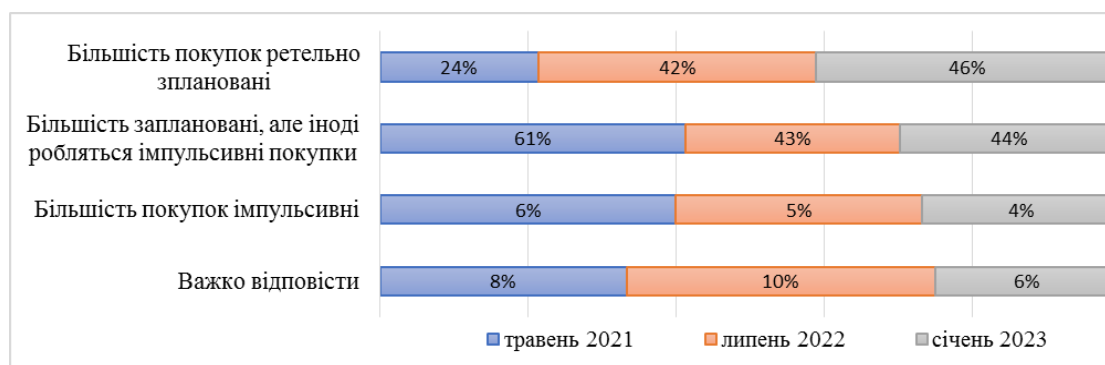


Рисунок 2 – Інтерпретація раціональної купівельної поведінки споживачів

Джерело: побудовано авторами на основі [2, 15]

З початком війни в Україні швидкими темпами почала змінюватись ментальна та національна ідентичність. Відбувається переосмислення багатьма людьми відчуття належності українців до нації, консолідація українського суспільства. Відповідно до проведених досліджень збільшилась кількість українців, які нетерпимо відносяться до країни-агресора, підкреслюють свою відмінність від неї, висувають більше вимог до брендів та все частіше стають прихильниками “cancel culture” (культура скасування). Підтримка вітчизняних виробників та економіки країни в цілому стала свідомим вибором багатьох українців, яка за даними компанії Gradus градус складає 69%; 44% обирають бренди відносно їх позицій щодо підтримки армії, політичної позиції, мови спілкування чи співпраці з країною-агресором; 60% населення відмовилися від купівлі продукції міжнародних брендів, що продовжують діяльність у росії [15].

В свою чергу, роздрібні компанії отримали можливість активно пропагувати та просувати українські товари, а отже і вітчизняних виробників, що дозволить їм залучати та утримувати клієнтів. Відповідно до такої зміни звичок та потреб

споживачів, для роздрібних компаній з'явилась додаткова можливість розширення своєї діяльності завдяки новим ринковим сегментам.

Вітчизняному ритейлу також варто орієнтувати свій бізнес на розширення спектру онлайн-послуг. Зменшення купівельної спроможності споживачів, робить їх більш вимогливими у виборі товарів та змушує більше часу проводити в мережі Internet, порівнюючи та обираючи прийнятні варіанти придбання та інші умови. До основних каналів мережного ритейлу Савицька Н., Полевич К. відносять: «магазинна торгівля (офлайн-ритейл); каталоги, вендінг (торговельні, платіжні термінали, автомати), телемагазини, *m*-торгівля через мобільні пристрої (*m-commerce*), соціальні мережі (ВКонтакте, Facebook тощо), хмарні сервіси, цифровий контент, віртуальні магазини, вітрини, майданчики, фінансові сервіси, електронні білети (онлайн-ритейл)» [12].

Зазначимо, що онлайн продажі в Україні за часів пандемії стали вже звичним явищем. За даними Statista, електронна комерція набула стабільного розвитку ще до 2022 року (2018 - \$1497,22 млн. 2019 - \$1848,99 млн. 2020 - \$2740,04 млн. 2021 - \$3506,98 млн.) [9]. Початок військових дій на території України значно погіршив торговельну діяльність ритейлерів в інтернет мережі, обваливши її дохід на 92%. Та вже починаючи з квітня спостерігалось поступове відновлення, а у травні навіть розвиток їх онлайн-діяльності. Загалом 2022 рік відзначився зростанням середньої суми купівлі онлайн. Україна посідає четверте місце в провідній десятці країн Європи за розміром середнього чека в сегменті електронної комерції, який склав 33 дол, що майже вдвічі більше ніж у попередньому періоді. Водночас українці зі статусом внутрішньо переміщених осіб є лідерами за розміром середнього чеку майже за всіма категоріями товарів порівняно з тими, хто не змінював місце проживання [14].

Таким чином, виживання бізнесу в умовах війни зробило можливим прискорення розвитку онлайн-торгівлі в Україні, а для вітчизняного ритейлу посилення присутності в мережі "Інтернет" та залучення нових клієнтів шляхом створення зручних онлайн-платформ. У контексті формування адаптивної моделі ритейлера до нових умов ведення бізнесу, підвищення привабливості та доходності їх онлайн-діяльності доцільно також удосконалити такий затребуваний сьогодні сервісний інструмент, як доставка продукції споживачам.

Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, складовою бізнес-стратегії вітчизняного ритейлу має стати його омніканальність, яка передбачає об'єднання в єдину систему каналів комунікації зі споживачами (сайт, застосунки, месенджери, IP-телефонія, соцмережі, direct-розсилки, офлайн та онлайн-магазин, багатоканальне повернення товарів тощо) для формування та оновлення клієнтського профілю, налагодження зв'язку та взаємодії зі споживачем, підвищення ріння їх лояльності, утримання та подовження життєвого циклу клієнтів.

За результатами дослідження Міжнародної хмарної комунікаційної платформи Infobip, найбільш перспективними омніканальними технологіями мають стати [5]:

- комбіновані технологічні платформи – стимулюватимуть інновації, покращуватимуть клієнтський досвід і забезпечуватимуть більш швидко та масштабну цифрову трансформацію;
- штучний інтелект та аналітика – прогнозування поведінки клієнтів та реагування в режимі реального часу;
- інтелектуальні боти - покращення обслуговування клієнтів, мовна підтримка, спрощення збирання статистичних даних та відгуків, відповіді на запитання та надання інформаційної допомоги.

– гібридне імерсивне поєднання реальності та онлайн-простору – залучення споживачів, спрощення здійснення замовлень, оплати, покращення продажного та післяпродажного сервісу.

– інтерфейси, які здатні імітувати розмову – залучення клієнтів, підтримка та підвищення їх лояльності, підтримка продажів.

Привабленню клієнтів та зміцненню конкурентної позиції в ритейлі сьогодні сприяють інноваційні технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) завдяки створеним програмами можливості випробування товарів в інтерактивному режимі без необхідності фізичної присутності в магазині. Використовуючи 3D-візуалізацію через розумні примірювальні та декораторні споживач може краще познайомитися з товаром, віртуально спроектувати на себе одяг, годинники, макіяж, зачіску, задекорувати приміщення тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, підтверджено гіпотезу про те, що адаптаційне управління українського ритейлу до реалій споживача є запорукою забезпечення належного рівень їх конкурентоспроможності та подальшого розвитку у стратегічній перспективі. Під час війни вітчизняному ритейлу особливо важливо бути готовим до викликів та змін у споживчій поведінці та спроможним до використання нових можливостей, які відкриваються перед ним. Запропоновані технології сприяють загальному розумінню потреб, можливостей та уподобань споживачів, що допоможе вітчизняним торгівельним підприємствам адаптуватися в умовах російсько-української війни та досягти розвитку у повоєнний час, достатнього для відповідності сучасним реаліям та актуальним запитам покупців. Подальші дослідження будуть пов'язані з розробкою стратегії розвитку українського ритейлу, а також з моніторингом та оцінкою ефективності вжитих адаптивних заходів для отримання конкурентних переваг з найбільшим зиском в майбутньому.

Список літератури

1. Балук Н. Р., Басій Н. Ф. Систематизація моделей поведінки споживачів як засіб пошуку напрямків їх удосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.4. С. 370-376.
2. Близнюк Є. Gradus Research: Як COVID та війна змінили українських споживачів: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/gradus-vijna-zminila-spozhyvachiv/> (дата звернення: 08.05.2023)
3. Ганечко І., Трубей О. Бізнес-моделі ритейлу: адаптація до нових викликів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. 133(5).С. 77–88.
4. Коломицева О.В., Васильченко Л.С. Особливості поведінки споживачів в умовах сучасного ринку. *Збірник наукових праць ЧДТУ*, 2022. Вип. 64.с.90-98
5. Кознова О. П'ять трендів у клієнтському досвіді та омніканальних комунікаціях на 2023 рік від Infobip: веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/news/217348_pyat-trendv-u-klntskomu-dosvd-ta-omnkanalnikh-komunkatsyakh-na-2023-rk-vd-infobip?_ga=2.249534791.1978144325.1678617770-917286200.1650278073 (дата звернення: 17.05.2023).
6. Маркетинговий менеджмент: підруч. / Ф. Котлер та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с
7. Неізнана О.В. Скринько Н.В. Теорія споживчої поведінки в трактуванні маркетингу: монографія ДонНУЕТ, 2016. 216 с.
8. Окландер М. А. Вплив соціальних чинників на поведінку споживача. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2013. № 4 (46). С. 248–255.
9. Осік Д. Як змінилася електронна комерція у 2022 році – дослідження Admitad: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/e-commerce-admitad/> (дата звернення: 16.05.2023).
10. Павлова В.А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С.42-50
11. Пашкуда Т.В., Афенді А.І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759> (дата звернення: 11.05.2023).
12. Савицька Н.Л., Полевич К.В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера глобальної економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_59 (дата звернення: 12.01.2020).

13. Симоненко К. Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2023 році : веб-сайт. URL:<https://rau.ua/novyni/top-10-produktovih-merezh-2023/>(дата звернення: 12.05.2023).
14. Симоненко К. Супермаркет у смартфоні: тенденції, прогнози, виклики: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/supermarket-u-smartfoni/>(дата звернення: 16.05.2023).
15. Соціальні тренди 2023 від Gradus Research: як війна перетворила українців на більш свідому націю. URL:https://gradus.app/documents/336/Gradus_Report_-_Social_trends_2023_UA.pdf(дата звернення: 15.05.2023).
16. Ушенко Н. В., Костікова К. О. Адаптаційні зміни у системі фінансово-економічної безпеки бізнесу України в умовах пандемії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12. С. 82-91.
17. Федулова Л. Вплив світових технологічних трендів на формування «розумного» ритейлу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 1. С. 5–21.
18. Як війна вплинула на споживчі патерни українців (дослідження): веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/yak-viyna-vplynula-na-spozhyvchi-paterny-ukrainciv-doslidzhennya/>(дата звернення: 14.05.2023).
19. Bolton R. N., Lemon K. N., Verhoef P. C. Expanding business-to-business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision. *Journal of Marketing*. 2008. 72 (1). PP. 46–64.

References

1. Baluk, N.R., & Basyj, N.F. (2011). Systematyzatsiia modelei povedinky spozhyvachiv yak zasib poshuku napriamkiv yikh udoskonalennia [Systematization of consumer behaviour models as means of searching ways for their improvement]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of UNFU, Issue 21, 4*, 370-376 [in Ukrainian].
2. Blyzniuk, Ye. (2022). Gradus Research: Yak COVID ta viina zminyly ukrainskykh spozhyvachiv [How COVID and the war have changed Ukrainian consumers]. *rau.ua*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/gradus-vijna-zminila-spozhyvachiv/> [in Ukrainian].
3. Ganechko, I., & Trubey, O. (2020). Biznes-modeli ryteilu: adaptatsiia do novykh vyklykiv [Retail business models: adaptation to new challenges]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu-Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics, 133(5)*, 77–88 [in Ukrainian].
4. Kolomytseva, O.V., & Vasilchenko, L.S (2022). Osoblyvosti povedinky spozhyvachiv v umovakh suchasnoho rynku [Features of consumer behavior in the conditions of the modern market]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU –Proceedings of Scientific Works of ChSTU, Issue 64*, 90-98 [in Ukrainian].
5. Koznova O. (2023). Piat trendiv u klientskomu dosvidi ta omnikanalnykh komunikatsiakh na 2023 rik vid Infobip [Infobip reveals the five most important customer experience and omnichannel communication trends for 2023]. *biz.ligazakon.net*. Retrieved from https://biz.ligazakon.net/news/217348_pyat-trendv-uklntskomu-dosvd-ta-omnkanalnikh-komunkatsyakh-na-2023-rk-vd-infobip?_ga=2.249534791.1978144325.1678617770-917286200.1650278073 [in Ukrainian].
6. Kotler, F., Keller, K.L., & Pavlenko, A.F. (et al.). (2008). *Marketynhovyi menedzhment [Marketing management]*. Kyiv: Khimdzhest [in Ukrainian].
7. Neizvestna, O.V., & Skrynko, N.V. (2016). *Teoriya spozhyvchoyi povedinky v traktuvanni marketynhu: monohrafiya [Theory of consumer behavior in the interpretation of marketing]*. Donetsk: DonNUET [in Ukrainian].
8. Oklander, M.A. (2013) Vplyv sotsialnykh chynnykiv na povedinku spozhyvacha [Influence of social factors on consumer behavior]. *Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Serii: ekonomichna - Scientific works of Donetsk National Technical University, Series: economic, No. 4(46)*, 248–255 [in Ukrainian].
9. Osiik, D. (2023). Yak zminylasia elektronna komertsiiia u 2022 rotsi – doslidzhennia Admitad. [Changes in e-commerce in 2022 - Admitad research]. *rau.ua*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/e-commerce-admitad/> [in Ukrainian].
10. Pavlova, V.A. (2022). Shliakhy rozvytku vitchyznianoho ryteilu v povoiennyi period.[Ways of development of domestic retail in the post-war period]. *Akademichnyi ohliad - Academy review, 1 (56)*, 42-50 [in Ukrainian].
11. Pashkuda, T.V., & Afendi, A.I. (2022). Napriamy rozvytku torhivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu.[Directions of trade development in Ukraine under the conditions of marital state]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society. 43*. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759> [in Ukrainian].
12. Savytska, N.L., & Polevych, K.V. (2014). Tendentsii rozvytku merezhnoho ryteilu yak draivera hlobalnoi ekonomiky [Trends in the development of online retail as a driver of the global economy]. *Efektivna*

- Ekonomika – Effective economy*, 9. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_59 [in Ukrainian].
13. Simonenko, K. (2023). Top-10 produktovykh merezh Ukrainy za kilkistiu pratsiuiuchykh mahazyniv u 2023 rotsi [Top 10 retail chains in Ukraine based on the number of operating stores in 2023]. *rau.ua*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/top-10-produktovih-merezh-2023/> [in Ukrainian].
 14. Simonenko, K. (2023). Supermarket u smartfoni: tendentsii, prohnozy, vyklyky [Supermarket in your smartphone: trends, forecasts, challenges]. *rau.ua*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/supermarket-u-smartfoni> [in Ukrainian].
 15. Sotsialni trendy 2023 vid Gradus Research: yak viina peretvoryla ukraintsiv na bilsh svidomu natsiiu [Social trends of 2023 from Gradus Research: how the war has transformed Ukrainians into a more conscious nation]. *gradus.app*. Retrieved from https://gradus.app/documents/336/Gradus_Report_-_Social_trends_2023_UA.pdf [in Ukrainian].
 16. Ushenko, N.V., & Kostikova, K.O. (2021). Adaptatsiini zminy u systemi finansovo-ekonomichnoi bezpeky biznesu Ukrainy v umovakh pandemii [Adaptation Changes in the System of Financial and Economic Security of Ukrainian Business in a Pandemic Condition]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Market relations development in Ukraine*, 12, 82-91 [in Ukrainian].
 17. Fedulova, L. (2018). Vplyv svitovykh tekhnologichnykh trendiv na formuvannya «rozumnogo»ritejlu [The influence of global technological trends on the formation of "smart" retail]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, 1, 5–21 [in Ukrainian].
 18. Doslidzhennia: Yak viina vplynula na spozhyvchi paterny ukraintsiv [Research: How the war affected the consumer patterns of Ukrainians]. *news.finance.ua*. Retrieved from <https://news.finance.ua/ua/yak-viyna-vplynula-na-spozhyvchi-paterny-ukrainciv-doslidzhennya/> [in Ukrainian].
 19. Bolton, R.N., Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2008). Expanding business-to-business customer relationships: Modeling the customer's upgrade decision. *Journal of Marketing*, 72 (1), 46–64 [in Ukrainian].

Ruslana Zhovnovach, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Viacheslav Nidzelsky, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education

Vitaliy Tarasov, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Ihor Viriienko, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education

Priazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine

Adaptive Management of Ukrainian Retail to Consumer Realities

The article addresses the issue of adaptive management of Ukrainian retail to consumer realities in the conditions of a state of war. The state of Ukrainian retail under the challenging circumstances of the Russian-Ukrainian war has been investigated, and the main challenges it has faced include economic instability, loss of trade enterprises, limited financial resources, infrastructure destruction, reduction of product assortment in retail chains, changes in the retail landscape, staff shortage, and shifting consumer priorities.

The necessity of making changes in the retail sector's activities, particularly in the formation of a value proposition, which depends on the meaningful content of all elements of the business model, has been justified. It should meet three main criteria: relevance to current consumer demands, elements of innovation (uniqueness), and service orientation. The important role of consumers in shaping the trajectory of the retail sector's development has been substantiated. Changes in the behavior of Ukrainian consumers, resulting from the pandemic and massive military actions on the territory of Ukraine, have been analyzed. A trend towards increased economy and rationality in consumer purchasing behavior compared to the pre-war period has been identified. Changes in consumer buying behavior associated with the strengthening of Ukrainian society's consolidation, national identity, conscious choice to support domestic producers, the army, political positions, language of communication, or cooperation with the aggressor country have been noted.

Adaptive measures for the recovery and development of Ukrainian retail in the conditions of a state of war and post-war period have been proposed, including: adjusting the product assortment and marketing strategies of retailers according to new needs, opportunities, and preferences of their customers; focusing on expanding the range of online services; improving sales and after-sales service; implementing an omnichannel communication model; and utilizing innovative sales technologies.

retail, consumer, adaptive management, Russian-Ukrainian war, buying behavior, online commerce, omnichannel

Одержано (Received) 19.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 26.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 338.436.32

JEL Classification: M31, M37

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).117-124](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).117-124)

Т.В. Решитько, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Розвиток міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки України в контексті євроінтеграції

В статті досліджено сучасні тренди розвитку міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки України як одного з визначальних чинників в контексті євроінтеграції. Проаналізовано особливості участі України в аграрних експортно-імпортних операціях. Наголошено, що Україна нині перебуває на початковому етапі входження до світових аграрних ринків. У експорті вітчизняного продовольства переважає сировинна складова або продукція з незначною доданою вартістю, а експорт готових харчових продуктів не набув суттєвих обсягів.

Визначено, що завдяки аграрному сектору економіки формуються продовольче забезпечення держави, національний ринок та експортний потенціал. Зазначено, що дотримання Україною визначених міжнародними союзами та організаціями принципів і правил поведінки в міжнародних торговельних та інших економічних відносинах, сприяє розвитку зовнішньоекономічної торговельної діяльності. Вказано на необхідність здійснення низки заходів для адаптування ринкового середовища, розбудови регуляторних механізмів на гармонізованих інституціональних засадах, для взаємовигідної інтеграції України та ЄС.

З'ясовано, що з початком функціонування Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом, Україна забезпечує наближення вітчизняного аграрного сектору до ринкових умов господарювання, здійснює адаптацію до Спільної аграрної політики ЄС. Доведено, що динаміка зовнішньої торгівлі аграрною продукцією України з країнами ЄС вказує на стрімке і взаємовигідне посилення економічних зв'язків, взаємну привабливість торгівлі продовольчими товарами. Дослідження свідчать, що аграрний сектор України за останні роки демонстрував позитивну динаміку розвитку міжнародної торгівлі сільськогосподарською та продовольчою продукцією. Наголошено на необхідності створення більш сприятливих умов для активізації зовнішньоекономічних торговельних відносин, що повинно стати стратегічним пріоритетом держави.

міжнародні торговельні відносини, аграрний сектор економіки, експорт, імпорт, євроінтеграція

Постановка проблеми. Процеси міжнародної економічної інтеграції, створення зон вільної торгівлі наблизили входження українських аграрних товаровиробників на світові та регіональні ринки. Нині відбувається активізація участі держав у міжнародних економічних відносинах, зокрема, міжнародній торгівлі – драйверу розвитку виробництва і фінансів, передачі знань, технологій та розвитку інновацій. Україна в цьому процесі не є винятком, адже за період своєї незалежності та вибору напрямку руху до створення ринкової держави стала невід'ємним елементом світової економіки, стрімко виборюючи позиції на міжнародному аграрному ринку.

Україна стає провідним світовим виробником та експортером аграрної продукції. З огляду на це, подальший розвиток міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки України в контексті євроінтеграції, потребує аналізу та систематизації сучасних тенденцій зовнішньої торгівлі між нашою державою та ЄС, аналізу розвитку торговельно-економічного співробітництва між країнами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки України досліджено у багатьох наукових працях вітчизняних вчених. Проблеми адаптації аграрного сектора економіки до європейської інтеграції розкрито в працях Зінчук Т.О. [1,6]. Оцінка ролі українських виробників сільськогосподарської продукції на світовому та європейському ринках надана у працях Б. В. Духницького [4]. Тенденції розвитку зовнішньої торгівлі

вітчизняними агропродовольчими товарами показані в публікаціях М.І. Пугачова [11,12]. Питання міжнародної торгівлі продукцією аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції дослідженні вченими Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. [8]. Особливості становлення міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки України висвітлені у працях Білорус О. Г., В.І. Власова, П.Т. Саблука [3]. Разом з тим, складні процеси, що відбуваються на європейському та вітчизняному ринках аграрної продукції весь час змінюються, притягують до себе увагу вчених і практиків та зумовлюють необхідність додаткових досліджень можливих ситуацій щодо перебігу міжнародних торговельних відносин.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження сучасного стану розвитку міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки України в контексті євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Глобальний ринок продовольства формується за рахунок виробництва сільськогосподарської продукції та постачання її на світові ринки. Міжнародна торгівля охоплює лише частину продукції, що не використовується для потреб внутрішнього ринку країн, звідки вона походить.

Потужний ресурсний потенціал аграрно-промислового комплексу України, особливо аграрного сектору економіки є запорукою зміцнення продовольчої безпеки країни та нарощування міжнародних торговельних відносин. Україна є аграрною державою, оскільки входить до двадцяти найбільших країн світу з найбагатшими ґрунтами. Зазначимо, що найбільші площі родючих сільськогосподарських угідь(ріллі) мають США - 185 млн га, Індія - 160 млн га, Росія - 134 млн га, Китай - 95 млн га, Канада - 46 млн га, Казахстан -36 млн га та Україна 33 млн га [7].

Проте, щоб успішно конкурувати на світовому та європейському аграрних ринках, наявності родючих чорноземів замало. Практика свідчить, що українські аграрії в середньому збирають удвічі менше пшениці з 1 гектара ніж сільськогосподарські товаровиробники Франції та Німеччини. В інших напрямках сільськогосподарської діяльності результати теж нижчі ніж у розвинених аграрних країнах.

Дослідження показують, що продукція вітчизняних сільських форм господарювання, яка підлягає реалізації на зовнішніх ринках має майже однакову кон'юктуру – зерно пшениці, кукурудзи, м'ясо птиці, свинина, олія. Тобто аграрний сектор країни, в якому виробляються всі ці види продукції, може стати рушійною силою вітчизняної економіки, якщо матиме високу конкурентоспроможність аграрної продукції, і бути рівноправним учасником європейських та світових ринків.

З огляду на це, зусилля держави повинні бути спрямовані на забезпечення раціонального, ефективного використання природних і земельних ресурсів, що гарантуватиме покращення економічної ситуації і сприятиме досягненню високих обсягів виробництва продукції, які забезпечать постачання в достатній кількості продовольства для вітчизняного ринку і розширить кількість експорту конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки на зарубіжні аграрні ринки.

Протягом останніх років в Україні значно активізувалася зовнішньоекономічна діяльність в аграрному секторі економіки, де проведені базові ринкові реформи. Наша держава стала членом міжнародної продовольчої організації (ФАО ООН), Світової організації торгівлі (СОТ) та інших міжнародних союзів і організацій. Таке членство потребує дотримання Україною визначених ними принципів і правил поведінки в міжнародних торговельних та інших економічних відносинах, що сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності [8].

Сьогодні Україна прагне стати повноправним членом Європейського Союзу. Зона вільної торгівлі, що стала важливою складовою угоди про асоціацію України з Європейським Союзом, передбачає здійснення цілої низки заходів для відповідного адаптування ринкового середовища, розбудови регуляторних механізмів на гармонізованих інституціональних засадах, що слугуватиме взаємовигідній інтеграції [2].

Попри непогані перспективи для нашої держави, які відкриває Угода про асоціацію з ЄС [14] та майбутня євроінтеграція України, вітчизняним аграріям потрібно пам'ятати, що на нових для наших товаровиробників міжнародних продовольчих ринках уже працюють доволі сильні аграрні держави: Аргентина, Бразилія, країни африканського континенту, Китай, Мексика тощо. Вони також швидко розвиваються, застосовуючи новітні досягнення аграрної науки.

Відповідно до Угоди про асоціацію, одночасно із загальними заходами організації економічного співробітництва, в питаннях аграрного сектору й розвитку сільських територій, визначено напрями поступового наближення Україною аграрних законодавчих та нормативних актів, удосконалення інституційної інфраструктури і системи державного контролю забезпечення якості харчових продуктів відповідно до регуляторної та адміністративної політики і практики Європейського Союзу [8].

Останнім часом, особливо з початку функціонування Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом, Україна в прискореному режимі забезпечує наближення вітчизняного аграрного сектору до ринкових засад функціонування, адаптацію до Спільної аграрної політики ЄС (САП ЄС). Такі дії дозволили аграрному сектору економіки України увійти до числа найбільших постачальників продукції на продовольчий ринок Європейського Союзу.

В основі міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки України лежить експорт та імпорт продукції сільського господарства. Аналіз географічної структури експорту свідчить, що останніми роками основні експортні й імпортні потоки між Україною та ЄС загалом мають рівень концентрації в межах 60-70% із такими найбільш розвиненими в аграрних секторах країнами, як Нідерланди, Німеччина, Франція, Польща, Італія, Іспанія [4,8].

Найбільшу частку у зовнішній торгівлі між Україною та країнами членами ЄС мають: Нідерланди – 15,2%, Польща – 14,3 %, Італія – 12,6 %, Іспанія – 12 %, Німеччина – 11,5 % [9].

Розмір загального товарообігу продукції між Україною та ЄС за період 2014–2019 рр. перевищив 9 млрд. дол. США [10], з яких 73,0% припадає на український аграрний експорт.

Факти свідчать, що продукція українських аграріїв є конкурентоспроможною на ринках ЄС та значна її частина відповідає стандартам якості ЄС.

Аналіз тенденцій структури експорту сільськогосподарської і продовольчої продукції вказує на зменшення у 2019 р. порівняно із 2010-м питомої ваги готових харчових продуктів, жирів та олії рослинного і тваринного походження майже в 1,5 раза, що підтверджує прогресування сировинного експорту, втрату доданої вартості через недостатню конкурентоспроможність вітчизняних готових харчових і перероблених продуктів на зовнішніх ринках, що є негативним явищем.

З іншого боку, у структурі імпорту, навпаки, питома вага такої продукції в 2019р. досягла рівня 50% загальних обсягів, що характеризує системне поширення нееквівалентних торговельних відносин [7].

Дослідження показують, що більшість вітчизняної аграрної продукції, що реалізується закордон, є продукцією з низьким ступенем переробки. Це зернові

культури, олійні культури, соняшникова олія. В структурі вітчизняного аграрного експорту до країн-членів ЄС переважають такі групи, як:

- 10 «Зернові культури» – складають 37,5 % від загального обсягу експорту за групами УКТ ЗЕД 01- 24 [15];
- 12 «Насіння і плоди олійних рослин; інше насіння, плоди та зерна; технічні або лікарські рослини; солома і фураж» – становлять 18,0 % загального обсягу експорту;
- 15 «Жири та олії тваринного або рослинного походження; продукти їх розщеплення; готові харчові жири; воски тваринного або рослинного походження» припадає 17,6 % загального обсягу експорту [10].

Перспективними та орієнтованими на експорт до ЄС є органічні вітчизняні свіжі продукти: цибуля, часник, помідори, огірки, кабачки, баклажани, перець тощо. Поставки України на ринок овочевої органічної продукції до ЄС щороку збільшується на 12-15 % [1].

Україна щорічно використовує встановлені безмитні квоти з експорту зернових, борошна, круп, меду, консервованих томатів, яблучного, виноградного і томатного соків, м'яса птиці, соняшникової та інших видів олії, спирту та інших видів продукції, додатково експортує значні обсяги понад встановлені квоти.

Основу агропродовольчого імпорту з країн Європейського Союзу переважно становить насіння окремих сільськогосподарських культур, деякі види плодів і овочів, племінна худоба й птиця, риба і ракоподібні, алкогольні напої, тютюн та вироби з нього тощо, що дозволяє краще збалансувати внутрішній ринок та поліпшувати якість продовольчого забезпечення населення України.

Основні види продукції, які імпортує Україна з ЄС, це групи:

- 22 «Алкогольні і безалкогольні напої та оцет» – їх частка складає 10,3 % від загального обсягу імпорту;
- 18 «Какао та продукти з нього» – частка у загальному обсязі імпорту 10,2 %;
- 21 «Різні харчові продукти» відповідно 9,1 % [10].

Позитивним є досвід з виробництва та експорту аграрної продукції таких країн, як Ірландія, Австрія, Франція, де виробники сільськогосподарської продукції, завдяки значній підтримці уряду та доступу до дешевих кредитів, забезпечують не лише внутрішні потреби ринку виробленою продукцією, а й мають можливість постачати її на зовнішні ринки [13].

За підсумками 2020 року, частка України у всьому сільськогосподарському імпорті до ЄС склала 4,8 % (5 млрд. 837 млн. євро), що дещо нижче показників 2019 року (7 млрд. 23 млн). У 2021 році спостерігалось збільшення поставок вітчизняної агропромислової продукції до ЄС. За дев'ять місяців 2021 року їх обсяг склав 4 млрд. 465 млн. євро, що на 6,9 % (або на 290 млн. євро) вище показників аналогічного періоду 2020 року [4].

Зросла також кількість сільськогосподарських товарів, які Україна купувала в країнах ЄС. У 2020 році Україна напридбала 1,5 % європейського аграрного експорту, що склало 2 млрд. 841 млн. євро. За дев'ять місяців 2021 року цей обсяг склав 2 млрд. 204 млн. євро, що становить 8,1 % приросту (або +166 млн. євро) порівняно з аналогічним періодом 2020 року [7].

Практика показує, що співробітництво у сфері міжнародних торговельних відносин аграрною продукцією між Україною та країнами членами Європейського Союзу зростає. В 2021 р. Україна експортувала аграрної продукції до ЄС на 5,8 млрд дол. США. За даними моніторингу обсягів торгівлі сільськогосподарськими товарами за дев'ять місяців 2021 р. Україна посіла четверту позицію серед країн - імпортерів до

ЄС та знаходилась на 14-му місці за обсягами споживання аграрної продукції з країн ЄС [7].

За інформацією Укрінформ, ключовими країнами, з яких надходив імпорту аграрної продукції до ЄС, за перші вісім місяців 2021 року були: Бразилія, Велика Британія, США, Україна, Китай. На ці країни припадало 36 % усього сільськогосподарського імпорту до ЄС.

Дані Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів свідчать, що постачати продукцію до ЄС мають право 380 вітчизняних підприємств, із них 162 складають підприємства-виробники продукції для споживання людиною та 218 підприємства, що виробляють нехарчову продукцію. За цим же джерелом, за 9 місяців 2021 року Україна на 50% збільшила загальний експорт до ЄС, тобто до 21,8 млрд. доларів, тоді як за 9 місяців 2020-го року цей показник був меншим і склав 14,7 млрд.доларів [7].

У 2021 р.основними постачальниками аграрної продукції до України залишались країни Європейського Союзу, сума імпорту з яких становила 4 млрд. 217 млн. доларів, (для порівняння, у 2020 році 3 млрд. 554 млн. доларів). У 2021 р.частка продукції з ЄС у структурі загального вітчизняного аграрного імпорту становила 51,6%.

Зазначимо, що з 2017 року, одним з найбільших постачальників аграрної продукції в Україну є Польща. У 2021 р. вона експортувала намотоварів сільськогосподарського призначення на суму 883 млн. доларів, що майже на 7% більше показника 2020 року (828 млн. доларів).

Крім Польщі, вагому роль у вітчизняному обсязі імпорту відіграють: Німеччина – обсяг імпорту 586 млн. доларів; Італія - 586 млн. доларів; Туреччина - 520 млн. доларів; Франція - 351 млн. доларів; Нідерланди - 334 млн. доларів; Індонезія - 328 млн. доларів; Норвегія - 314 млн. доларів; Сполучені Штати Америки - 288 млн. доларів; Іспанія- 264 млн. доларів. Загалом на ці 10 країн 2021р. припало понад 54% всього імпорту України [7].

Як свідчить Укрінформ, у 2021 роціекспортУкраїни агропродовольчої продукції склав 27,9 млрд. доларів, що на 25% більше ніж у 2020-му (22,4 млрд. доларів) [7].

Повномасштабна війна між Україною та Росією стала справжнім випробуванням для аграрних товаровиробників нашої країни. Вторгнення спричинило руйнування налагоджених роками процесів, логістичних зв'язків. Багато посівних територій анексовано, заміновано, знищено сільськогосподарську техніку та склади.

Всупереч цьому, українські аграрії продовжують виробляти сільськогосподарську продукцію, налагоджують логістику та співпрацю з зарубіжними аграрними ринками, розширюють свої виробництва на заході країни.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Україна виступає активним учасником міжнародних торговельних відносин та зміцнює позиції на світовому та європейському ринках аграрної продукції.

Динаміка розвитку міжнародних торговельних відносин аграрною продукцією між Україною та країнами-членами ЄС вказує на стрімке і взаємовигідне посилення економічних відносин та взаємну привабливість продовольчого товарообміну, що підтверджує правильний вибір України щодо євроінтеграції..

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності в аграрному секторі економіки вимагає постійного і своєчасного удосконалення регулюючої ролі держави, оскільки вона пов'язана з гарантуванням продовольчої безпеки, змінами у конкуренції, проблемами продовольчого забезпечення населення світу тощо. А зростання аграрного експорту забезпечує значний стимул для нарощування обсягів виробництва, оскільки внутрішній продовольчий ринок в значній мірі обмежується низькою купівельною

спроможністю населення. Тому створення більш сприятливих умов для активізації зовнішньоекономічних торговельних відносин, повинно бути стратегічним пріоритетом держави.

Основними напрямами аграрної політики України в умовах євроінтеграції повинні стати: удосконалення механізму державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників; екологізація, вирішення соціальних питань розвитку аграрного сектору економіки; розвиток сільських територій; активізація залучення зарубіжних інвестицій; формування інвестиційної привабливості вітчизняних аграрних форм господарювання тощо.

Ці процеси потребують здійснення державою додаткових заходів щодо підтримки конкурентних переваг вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників шляхом удосконалення податкової, бюджетної, кредитної, митної та цінової політики. Особливо це стосується відновлення біржової торгівлі, як головного інструмента визначення ринкових цін на сільськогосподарську і продовольчу продукцію.

Потрібно покращити ресурсне забезпечення виробничих процесів, що залежать від зростання обсягів імпорту нафтопродуктів та інших енергоносіїв, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, тварин, насіння, племінної худоби і птиці, сільськогосподарської техніки й обладнання для харчової промисловості.

Україна – країна з потужними аграрними перспективами, тому потрібно створити сприятливі умови для стрімкого розвитку аграрного сектору економіки, використавши кращий досвід розвинених країн світу. Вважаємо, що наша держава може бути економічно успішною і стати повноправним членом Європейського Союзу.

Сьогодні Україна здійснює перші кроки на шляху розвитку міжнародних торговельних відносин аграрного сектору економіки в контексті євроінтеграції. В цьому питанні є відмінності у вітчизняних та європейських ринкових умовах, їх певна специфіка. Багато питань в процесі інтеграції України до ЄС та розвитку міжнародних торговельних відносин є новими і складними, недостатньо розробленими, а тому потребують подальшого вивчення і дослідження.

Список літератури

1. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи : монографія / за ред. проф. Т. О. Зінчук. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 494 с.
2. Аграрний сектор України на шляху до євроінтеграції: монографія / авт. кол.: М. Бетлій та ін.; за ред. О. М. Бородіної. Ужгород: ІВА, 2006. 496 с.
3. Білорус О. Г., Власов В. І., Саблук П. Т. Глобалізація і продовольство: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2008. 632 с.
4. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8 . С. 6.
5. Державна служба статистики України . URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2023).
6. Зінчук Т.О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки: монографія. Житомир: ДВНЗ «Державний агроекологічний університет», 2008. 384 с.
7. Кваша С. М., Файчук О. М., Файчук О. В. Європейська економічна інтеграція: навч. посіб. Київ : НУБіП, 2019. 282 с.
8. Лупенко Ю. О., Пугачов М. І., Духницький Б. В. Формування глобального і регіональних ринків сільськогосподарської сировини та продовольства: монографія / за ред. Ю. О. Лупенка, М. І. Пугачова. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2015. 320 с.
9. Музика П. М., Курляк М. Д. Продовольча безпека України в умовах європейської інтеграції. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. Гжицького*. 2013. Т. 15, № 2. С. 226–239.
10. Продовольча безпека: світові тенденції та національні особливості. URL: <http://kaf.ep.onaft.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/materials-29-09-2014.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).

11. Пугачов М. І. Аграрний сектор економіки в умовах інституційних змін. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 12-18.
12. Пугачов М.І. Розвиток зовнішньої торгівлі агропродовольчими товарами. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 6.
13. Решитько Т.В. Проблеми інвестування та кредитування аграрних підприємств України на рівні макроекономіки: зарубіжний досвід. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). С. 37-46.
14. Угода про асоціацію між Україною і Європейським Союзом. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/984011> (дата звернення: 10.05.2023).
15. Amos O. M. An Inquiry into Causes of Increasing Regional Inequality in the United States. *Review of Regional Studies*. 1989. Vol.19. P.1-12

References

1. Zinchuk, T.O. (Ed.). (2019). *Ahrarna polityka Yevropeyskoho Soyuzu: vyklyky ta perspektyvy [Agrarian policy of the European Union: challenges and prospects]*. Kyiv: «Tsentr uchbovoi literatury».
2. Betlii, M. et al. (2006). *Ahrarnyy sektor Ukrayiny na shlyakhu do yevrointehratsiyi [The agricultural sector of Ukraine is on the way to European integration]*. O.M. Borodina (Ed.). Borodinoi. Uzhhorod: IVA.
3. Bilorus, O.H., Vlasov, V.I., & Sabluk, P.T. (2008). *Globalizatsiya i prodovolstvo [Globalization and food]*. Kyiv: NNTs IAE [in Ukrainian].
4. Hadzalo, Ya.M., & Luzan, Yu.Ia. (2021). Rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsiyi [Development of the agricultural sector of Ukraine's economy under European integration]. *Ekonomika APK – Ekonomika APK*, 8, 6 [in Ukrainian].
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Zinchuk, T.O. (2008) *Yevropeyska intehratsiya: problemy adaptatsiyi ahrarnoho sektora ekonomiky: monografiia [European integration: problems of adaptation of the agrarian sector of the economy: monograph]*. Zhytomyr: State University of Agroecology [in Ukrainian].
7. Kvasha, S.M., Faichuk, O.M., & Faichuk, O.V. (2019). *Yevropeyska ekonomichna intehratsiia [European economic integration]*. Kyiv: NUBiP [in Ukrainian].
8. Lupenko, Yu.O., Puhachov, M.I., Dukhnytskyi, B.V. (2015). *Formation of global and regional markets for agricultural raw materials and food*. Yu.O. Lupenko, M.I. Puhachov (Ed.). Kyiv: NNTs «IAE».
9. Muzyka P.M., & Kurlyak, M. D. (2013) *Prodovolcha bezpeka Ukrayiny v umovakh yevropejskoyi integratsiyi [Food security of Ukraine in the conditions of European integration]*. *Naukovyj visnyk Lvivskogo nacionalnogo universytetu veterynarnoyi medycyny ta biotekhnologij im. S. Gzhyczkogo – Scientific Bulletin of the Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S. Gzhitskyi, Vol. 15, 2, 226–239* [in Ukrainian].
10. *Prodovolcha bezpeka: svitovi tendentsiyi ta nacionalni osoblyvosti. kaf.ep.onaft. edu.ua*. Retrieved from <http://kaf.ep.onaft. edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/materials-29-09-2014.pdf> [in Ukrainian].
11. Puhachov, M.I. (2017). *Ahrarnyy sektor ekonomiky v umovakh instytutitsiinykh zmin [Agrarian sector of economy of Ukraine in terms of institutional changes]*. *Ekonomika APK – Ekonomika APK*, 5, 12-18 [in Ukrainian].
12. Puhachov, M.I. (2019). *Rozvytok zovnishnoyi torgivli agroprodovolchymy tovaramy [Development of foreign trade in agro-food products]*. *Ekonomika APK – Ekonomika APK*, 3, 6. [in Ukrainian].
13. Reshytko, T.V. (2021). *Problemy investuvannya ta kredyтування ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy na rivni makroekonomiky: zarubizhnyi dosvid [Problemata de collocatione et acceptance de inceptis agriculturae Ucrainae in gradu macroeconomico: experientia extera]*. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, Issue 6(39), 37-46* [in Ukrainian].
14. *Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu i Yevropeiskym Soiuzom [Societas foederis inter Ucrainam et Unionem Europaeam]*. *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/984011> [in Ukrainian].
15. Amos, O.M. (1989). *An Inquiry into Causes of Increasing Regional Inequality in the United States. Review of Regional Studies. Vol.19, 1-12* [in English].

Tetiana Reshytko, Associate Professor, PhD in Economics
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Development of International Trade Relations of Ukraine's Agrarian Sector in the Context of European Integration

The article examines modern trends in the development of international trade relations in the agricultural sector of the Ukrainian economy as one of the determining factors in the context of European integration. Peculiarities of Ukraine's participation in agricultural export-import operations are analyzed. It was emphasized that Ukraine is currently at the initial stage of entering the world agricultural markets, domestic food exports are dominated by raw materials or products with little added value, and the export of ready-made food products has not acquired significant volumes.

It was determined that due to the agrarian sector of the economy, the food supply of the state, the national market and export potential are formed. It was noted that Ukraine's adherence to the principles and rules of conduct in international trade and other economic relations determined by international unions and organizations contributes to the development of foreign economic trade activities. There has been indicated the need to implement a number of measures to adapt the market environment, build regulatory mechanisms on harmonized institutional bases, for mutually beneficial integration of Ukraine and the EU.

It has been studied that with the beginning of the Free Trade Zone with the European Union functioning, Ukraine ensures the approximation of the domestic agricultural sector to the market conditions of management, carries out adaptation to the Common Agrarian Policy of the EU. It has been proven that the dynamics of foreign trade in agricultural products of Ukraine with EU countries indicates a rapid and mutually beneficial strengthening of economic ties, reciprocal attractiveness of trade in food products. Studies show that the agricultural sector of Ukraine has demonstrated positive dynamics in the development of international trade in agricultural and food products in recent years. Emphasis is placed on creating more favorable conditions for the activation of foreign economic trade relations, which should become a strategic priority of the state.

international trade relations, agrarian sector of the economy, export, import, European integration

Одержано (Received) 17.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 26.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 658.89:339.37

JEL Classification: D11, L81

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).124-130](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).124-130)

Р.С. Романчук, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

С.В. Человань, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

Т.С. Романчук, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет м. Кропивницький, Україна

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Стаття присвячена проблемі оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Підприємство, яке працює на конкурентному ринку, повинно займатися розвитком свого інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал підприємства є складною категорією, яка включає велику кількість параметрів. Невизначеність багатьох з них, відсутність чітких формулювань, зрозумілих алгоритмів розрахунків приводить до того, що оцінка інноваційного потенціалу викликає проблеми і не завжди викликає довіру. Досліджено основні показники, за якими традиційно оцінюється інноваційний потенціал підприємства.

Розглянуто методи оцінки, що використовуються при розрахунках інноваційного потенціалу. З'ясовано недоліки існуючих методик. Запропоновано власну методику, що базується на маркетингових засадах і полягає в розрахунках витрат і прибутків на одиницю продукції на кожному маркетинговому етапі. Прибуток розрахований як різниця між ціною і витратами дозволить оцінити кожен конкретну інновацію. Сума прибутків від інновацій дозволить оцінити інноваційний потенціал підприємства.

Розроблена схема оцінки інновацій на підприємстві є простою і зрозумілою, не потребує експертних оцінок, складних розрахунків. Всю інформацію можна отримати з маркетингових звітів. Перевагою методики є доступність даних, які можна отримати з маркетингових і бухгалтерських звітів.

потенціал, інновація, підприємство, розрахунок, методика, показник

Постановка проблеми. Будь-яке підприємство, яке працює на конкурентному ринку, повинно займатися розвитком свого інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал підприємства є складною категорією, яка включає велику кількість параметрів. Методики визначення інноваційного потенціалу, що пропонуються науковцями різнорівні, не враховують всього життєвого циклу інновацій. Розрахунки є складними і залежать від великої кількості змінних. Не існує алгоритму, який можна використовувати для оцінки інноваційного потенціалу від появи потреби в інновації до її впровадження. Тому існує необхідність в подальших дослідженнях оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

Невизначеність багатьох з існуючих методик оцінки, відсутність чітких формулювань, зрозумілих алгоритмів розрахунків приводить до того, що оцінка інноваційного потенціалу викликає проблеми. Тому можна вважати актуальним завдання розробки простої і зрозумілої схеми оцінки розробки і запровадження інновацій на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінка інноваційного потенціалу цікавила багатьох науковців. Велику увагу в своїх роботах цьому питанню приділяли: М.Бондарчук [1], І.Маркіна [5], Л.Гаєвська [3], В.Вороніна [2], О.Хмизова [6], С.Єфімова [4] та інші. М.Бондарчук, В.Вороніна та С.Єфімова здійснили огляд складників інноваційного потенціалу підприємства та аналіз найпоширеніших методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємства з метою ефективного управління його розвитком. І.Маркіна, Л.Гаєвська, О.Хмизова досліджували теоретико-методичні підходи при визначенні інноваційного потенціалу підприємств. Незважаючи на це єдиного комплексного підходу в вирішенні питання оцінки інноваційного потенціалу підприємства не існує. Немає також загального концептуального підходу, який би враховував більшість аспектів цього питання. Тому обраний напрям дослідження є актуальним в практичному і науковому розумінні.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні різних підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємства і наданні рекомендацій щодо найбільш ефективного і зручного його розрахунку. Для цього питання оцінки інноваційного потенціалу підприємства буде розглянуто з точки зору маркетингових алгоритмів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бути конкурентоспроможним і відповідно успішним підприємством без систематичного введення інновацій в підприємницьку діяльність неможливо. Регулярні зміни ринкового середовища, активність конкурентів, потреби споживачів, що постійно змінюються, є причиною того, що успіх в бізнесі не може бути довготривалим, якщо підприємство не розвиває свій інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал можна розглядати як засоби, що використовуються для досягнення цілей підприємства з метою досягнення конкурентних переваг на ринку, задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Інновації в наш час є нормою для успішних підприємств. Проте ефективними є лише ті інновації, які дають можливість переходу підприємства в новий якісний стан. Для оцінки інновацій науковці розглядають такі основні показники, як: забезпеченість інтелектуальною власністю, кваліфікацію персоналу зайнятого в інноваційній сфері, середню частку приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва, забезпеченість устаткуванням, необхідним для інноваційної сфери, освоєння нової техніки, освоєння нової продукції, інноваційне зростання. Розрахунок цих показників і встановлені нормативні значення, на думку науковців, дозволяють оцінити можливість реалізації інноваційного потенціалу [6]. При оцінці інноваційного потенціалу підприємства використовуються наукові, кадрові, виробничі, технологічні, технічні, економічні, фінансові складники. При цьому використовується функція бажаності

Харрінгтона, завдяки якій відбувається перетворення натуральних значень певних реакцій в шкалу переваг[3].

Більш широко інноваційний потенціал можна розглядати через структуру інноваційного потенціалу підприємства (табл.1).

Таблиця 1 –Трактування компонентів «інноваційний потенціал підприємства»

Компонент	Визначення
Науковий	можливості підприємства, розробляти нові рішення проблем наукового і технічного характеру для впровадження інноваційних розробок
Кадровий	здібності кадрів, які можна використати для розробки і впровадження інновацій в діяльності бізнес структур для забезпечення його конкурентних переваг
Організаційно-технічний	можливості матеріальної і технічної бази виробництва для розвитку інноваційних програм, технологій виробництва й управління, що сприяють ефективному використанню інновацій
Фінансово-інвестиційний	можливості фінансувати інноваційну діяльність підприємства, ефективно її використовувати, з метою досягнення позитивного фінансового результату від інноваційної діяльності
Маркетинговий	здатність підприємства, проводити маркетингову діяльність починаючи з пошуку потреб закінчуючи після продажним обслуговуванням, послідовно, на кожному етапі знаходячи можливості для інновацій з метою отримання максимального прибутку
Екологічний	інновації не повинні шкодити довкіллю, здоров'ю всього живого на планеті, для чого на кожному етапі виробництва потрібен відповідний контроль

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Вказані в таблиці компоненти, безумовно, по різному впливають на інноваційний потенціал підприємства. Науковий потенціал є найважливішим серед розглянутих в таблиці 1. Інновації без наукових розробок малоімовірні в будь-якій галузі. Тому підприємства, що мають можливість співпрацювати з науковими закладами, замовляти інновації або розробляти їх використовуючи власних штатних науковців, матимуть постійне лідерство на ринку.

Кадровий потенціал теж має визначальне значення в підвищенні інноваційного потенціалу підприємства. Причому якість кадрового потенціалу повинна бути максимально високою в кожній ланці підприємства: у винахідників, робітників, управлінців, фінансистів, технічних працівників і т.і.

Організаційно-технічний потенціал важливий на кожному етапі розробки і впровадження інноваційного продукту. Це потребує забезпечення стабільного виробничого процесу, злагодженості роботи всіх виробничих і організаційних ланок.

Немає сумнівів в тому, що без фінансового інвестиційного потенціалу жодна, найперспективніша інновація не відбудеться. Більшість інновацій є витратними і на початкових стадіях життєвого циклу інновації ці витрати, як правило, значні. Якщо фінансово – інвестиційні джерела незначні або відсутні перспективи впровадження інновацій мінімальні.

Маркетинговий потенціал – як сукупність можливостей підприємства, необхідних для максимізації ефекту від реалізації доступного йому інструментарію маркетингової діяльності та можливостей бізнес-середовища, необхідних для досягнення необхідного рівня інноваційного розвитку фірми буде більш детально розглянутий нижче.

Не викликає сумнівів важливість екологічної компоненти, через важливість виключення негативного впливу фактору інноваційної системи на довкілля. Ризик такої

можливості може звести нанівець зусилля колективу фахівців і призведе до неминучих фінансових збитків.

Таким чином інноваційний потенціал можна розглядати як багатомірну економічну систему з великою кількістю чинників. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства являє собою складну задачу, проте у науковців немає одностайності щодо цього питання. Існують різні методики розрахунку інвестиційного потенціалу.

Кількісні методи дозволяють отримати кінцеві чисельні показники. До них відносять аналітичні методи, які базуються на математичних поняттях, статистичні методи, графічні методи.

Якісні методи застосовують мозковий штурм, метод структуризації, метод сценаріїв. В цілому, якщо поєднати вищевказані методи, можна отримати певну картину, яка дозволить оцінити інвестиційний потенціал підприємства.

Оцінюючи методики розрахунку рівня інноваційного потенціалу можна говорити про структурний і результативний методи. Перший метод розглядає потенціал, як суму певних структур, що полегшує розрахунки. Другий полягає в аналізі ефективності параметрів, після якого можна говорити про ефективність реалізації.

Найбільш відомі методики розрахунку рівня інноваційного потенціалу підприємства представлені в табл.2.

Таблиця 2 – Методики розрахунку рівня інноваційного потенціалу підприємства

Назва методики	Сутність методики
Г. Маслова	Інноваційний потенціал являє собою сукупність наукового потенціалу, технічних розробок і нововведень. Інноваційний результат отримується за через вибір і аналіз приватних показників за допомогою застосування логічних і порівняльних методів. Далі показники узагальнюються і оцінюється рівень інноваційного потенціалу.
О. Московіна	в складі інноваційного потенціалу виділяються п'ять складників: кадровий, техніко-технологічний, фінансовий, науковий та результативний. Далі агрегуються окремі характеристики потенціалу що відображаються графічно.
О. Іванової	оцінюються складники інноваційного потенціалу підприємства на основі коефіцієнтного аналізу.
А. Трофілова	проводиться оцінку інноваційного потенціалу, з огляду на рівень фінансової стійкості. Досліджується можливість підприємства забезпечити виробничий процес.
Д. Белоусова	оцінка інноваційного потенціалу, пов'язана з оцінкою переважаючих ресурсних можливостей, у складі яких виділяється технічний і технологічний ресурс.
О. Хмизової, О. Сисан	оцінюється інноваційна діяльність підприємства в такій послідовності: спочатку визначаються цілі та завдання інновацій, після чого відбувається оцінка ресурсного потенціалу, фінансового стану та структури джерел фінансування капіталу, а також ступінь готовності підприємства до інновацій.

Джерело: складено авторами на основі [2, 4]

Всі розглянуті методики викликають повагу, проте мають певні недоліки, зокрема, не враховують повну об'єктивність і поінформованість експертів, що залучені до аналізу, багато показників неможливо розрахувати з високим рівнем достовірності, існують складнощі з визначенням нормативної бази при порівнянні результатів з еталонними. Все вищевказане ставить під сумнів кінцевий результат проведеної

роботи. Крім того методики є складними і не системними, що також ставить під сумнів їх використання.

Для оцінки розрахунку рівня інноваційного потенціалу підприємства пропонується спрощений підхід, який побудований на маркетингових алгоритмах.

Маркетологи в своїх розробках зосереджуються на задоволенні потреб споживачів і отриманні прибутків підприємством. Враховуючи, що не задоволені потреби не приносять прибуток, пропонується саме прибуток вважати оцінкою інноваційного потенціалу підприємства. Якщо розглядати інновацію як товар або послугу (маркетинговий погляд), то має сенс застосувати маркетинговий алгоритм для інновацій. Відомо, що лише 20% нових товарів, що виходять на ринок, мають успіх, 80% зникають назавжди. Це можна сказати і про інновації.

Причиною невдач є недостатні маркетингові дослідження щодо товарів (інновацій) на всіх етапах робіт починаючи з дослідження потреб і закінчуючи після продажним обслуговуванням. В табл. 3 представлені основні маркетингові етапи, що проходить інновація на ринку.

Таблиця 3 – Маркетингові етапи що проходить інновація на ринку

Назва етапу	Сутність етапу	Витрати (од. прод.)	Ціна (од. прод.)
Пошук потреби в інновації	дослідження потреби обов'язкове перед початком робіт, в разі відсутності потреби всі подальші етапи не мають сенсу	+	
Дослідження ринку	вивчення ринку на якому буде застосовано інновацію	+	
Сегментування, позиціонування інновацій	сегментування ринку, характеристика сегментів, вибір цільових ринків для інновації	+	
Вибір стратегії інновацій	Визначення дій підприємства стосовно інновації на перспективу	+	
Інноваційна політика	Розробка і матеріальне втілення інновації	+	
Цінова політика	Розробка цінової політики щодо інновації		+
Просування інновацій	Розробка комплексу комунікацій для інновацій	+	
Розподіл інновацій	Розробка механізмів розподілу	+	
Контроль інновацій	Заходи щодо контролю ефективності діяльності при запровадженні інновацій	+	

Джерело: сформовано авторами

Прибуток, розрахований як різниця між ціною і витратами, дозволить оцінити кожен конкретну інновацію. Сума прибутків від інновацій дозволить оцінити інноваційний потенціал підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, розглянуто основні методики оцінки інноваційного потенціалу підприємства, в результаті чого зроблено висновки щодо необхідності дослідження інноваційних можливостей в процесі поточного рівня інноваційної діяльності підприємства. При оцінці інноваційного потенціалу підприємства використовуються наукові, кадрові, виробничі, технологічні, технічні, економічні, фінансові складники. Існуючі методики мають певні недоліки, зокрема, не враховують повну об'єктивність і поінформованість експертів, що залучені до аналізу, багато показників неможливо розрахувати з високим рівнем достовірності, методики є складними і не системними. Для оцінки розрахунку рівня інноваційного потенціалу підприємства пропонується спрощений підхід, який побудований на маркетингових алгоритмах. Сутність методики полягає в дослідженні витрат на основні

маркетингові етапи, що проходить інновація на ринку, і порівнянні їх з прибутком, який приносить інновація в розрахунку на одиницю продукції. Прибуток, розрахований як різниця між ціною і витратами, дозволить оцінити кожну конкретну інновацію. Сума прибутків від інновацій дозволить оцінити інноваційний потенціал підприємства. Перевагою методики є доступність даних, які можна отримати з маркетингових і бухгалтерських звітів.

Перспективи подальших досліджень полягають в апробації на підприємствах і порівнянні результатів з іншими методиками. В разі подібності результатів можна говорити про переваги запропонованої методики у зв'язку з її простотою.

Список літератури

1. Бондарчук М.К. Характеристика складових інноваційного потенціалу в системі «інновації-фінанси-виробництво». Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей Міжнародної науково – практичної конференції. Львів: Львівська політехніка. 2011. С.197-198.
2. Вороніна В.Л., Зюкова М.М., Артеменко А.Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного правління його розвитком. *Економічний простір*. Випуск 162. 2020. С.57-62.
3. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні та національні проблеми економіки. *Електронне наукове фахове видання*. Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. Вип.5. 2017. С.192-196.
4. Єфімова С.А. Гринько Т.В. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара. Серія Менеджмент інновацій*. Вип. 5. 2015. С.30-37.
5. Маркіна І.А., Більовська О.О., Ганженко Д.О. Методологічні засади потенціалу підприємства та його структуризація. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 4 (68). С. 108–119.
6. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83–88.

References

1. Bondarchuk, M.K. (2011). Kharakterystyka skladovykh innovatsijnoho potentsialu v systemi «innovatsii-finance-production» [Characterization of the components of innovation potential in the system "innovation-finance-production"]. Modern problems of economics and management: *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsia (L'viv) –International Scientific and Practical Conference* (pp. 197-198). L'viv: L'viv'ska politekhnika [in Ukrainian].
2. Voronina, V.L., Ziukova, M.M. & Artemenko, A.Ye. (2020). Otsinka innovatsijnoho potentsial pidpryemstva iak zasib efektyvnoho pravlennia joho rozvytkom [Assessment of the innovative potential of the enterprise as a means of effective management of its development]. *Ekonomichnyj prostir – Economic space. Issue 162, 57-62* [in Ukrainian].
3. Haiivs'ka, L.M. (2017). Innovatsijnyj potentsial pidpryemstva ta joho otsinka. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky [Innovative potential of the enterprise and its assessment. Global and national problems of the economy]. *Elektronne naukove fakhove vydannia. Mykolaivs'kyj natsional'nyj universytet im. V.O. Sukhomlyns'koho – Electronic scientific professional edition. Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynsky, Issue 5, 192-196* [in Ukrainian].
4. Yefimova, S.A. & Hryn'ko, T.V. (2015). Metodychni pidkhody do otsinky innovatsijnoho potentsial pidpryemstva sfery posluh [Methodical approaches to assessing the innovative potential of the service sector enterprise]. *Visnyk Dnipropetrovs'koho natsional'noho universytetu imeni Olesia Honchara. Seriya Menedzhment innovatsij – Bulletin of OlesHonchar Dnipro National University. Series of Innovation Management. Issue 5, 30-37* [in Ukrainian].
5. Markina, I.A., Bil'ovs'ka, O.O. & Hanzhenko, D.O. (2017). Metodolohichni zasady potentsialu pidpryemstva ta joho strukturyzatsiia [Methodological principles of enterprise potential and its structuring]. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu KNTEU. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute of KNTEU. Series: Economic sciences, Issue 4 (68), 108–119* [in Ukrainian].

6. Khmyzova, O.V. & Cysan, O.M. (2016). Napriamy rozvytku innovatsijnoho potentsialu pidpryemstva [Directions of development of the innovative potential of the enterprise]. *Naukovi pratsi. Ekonomika – Scientific works. Ekonomika*, 273, 83–88 [in Ukrainian].

Roman Romanchuk, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education

Svitlana Chelovan, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education
Pryazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine

Taras Romanchuk, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Evaluation of the Innovative Potential of the Enterprise

The article is devoted to the problem of assessing the innovative potential of the enterprise. An enterprise that operates in a competitive market should develop its innovative potential. The innovative potential of the enterprise is a complex category that includes a large number of parameters. The uncertainty of many of them, the lack of clear formulations, clear calculation algorithms leads to the fact that the assessment of innovation potential causes problems and does not always inspire confidence. The main indicators by which the innovation potential of the enterprise is traditionally evaluated have been studied.

Assessment methods used in the calculation of innovation potential are considered. The shortcomings of the existing methods have been clarified. A proprietary methodology based on marketing principles is proposed and consists in calculating costs and profits per unit of production at each marketing stage. The profit calculated as the difference between the price and costs will allow to evaluate each specific innovation. The sum of profits from innovations will allow to assess the innovative potential of the enterprise. The developed innovation evaluation scheme at the enterprise is simple and clear, does not require expert evaluations or complex calculations. All information can be obtained from marketing reports.

The developed innovation evaluation scheme at the enterprise is simple and clear, does not require expert evaluations or complex calculations. All information can be obtained from marketing reports. The advantage of the method is the availability of data that can be obtained from marketing and accounting reports.

potential, innovation, enterprise, calculation, method, indicator

Одержано (Received) 28.04.2023

Прорецензовано (Reviewed) 09.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

**ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ. СТАТИСТИКА. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ,
МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

УДК 657.6:004

JEL Classification: M40, M41, D24

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).131-141](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).131-141)**Volodymyr Muravskiy**, Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences)**Pavlo Denchuk**, Associate Professor, Phd in Economics (Candidate of Economic Sciences)**Oleh Reveha**, Graduate student*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine***Inventory control and accounting valuation of electronic money and crypto assets in electronic transactions**

The monetary basis of the digital economy is electronic money and cryptographic objects that have specific characteristics, consideration of which significantly complicate accounting and control. In order to ensure the identification, inventory and valuation of crypto assets, it is necessary to optimize the methodology and organization of accounting for electronic money transactions in the digital economy. The purpose of the article is to improve the inventory control and accounting assessment methodology from the point of view of the current and future value of electronic and cryptographic money in the context of electronic money transactions.

The article substantiates the possibility of a permanent automatic inventory of electronic and cryptographic money funds based on the information synchronization of crypto exchanges (electronic transactions operators) with specialized software for automation of accounting. The procedure for carrying out inventory control of electronic money and cryptocurrencies in terms of types of electronic transactions has been improved. The features of accounting valuation of crypto assets characterized by intangible nature, significant volatility, speculative nature, confidentiality, decentralization, etc. have been determined.

The methodology of accounting valuation of crypto assets has been optimized with the determination of their initial and future value in the context of distinguishing types of electronic transactions, as well as the need to revalue accounting objects used as a means of circulation or as investment and financial instruments. The methodology for valuation of newly created crypto assets has been clarified in terms of taking into account the costs of labor and social insurance, electricity and utilities, and depreciation of equipment related to the maintenance of the electronic transaction system. The use of the author's proposals will contribute to reliable and timely accounting of electronic and cryptographic money funds.

accounting, electronic money, cryptocurrencies, crypto assets, inventory, valuation, electronic transactions

Statement of the problem. The formation of a digital economy, the fundamental element of which is electronic and cryptographic money funds, requires the improvement of information processes. The operation of electronic money and crypto assets involves the exchange of information flows in the system of electronic transactions. The information core of the electronic transaction system is accounting, which integrates information processes around the common goal of controlling and evaluating electronic and cryptographic funds from the standpoint of present and future value.

Taking into account the intangible origin, significant volatility, decentralization, and confidentiality, the identification, inventory and valuation of crypto assets in accounting is complicated. Accounting is facing significant challenges in providing an economic assessment of the processes taking place in the system of electronic money transactions. The need for transformation of the methodology and organization of accounting in the context of accounting reflection of money transactions with the use of electronic money and cryptocurrencies determines the actuality of research in this area.

Analysis of recent research and publications. The problem of determining the current and future value of electronic money and cryptographic objects is actively discussed by the scientific community. In particular, foreign and domestic scholars in the field of

information and communication technologies put forward proposals to improve the valuation of crypto assets in the following areas: O.Pakhnenko at al. – the need to systematize and take into account all the factors involved in the formation of value [5]; Garrison Song – refusal from determination of their internal value, which leads to gradual dedollarization of the global economy [9]; Xinyi Zhang – the use of neural network techniques in assessing the market value of cryptocurrencies [15]; Ed Lehner, John Ziegler and Louis Carter – applying their own concept of valuation of crypto assets of the next generations, which takes into account the promising factors of the internal and external environment of enterprises [2]; Savva Shanaev at al. – accentuation of attention not only on the economic value, but also on the network and social usefulness of cryptocurrencies in the context of blockchain technology [6]; Zhang Xingjian – provisioning of the optimal ratio between the choice of valuation method and the growth of investment risks [14]. Despite the significant achievements of scholars in the field of crypto asset valuation, scientific works do not take into account the accounting nature of the formation of the value of electronic and cryptographic funds.

The need for improvement of the valuation of crypto assets from the position of accounting is partially positioned by the following scholars: Piotr Druszcz and David Procházka [10], Mustafa Alici and Serap Yanik [3], Z.-M. Zadorozhnyi provisioning at al. [13], L. V. Shevchenko [8], R. F. Brukhansky, and I. V. Spilnyk [12] and other authors. However, such developments are episodic and do not cover all aspects of the accounting valuation of crypto assets in the context of their relationship with inventory control.

Statement of the objective. The purpose of the article lies in improvement of the inventory control and methods of accounting valuation from the standpoint of the present and future value of electronic and cryptographic money funds in the context of electronic money transactions.

The main material. On the basis of information synchronization of software for digitalization of accounting and control processes with the system of electronic money system, it is possible to organize a complete permanent inventory. Full inventory control covers all monetary transactions involving cash and crypto assets, regardless of their type and form of execution. With the use of artificial intelligence technology, it is possible to automatically monitor electronic money transactions in order to control their expediency, efficiency, and legitimacy. Artificial intelligence is able to analyze the content of each monetary transaction and, in case of deviations or violations, inform the officials responsible for electronic transactions.

Since automatic monitoring is carried out on a constant basis, a permanent inventory of electronic funds and cryptocurrencies is possible. For inventory of the availability and movement of funds, it is necessary to check the primary documents and accounting registers related to electronic monetary transactions. Such primary documents from the point of view of accounting and control of electronic transactions are information messages from crypto exchanges, electronic wallets and other electronic services. The system of management of electronic monetary transaction is capable of providing data on the state of cash balance and its changes in real time. Data from the system of management of electronic monetary transactions is expedient to recognize by unconditional legal evidence of the facts of monetary transactions.

Self-inventory is implemented on the basis of operational primary information on cash balances and cash flows. In other words, the software for accounting automation and control conducts a permanent check of the compliance of accounting information and cash balances on the accounts of crypto exchanges. When conducting electronic monetary transactions, data changes are simultaneously made in the crypto exchange management system and accounting.

Therefore, when detecting as a result of inventory of deviations between actual and accounting data, it can be argued that financial fraud or errors have occurred. It is advisable to promptly notify the company's personnel responsible for electronic transactions of the discrepancies detected in the context of a permanent self-inventory. Immediate notification ensures a timely response to threats to the funds owned by the business entity. Unauthorized actions or mistakes of the company's employees, third-party fraud and cyberattacks, etc. may lead to such threats. Officials are obliged to stop, block or clarify the process of implementing an electronic transaction. Full permanent inventory control minimizes the time between the occurrence of a crisis situation due to a threat and the reaction to it, which ensures the avoidance or minimization of monetary losses of an enterprise.

The balance of electronic money and cryptocurrencies on the accounts is subject to inventory control. Accounts in electronic and cryptocurrency wallets may have different purposes. In particular, some electronic transaction services distinguish between general, main, operational, trading, financial, deposit, investment, referral and other types of accounts. When checking the state of account balances, it is necessary to take into account that funds belonging to a company may be simultaneously reflected in different accounts. The parallel storage of funds in several accounts at the same time fundamentally differs the methodology of electronic money transactions from traditional banking transactions. For example, electronic money and cryptocurrencies received by the owner in the form of bonus accruals can be used for investment and financial transactions with reflection on the respective accounts, but without the right to exchange for fiat money for transfer to bank cards. Accordingly, bonus cash will not be reflected on the main or operating account.

The similar situation with funds that are currently involved in futures trading and are reflected in the financial account with the possibility of promptly closing the trade in favor of option trading. Such electronic money and cryptocurrencies may be simultaneously reflected on the balance sheet of the financial and investment account without accessibility from other types of accounts. In accounting, such electronic money and cryptocurrencies, despite being simultaneously credited to the balance sheets of different accounts, are recorded once. For the purpose of proper inventory control, it is important to form a general balance sheet of funds, in which they are initially reflected when received (generated) by the owner. With the purpose of proper inventory control, it is important to form a general balance sheet of cash, in which they are initially reflected when received (arising) from the owner. With this purpose, crypto exchanges use a general account of electronic and crypto assets, which is formed not by summing the total balances of all accounts, but by eliminating duplicate balances and internal settlements.

For the purposes of accounting and control of electronic transactions, it is advisable to distinguish between the following processes: replenishment of the current balance for electronic transactions; acquisition of electronic and cryptographic funds at market trading; receipts from payers; movement between different accounts; receipt on credit; placement on deposit; mutual exchange and withdrawal of crypto assets from the electronic transaction system; emission and mining, etc. (Fig. 1).

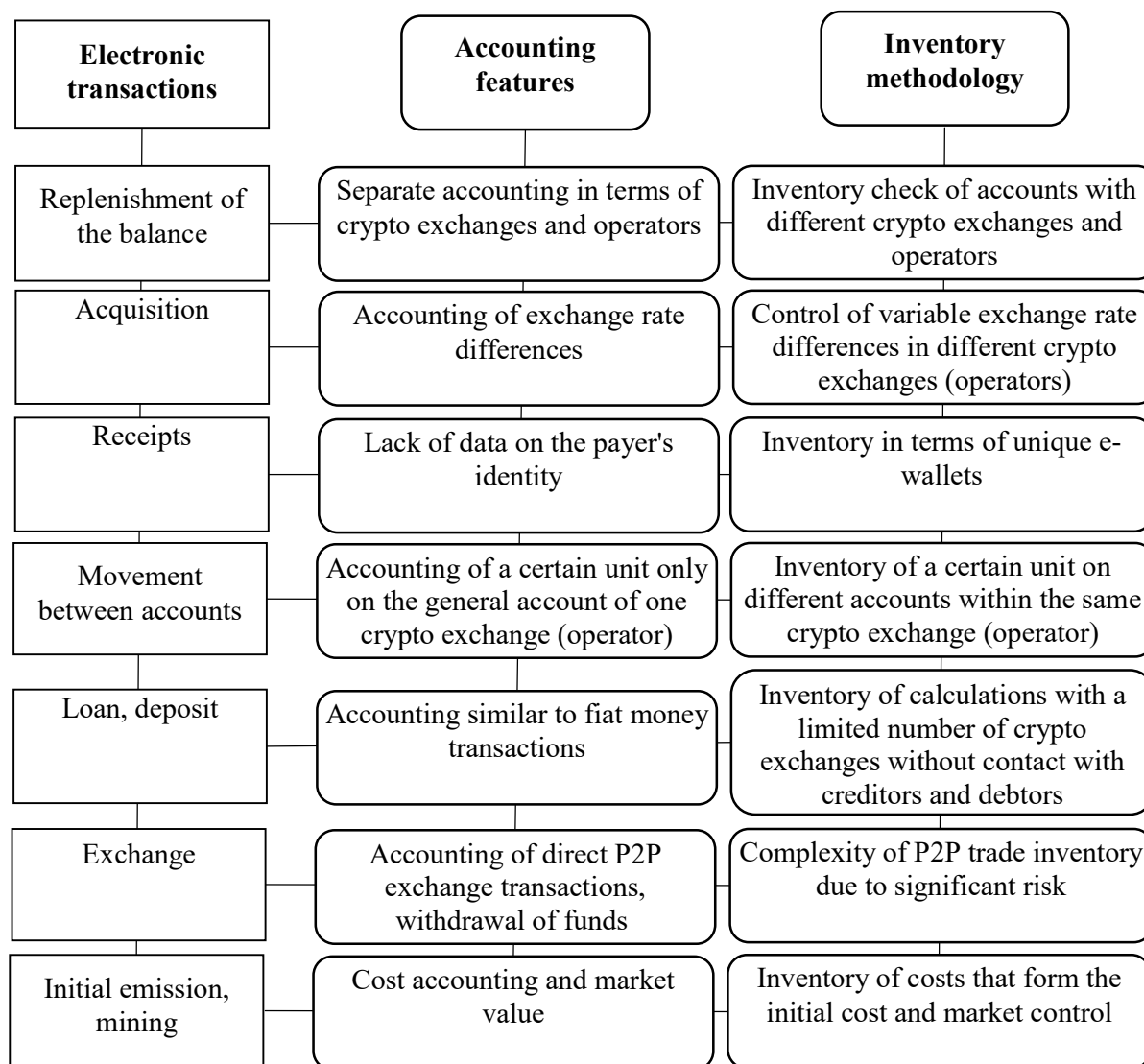


Figure - 1. Electronic transactions with the use of electronic money and cryptocurrencies from the point of view of their accounting and inventory control
 Source: compiled by the authors

Quantitative and summary analytical accounting and the presence of exchange rate changes is common to all electronic money transactions. At the same time, each of the money transactions is characterized by special accounts that require the use of variable inventory control procedures.

In particular, when replenishing an electronic or crypto wallet account, in addition to the traditional deposit of funds from a bank card, money transactions between crypto asset operators within a single blockchain network are possible. In this case, it is advisable to separate different accounts for funds managed by different operators in the accounting and control system of electronic transactions. For example, it is advisable to use different accounts to account for bitcoin in different crypto exchanges, which is an important requirement for reliable inventory and valuation of funds.

This is also important with variable value of crypto assets from different operators of electronic transactions. The exchange rate of certain electronic money, as well as the market value of crypto assets, similarly to the cash foreign exchange market, may differ from one participant to another. However, unlike the officially set foreign exchange rate by the central

bank, there is no centralized price regulation in the electronic and cryptographic money market. Therefore, when crypto assets are received from payers, it is necessary to establish their fair value based on the professional judgment of the members of the expert commission. The value of the received crypto assets may be determined on the basis of the data of the crypto exchange which is serving the company or on the basis of the average value between the leading operators of electronic and cryptographic funds on the market.

When electronic and cryptocurrency funds are received, it is also difficult to verify the identity of the payer, as blockchain technology ensures the confidentiality of transactions with crypto assets. Therefore, in the accounting and control of electronic transactions, along with (or instead of) analytical information about the payer (recipient) of funds, it is advisable to indicate the unique number of the electronic (cryptographic) wallet of the participant in the monetary transaction.

The data on individual numbers of electronic and cryptocurrency wallets are advisable to be used as end-to-end analytics in accounting and control. Since the number of the wallet (account) for receipt and withdrawal of electronic money and cryptocurrencies is unique in the global system of electronic transactions, such data codification is a universal method of ensuring analytical accounting for all participants in electronic mutual settlements.

However, the above analytics of accounting and control of electronic money transactions cannot be applied to deposit and credit transactions with electronic and cryptographic funds. Unlike the financial and banking services market with a large number of participants attracting funds for deposits and issuing loans, the crypto market is limited. Deposit and credit services are provided only by the service operator (crypto exchange) of the electronic transaction system. Therefore, a company can only choose a specific currency or cryptocurrency to be placed on deposit or taken on credit. In this case, the operator of electronic or cryptographic funds is the only debtor and creditor for an enterprise in respect of deposit and credit transactions. Instead, the accounting representation of deposits and loans in the accounts does not almost differ from transactions with fiat money.

Very important way of attracting credit funds is P2P. However, inventory and valuation in P2P trading, which involves the direct exchange of crypto assets and fiat money without the direct participation of a crypto exchange, is problematic. Such electronic money transactions are extremely risky because similar to trading via the Internet, there is always a possibility that one of the parties will fail to fulfill the transaction. Since there is no legal confirmation of an unconditional agreement concerning exchange funds, and crypto exchanges have no control mechanism, P2P electronic transactions are an unreliable means of money exchange.

In case of loss of electronic and cryptographic funds, it is necessary to form a commission involving accounting, investment and technical employees who, based on professional judgment and data from the crypto exchange, evaluate the company's assets. When using data from the electronic transaction system on crypto assets on the open market, it is advisable to use the value at the time of the loss of accounting objects and their current value when writing them off from the accounting accounts. When the fact of theft, misuse, fraud, etc. is confirmed, crypto assets are written off to the company's expenses at the current price. In the future, during the work of the write-off commission, it is possible to establish the guilty internal or external person, compensation of the loss by a crypto exchange or a risk hedging firm, which makes it possible to reflect in the accounting the corresponding income for the compensation of losses or the return of lost assets. If it is not possible to identify the guilty party, the commission makes a final assessment of the lost electronic or cryptographic funds at fair value and adjusts the relevant accounting accounts. The results of the expert commission's work on writing off the lost assets with the reflection of the relevant expenses

and income should be documented in an accounting certificate, which is the main primary document to ensure the legitimacy of the relevant electronic transactions in accounting.

It is also advisable to involve an expert commission in assessing the riskiness of each fact of P2P exchange. P2P trading in cryptocurrencies can be recommended only between reliable partners or in the close physical presence of all participants in electronic transactions. The business of third-party institutions that provide services for the monetary exchange of electronic money and cryptocurrencies for paper or electronic fiat funds is organized on the principles of P2P trading. Such transactions are subject to exchange fees, that are reflected in accounting similarly to foreign currency exchange.

In this case, the value of the received electronic money or cryptocurrencies will be equal to the value of the transferred objects in the course of the electronic money exchange transaction. When exchanged for fiat monetary assets, crypto assets are valued at the cost of sale or purchase, respectively, with the determination of exchange rate differences. To determine positive or negative exchange rate differences, it is advisable to use the corresponding official prices on the spot market from the crypto exchange. Accounting for exchange rate differences in transactions with electronic and cryptographic funds can be performed similarly to the accounting reflection of differences in fiat currency exchange rates.

However, in electronic money transactions, multiple conversions are possible with successive exchange rate differences. Since, according to the national legislation, all financial and economic processes are measured in a single monetary unit, electronic money and crypto assets, regardless of the specifics of exchange transactions, must be recorded in the national currency. Therefore, control in electronic money transactions requires the correctness and consistency of electronic money and cryptocurrency conversions from an accounting perspective. Specialists responsible for electronic transactions are advisable to choose fiat and virtual money in exchange transactions that will be useful for the financial and economic activities of an enterprise in the future. In order to reduce the number of money conversions, exchange fees and exchange rate differences, it is advisable to plan the need for different electronic money and cryptocurrencies. In other words, it is advisable to exchange electronic money and crypto assets immediately for the funds that the company's management needs or can immediately withdraw from the electronic transaction management system. The task of control lies in monitoring all exchange transactions in order to minimize the chains of transformation of electronic money and crypto assets.

Determination of exchange rate differences and charging fees for electronic money transactions are taking place at the time of withdrawal of crypto assets (conversion into fiat money) from crypto exchanges. In accounting for monetary assets, revaluation of the necessity of revaluation for the reporting period is foreseen, which is also actual for cryptocurrencies. However, e-money and cryptocurrencies, which are characterized by significant volatility, require a reduction in the time lags between revaluation stages. Since market rates on stock and cryptocurrency exchanges can change every second, it is necessary to periodically adjust the value of electronic money and cryptocurrencies in accounting. At the end of the detailed reporting periods, it is necessary to adjust the value of crypto assets to ensure that the accounting data is consistent with market quotes.

However, if crypto assets are positioned by an enterprise as investment or financial instruments, the periodicity of formation of accounting information and its control should be optimized to meet management expectations. For the purposes of controlling and managing option or futures contracts, accounting information for much shorter periods of time is required (a day, the financial cycle of functioning of the exchange, an operating hour, etc.). Thanks to the synchronization of the software with the information environment of crypto exchanges, it is possible to quickly download current market rates. For the purposes of

controlling electronic transactions, it is advisable to update information on the market price of electronic money and cryptocurrencies in the event of a significant change in the market situation. Based on the data on significant changes in market rates (for example, by more than 5 per cent), users of crypto exchanges may decide to immediately close a futures position. At the moment of termination of a futures agreement on electronic money and cryptocurrencies, the results of electronic transactions are reflected in the accounting records in a manner similar to classic futures transactions.

Thus, if electronic money and cryptocurrencies are held by an enterprise for cash circulation purposes, revaluation is performed in the event of a significant difference between the book value and the market value or at the end of the reporting period. Instead, the recognition of crypto assets as investment and financial instruments requires permanent operational revaluation. The features and procedure for conducting of the valuation of crypto assets are shown in Fig. 2.

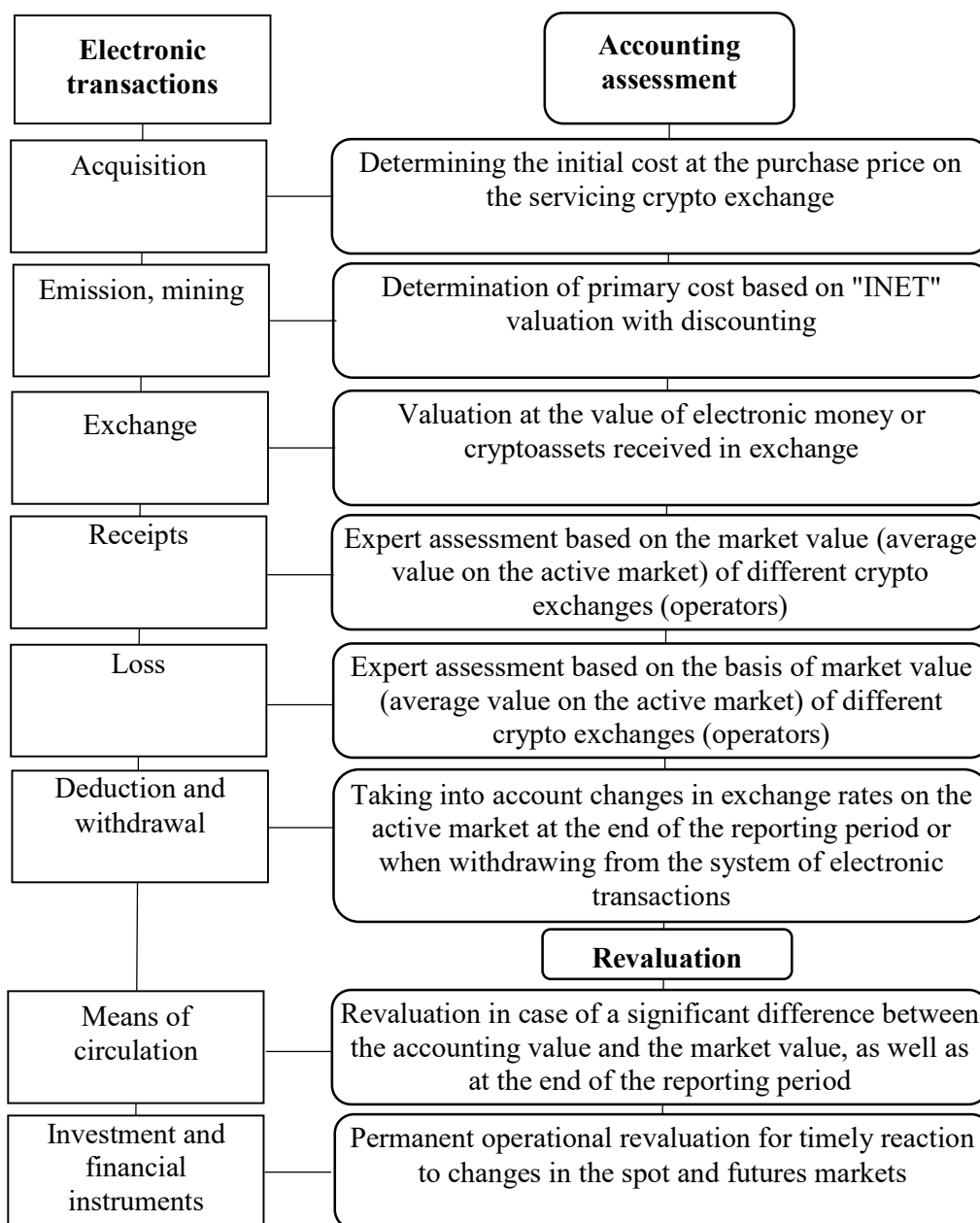


Figure - 2. Evaluation of crypto assets by type of electronic transaction

Source: compiled by the authors

Under conditions of independent emission of crypto assets, reliable valuation of newly created assets is problematic. The staff of a business entity may be involved in cryptocurrency mining, emission of crypto assets, issuing different types of tokens, etc. To evaluate such crypto assets, it is advisable to engage an expert committee, whose members can determine the value of the accounting items based on public information from crypto markets and professional judgment.

To determine the initial cost, the expert commission may conduct an inventory of the costs incurred for creating crypto assets and calculating their cost. Inventory control and calculation makes it possible to identify and separate, if possible, the cost elements in the formation of the cost of electronic and cryptographic funds. A significant challenge for the accounting and control system is the valuation of crypto assets that are issued for the first time and are not available on the market, not identified by electronic transaction operators. In this case, the members of the expert committee are faced with the task of making a reliable initial assessment of the newly created crypto assets. The calculated value will be used for the initial listing of electronic and cryptographic monetary objects on the market [7].

For the purpose of the initial valuation of crypto assets, it is advisable to use the INET Valuation Model [1]. The purpose of this model is “to try to estimate the value of a fictional token called INET, which gives users the opportunity to participate in the provision of broadband Internet access through a decentralized virtual private network” [4]. It takes into account not only the market position of a cryptoasset based on the balance of supply and demand, but is also based on its internal economic levers of functioning. The given model consists of four main blocks: calculation of the number of crypto assets in free circulation (“INET Supply Schedule Inputs”); economic evaluation (“INET Economy Inputs”), acceptance of the cryptoasset by the active market (“Adoption Curve Inputs”), determination of the value of the accounting object based on discounting (“Deriving Current Market Value from Future Utility”).

This model is quite suitable and easy to calculate for the initial valuation of newly created crypto assets, which contributes to its active use. The disadvantage of the “INET” valuation model is that it does not properly take into account all costs associated with the circulation of electronic and cryptographic funds. The second block of the economic valuation (“INET Economic Inputs”) of the model focuses only on the organization of high-quality, broadband permanent Internet access, which is necessary for the proper functioning of crypto assets. It is advisable to supplement the INET model with indicators that also take into account the costs of creating and maintaining electronic and cryptographic monetary units from an accounting perspective.

Such costs include: employee salaries and social security contributions for employees whose functional responsibilities are directly related to electronic money and cryptocurrencies; the cost of utilities and, especially, electricity, which is consumed in significant volumes when generating and maintaining crypto assets; depreciation of specialized software and hardware, etc. Accordingly, it is advisable to add the indicators “Salary and social insurance”, “Electricity and communal services”, “Amortization” to the second block of economic assessment (“INET Economic Inputs”). The values of the indicators are indicated in annual equivalent and take place in the calculations in the same way as the cost of Internet access. Identification in the accounting of all cost elements related to the generation and maintenance of crypto assets ensures the reliability of the calculation of their initial value. However, in order to prepare accounting information on the relevant costs, it is necessary to reliably identify them and separate them, which creates new requirements for accounting and control and requires further research.

Conclusions and prospects for further researches. The formation of the digital economy is based on the further development of electronic means of payment. The active use of electronic and cryptographic money is associated with significant organizational difficulties in the economic interpretation of electronic money transactions, which relies on accounting. In order to accurately account for electronic transactions using electronic money and crypto assets, it is important to have their reliable identification, inventory and accounting valuation.

Based on the information synchronization of crypto exchanges (money transaction operators) with specialized accounting automation software, a permanent automatic inventory of electronic and cryptographic funds is possible. When preparing for the inventory and valuation of electronic and cryptocurrency funds, it is advisable to take into account their intangible nature, significant volatility, speculative nature, confidentiality, decentralized management, etc. Inventory control of electronic money and cryptocurrencies in the context of taking into account their identifying characteristics should be carried out by type of transaction (Balance replenishment, Transfer between accounts, Acquisition, Receipt, Credit and Deposit, Exchange, Primary issue and Mining).

According to the analogous principles, it is advisable to carry out an accounting valuation of crypto assets with determining their initial and future value in the context of distinguishing different types of electronic transactions (Acquisition, Exchange, Receipt, Loss, Retention and Withdrawal, Issue and Mining). For provision of timeliness of accounting information, it is necessary to revalue accounting objects depending on the way they are used: as a means of cash circulation (periodic revaluation), as investment and financial instruments (permanent revaluation). The most problematic issue is determining the value of newly created crypto assets if they are not available on an active crypto market. For a reliable assessment of such accounting objects, it is recommended to use the “INET” model with its supplementation by indicators that take into account the costs of labor and social insurance, electricity and utilities, and depreciation of equipment related to the maintenance of the electronic transaction system.

The use of the author's proposals will facilitate reliable and timely accounting of electronic and cryptographic funds. However, in order to prepare accounting information on the relevant costs, it is necessary to fully identify and separate them, which creates new requirements for accounting and control and requires further research.

Список літератури

1. Бруханський Р. Ф., Спільник І. В. Криптоактиви у системі бухгалтерського обліку та звітності. Проблеми економіки. 2019. № 2. С. 145–156. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-145-156>.
2. Оцінка криптоактивів. Cryptohuckers. URL: <https://www.cryptohuckers.club/2018/04/ocinka-kryptoaktyviv-chastyna-druga.html> (дата звернення: 12.04.2023).
3. Стовпова А. С. Мультикласова модель обліку криптовалют як основа достовірного (правдивого) розкриття інформації про них у фінансовій звітності суб'єктів господарювання. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 10. С. 83–88. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.83>.
4. Шевченко Л. В. Методика обліку криптовалют в умовах нестабільності діючого законодавства. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7616>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.156.
5. Alici Mustafa, Yanik Serap. Accounting of Crypto Assets. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi. 2022. № 24. DOI: <http://doi.org/10.31460/mbdd.1066621>.
6. Bitcoin. Coindesk. Retrieved from: <https://www.coindesk.com/price/bitcoin>.
7. Druszcz Piotr, Procházka David. Cryptoassets—nature, valuation and disclosures in accounting. 2021. DOI: <http://doi.org/10.18559/978-83-8211-055-5/10>.

8. INET Valuation Model. Retrieved from: <https://docs.google.com/spreadsheets/u/0/d/1ng4vv3TUE0DoB12diyc8nRfZuAN13k3aRR30gmuKM2Y/htmlview>.
9. Lehner Ed, Ziegler John, Carter Louis. (2021). A Call for Second-Generation Cryptocurrency Valuation Metrics. 2021. DOI: <http://doi.org/10.4018/978-1-7998-5351-0.ch042>.
10. Pakhnenko O., Rubanov P., Girzheva O., Ivashko L., Britchenko I., Kozachenko L. Cryptocurrency: Value Formation Factors and Investment Risks. *Journal of Information Technology Management, Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes*. Vol 14. September 2022. № 14. P. 179-200. DOI: <http://doi.org/10.22059/jitm.2022.88896>.
11. Shanaev Savva, Shuraeva Arina, Vasenin Mikhail, Kuznetsov Maksim. Towards Proof-of-Work Cryptocurrency Valuation: Mining Games, Network Effects and the Social Value of Blockchain. *SSRN Electronic Journal*. 2019. DOI: <http://doi.org/10.2139/ssrn.3352098>.
12. Song Garrison. Valuation of Cryptocurrency Without Intrinsic Value: A Promise of Future Payment System and Implications to De-dollarization. *Eastern Economic Journal*. № 49. DOI: <http://doi.org/10.1057/s41302-023-00237-2>.
13. Zadorozhnyi Z.-M., Muravskiy V., Shevchuk O. Management accounting of electronic transactions with the use of cryptocurrencies. *Financial And Credit Activity: Problems Of Theory And Practice*. 2018. № 3(26). P. 169-177. DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.144368>.
14. Zhang Xingjian. The Valuation and Investment Risk of Cryptocurrency: Evidence from Bitcoin and Ethereum. *BCP Business & Management*. 2023. № 44. P. 441-448. DOI: <http://doi.org/10.54691/bcpbm.v44i.4853>.
15. Zhang Xinyi.. Cryptocurrency Assets Valuation Based on LSTM: Evidence from Bitcoin, Ethereum, and Dogecoin. *BCP Business & Management*. 2022. № 35. P. 259-266. DOI: <http://doi.org/10.54691/bcpbm.v35i.3301>.

Referencies

1. Brukhanskyi, R.F., & Spilnyk, I.V. (2019). Kryptoaktyvy u systemi bukhhaltenskoho obliku ta zvitnosti [Crypto assets in the accounting and reporting system]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 2, 145–156. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-145-156> [in Ukrainian].
2. Otsinka kryptoaktyviv [Valuation of cryptoassets]. *Cryptohuckers. cryptohuckers.club*. Retrieved from <https://www.cryptohuckers.club/2018/04/otsinka-kryptoaktyviv-chastyna-druga.html> [in Ukrainian].
3. Stovpova, A.S. (2021). Multyklasova model obliku kryptovaliut yak osnova dostovirnogo (pravdyvoho) rozkryttia informatsii pro nykh u finansovii zvitnosti subiektiv hospodariuvannia [Multiclass accounting model of cryptocurrencies as a basis for reliable (truthful) disclosure of information about them in the financial statements of economic entities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 10, 83–88. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.83> [in Ukrainian].
4. Shevchenko, L.V. (2020). Metodyka obliku kryptovaliut v umovakh nestabilnosti diiuchoho zakonodavstva [Methodology of accounting for cryptocurrencies in the conditions of instability of the current legislation]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7616>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.156 [in Ukrainian].
5. Alici, M. & Yanik, S. (2022). Accounting of Crypto Assets. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 24. DOI: <http://doi.org/10.31460/mbdd.1066621> [in English].
6. Bitcoin. *Coindesk. coindesk.com*. Retrieved from <https://www.coindesk.com/price/bitcoin> [in English].
7. Druszcz, P., & Procházka, D. (2021). Cryptoassets-nature, valuation and disclosures in accounting. DOI: <http://doi.org/10.18559/978-83-8211-055-5/10> [in English].
8. INET Valuation Model. *docs.google.com*. Retrieved from <https://docs.google.com/spreadsheets/u/0/d/1ng4vv3TUE0DoB12diyc8nRfZuAN13k3aRR30gmuKM2Y/htmlview> [in English].
9. Lehner, Ed, Ziegler, J., & Carter, L. (2021). *A Call for Second-Generation Cryptocurrency Valuation Metrics*. DOI: <http://doi.org/10.4018/978-1-7998-5351-0.ch042> [in English].
10. Pakhnenko, O., Rubanov, P., Girzheva, O., Ivashko, L., Britchenko, I., & Kozachenko L. (2022). Cryptocurrency: Value Formation Factors and Investment Risks. *Journal of Information Technology Management, Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes, Vol 14*, 179-200. DOI: <http://doi.org/10.22059/jitm.2022.88896> in English].
11. Shanaev, S., Shuraeva, A., Vasenin, M. & Kuznetsov, M. (2019). Towards Proof-of-Work Cryptocurrency Valuation: Mining Games, Network Effects and the Social Value of Blockchain. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <http://doi.org/10.2139/ssrn.3352098> [in English].

12. Song, G. (2023). Valuation of Cryptocurrency Without Intrinsic Value: A Promise of Future Payment System and Implications to De-dollarization. *Eastern Economic Journal*, 49. DOI: <http://doi.org/10.1057/s41302-023-00237-2> [in English].
13. Zadorozhnyi, Z.-M., Muravskiy, V., & Shevchuk, O. (2018). Management accounting of electronic transactions with the use of cryptocurrencies. *Financial And Credit Activity: Problems Of Theory And Practice*, 3(26), 169-177. DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.144368> [in English].
14. Zhang, X. (2023). The Valuation and Investment Risk of Cryptocurrency: Evidence from Bitcoin and Ethereum. *BSP Business & Management*, 44, 441-448. DOI: <http://doi.org/10.54691/bcpbm.v44i.4853> [in English].
15. Zhang, X. (2022). Cryptocurrency Assets Valuation Based on LSTM: Evidence from Bitcoin, Ethereum, and Dogecoin. *BSP Business & Management*, 35, 259-266. DOI: <http://doi.org/10.54691/bcpbm.v35i.3301> [in English].

В.В. Муравський, проф., д-р екон. наук

П.Н. Денчук, доц., канд. екон. наук

О.І. Ревега, асп.

Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

Інвентаризаційний контроль та облікова оцінка електронних грошей і криптоактивів в електронних транзакціях

Грошовою основою цифрової економіки є електронні гроші та криптографічні об'єкти, що наділені специфічними характеристиками, врахування яких значно ускладнює облік і контроль. З метою забезпечення ідентифікації, інвентаризації та оцінки криптоактивів необхідною є оптимізація методики та організації обліку електронних грошових транзакцій в умовах цифрової економіки. Мета статті полягає в удосконаленні інвентаризаційного контролю та методики облікової оцінки з позиції теперішньої та майбутньої вартості електронних та криптографічних грошових засобів у контексті здійснення електронних грошових транзакцій.

У статті обґрунтовано можливість перманентної автоматичної інвентаризації електронних та криптографічних грошових засобів на основі інформаційної синхронізації криптобірж (операторів електронних транзакцій) з спеціалізованим програмним забезпеченням для автоматизації обліку. Удосконалено порядок проведення інвентаризаційного контролю електронних грошей та криптовалют у розрізі видів електронних транзакцій. Визначено особливості облікової оцінки криптоактивів, що характеризуються нематеріальною природою, значною волатильністю, спекулятивністю, конфіденційністю, децентралізацією тощо.

Оптимізовано методику облікової оцінки криптоактивів з визначенням первісної та майбутньої їх вартості у контексті виокремлення видів електронних транзакцій, а також необхідності переоцінки облікових об'єктів, що використовуються як засіб грошового обігу або як інвестиційні та фінансові інструменти. Уточнено методику оцінки новостворених криптоактивів у частині врахування витрат на оплату праці і соціальне страхування, електроенергію і комунальні послуги, амортизації обладнання, що пов'язані з обслуговуванням системи електронних транзакцій. Використання авторських пропозицій сприятиме достовірному та своєчасному обліку електронних та криптографічних грошових засобів.

облік, електронні гроші, криптовалюти, криптоактиви, інвентаризація, оцінка, електронні транзакції

Одержано (Received) 31.04.2023

Прорецензовано (Reviewed) 09.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 657.3

JEL Classification: M41, M10

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).142-153](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).142-153)**Н.В. Шалімова**, проф., д-р екон. наук**І.В. Смірнова**, доц., канд. екон. наук**Н.В. Смірнова**, доц., канд. екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

Розвиток концепції обліку в системі управління підприємством

Метою написання даної статті є дослідження та систематизація існуючих підходів до розуміння сутності концепції обліку в системі управління з метою визначення сучасного етапу її розвитку. Обґрунтовано, що концепція обліку не повинна бути відірваною від життя господарюючого суб'єкта як основної ланки суспільного економічного відтворення і повинна повною мірою враховувати внутрішні системні інформаційні потреби менеджменту, працівників та власників. Доведено, що трансформування економічного середовища, революційні зміни в інформаційних технологіях обумовлюють необхідність розвитку облікової теорії та, як наслідок - зміну облікових концепцій.

Досліджено трактування поняття «концепція» залежно від того з якої точки зору вони розглядаються: із загальнонаукової чи з точки зору конкретної науки. Проаналізовані обставини, якими зумовлено зміст сучасної концепції обліку в системі управлінні підприємством в Україні. Досліджено міжнародні концепції управлінського обліку, як основи обліку в системі управління підприємством. З'ясовано методологічні засади стратегічного управлінського обліку. Доведено, що інформаційне забезпечення управління має бути спрямоване на побудову такої моделі обліку в системі управління, що дозволяє гармонізувати цілі всіх учасників, ресурси, персонал, їх рівень знань та вмотивованості, прагнень та інтересів зовнішніх учасників.

Досліджено характеристики інтегрованих систем ефективності управління за стратегічними показниками, що базуються на сумісному, послідовному й узгодженому використанні матеріальних та нематеріальних факторів створення вартості бізнесу, які засновані як облікові концепції збалансованих карток (рахунків) або стратегічних карт. Доведено, що виявлення стратегічних показників ефективності діяльності й створення їх інтегрованої системи має здійснюватися за процесно-модульним підходом, який передбачає групування однорідних стратегічних показників у модулі за стадіями господарських процесів, що забезпечить зростаючі інформаційні потреби управління системою підприємства.

концепція, управління, облік, бухгалтерський облік, облік в системі управління, управлінський облік, управлінський стратегічний облік, інформаційне забезпечення управління, інтегровані систем ефективності управління за стратегічними показниками

Постановка проблеми. Основні вимоги системи управління будь-якого підприємства в сучасних умовах господарювання - це планування, організація, стимулювання, контроль та аналіз результатів діяльності підприємства і його підрозділів, для чого необхідним є функціонування ефективної та своєчасної системи підготовки та подання інформації, основним джерелом якої виступає облік.

Як справедливо зазначено, без такої економічної категорії, як облік, не може існувати цивілізація, держава, суспільні інституції, сім'я, оскільки завдяки йому організовується, упорядковується, функціонує, спрямовується на досягнення мети різноманітна спільна діяльність людей, зокрема економіка країни. Визначення суб'єктом усвідомленої мети функціонування облікових систем різного призначення (від об'єктів космосу, кількості запасів корисних копалин, кількості живих організмів рослинного і тваринного царства, запасів і розподілу на планеті питної води, чисельності населення в країнах світу, виробництва продукції у вартісному і фізичному вимірах і до отримання інформації про діяльність бізнесу окремого підприємства) дає можливість людям адаптуватися до зовнішнього середовища, раціонально використовувати природні ресурси й управляти процесами виробництва і споживання. Отже, необхідно переосмислити вчення про облік [15].

Крім того, дослідження сучасних тенденцій розвитку обліку пов'язане із з'ясуванням сутності та використанням таких категорій, як «парадигма», «концепція», «постулат», «принцип», «теорія». Ці терміни мають відношення та використовуються у різних науках, але в обліку ситуація ускладнюється неоднозначним трактуванням та змістовним наповненням цих дефініцій, оскільки на різних етапах розвитку науки спостерігається відсутність чіткого їх розмежування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації та розвитку обліку завжди є об'єктом уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, в Україні питання формування концепції обліку досліджують такі фахівці, як Жук В.М. [6], Легенчук С.Ф. [11], Малюга Н.М. [13], Пушкар М.С. [16], Хомин П.Я. [17] та багато інших. Особливості організації та ведення управлінського обліку досліджували та продовжують досліджувати такі українські вчені, як Голов С.Ф., Задорожний З.В., Камінська Т.Г., Карпенко О.В., Куцик П.О., Лень В.С., Мних Є.В., Нападовська Л.В., Пушкар М.С., Фоміна О.В., Чумаченко М.Г., Швець В.Г., Шевчук В.О. тощо. При цьому частина фахівців працює саме над концепціями управлінського обліку. Проте, як правило, сучасні науковці зосереджують свої дослідження на методичних особливостях управлінського обліку та його практичного застосування. Широко досліджуються також окремі теоретичні аспекти, такі як поняття, терміни, визначення; методологічні, в частині елементів методу управлінського обліку та звітності; місце і роль управлінської звітності у забезпеченні управління підприємством. Концептуальні основи стратегічного управлінського обліку закладені в працях зарубіжних вчених, серед яких: М. Бромвіч, Р. Каплан, К. Сіммондс, Дж. Іннз та ін. Розвитку концептуальних засад стратегічного управлінського обліку присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених, як М.І. Бондар, І.І. Криштопа, В.А. Маняєва, А.А. Пилипенко, О.В. Фомина, А.В. Шайкан, В.Р. Шевчук та ін. Значну увагу вчені приділяють у своїх дослідженнях окремим методам та інструментам стратегічного управлінського обліку. Так, Єршова Н. і Гаркуша В. Досліджують концепцію стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці [5]. Іванков В.М. з'ясовує особливості застосування стратегічних концепцій управлінського обліку для забезпечення інформаційних потреб інноваційного менеджменту [8]. Вакун О., Зарудна Н. та Фурса Т. аналізують парадигму стратегічного обліку [1]. Кундря-Висоцька О.П. досліджує змістовні характеристики стратегічної парадигми обліку [10].

Проте, віддаючи належне та відзначаючи цінність проведених досліджень варто зазначити, що ґрунтовного дослідження сучасного стану розвитку концепції обліку в системі управління підприємством все ще не вистачає.

Постановка завдання. Метою написання даної статті є дослідження та систематизація існуючих підходів до розуміння сутності концепції обліку в системі управління з метою визначення сучасного етапу її розвитку.

Виклад основного матеріалу. Перш за все, необхідно зазначити, що трактування поняття концепції різняться в залежності від того з якої точки зору вони розглядаються: із загальнонаукової чи з точки зору конкретної науки.

Із загальнонаукової точки зору поняття терміну «концепція», як правило, розглядається як філософська категорія і найбільш ґрунтовно визначається в енциклопедичних довідниках. Так, згідно тлумачення [3, 4] поняття «концепція» має широкий спектр визначень, який включає:

- певний спосіб розуміння або трактування тих чи інших явищ;
- основну точку зору;
- керівну ідею для їх системного висвітлення;
- провідний задум, систему поглядів;

- те чи інше розуміння дійсності.

З точки зору економічних наук прикладом трактування концепції є визначення, наведене у [7, с. 148], де концепцію визначено як генеральний задум, що визначає стратегію дій у процесі здійснення реформ, проектів, планів, програм.

Необхідно зазначити, що поняття концепції з обох точок зору ґрунтовно досліджено [14, с. 144].

Концепція, як зазначають автори, з точки зору загальної уяви про певні явища, виступає як розуміння основного задуму, як провідна ідея, замисел, тлумачення, теорія. З погляду доказів, концепція розглядається як система доказів, поглядів, спонукання до дії, сама дія та її результати, а також можливість втілення ідеї при її реалізації. Зміст концепції у вивченні явищ буття полягає у тому, що при дотриманні єдиних, заздалегідь визначених засад може бути досягнуто певної мети. Застосування ж певних концепцій сприяє вирішенню як визначених проблем, що виникли у процесі розвитку цих явищ, так і проблем, поява яких очікується у подальшому. Концепцію також можна трактувати як провідну ідею у системі теоретичних і методологічних знань (характеристик, параметрів), яка органічно поєднує пізнавальну та методологічну функції і забезпечує знаннями про навколишню дійсність. Концепція – це і форма, і засіб наукового пізнання, які є способом розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, теорії, це науково обґрунтований та, в основному доведений вираз основного змісту теорії, але на відміну від самої теорії не може бути втіленим у струнку логічну систему точних наукових понять [14, с. 145].

Стосовно концепції бухгалтерського обліку, то вона визначається як основоположні принципи ведення обліку та складання звітності, прийняті у світовій практиці, що відображають підходи до реєстрації, записів активів, доходів, витрат, прибутку підприємства. Призначення концепції полягає у тому, що вона повинна бути основою розробки нормативно-правових актів, а також обґрунтуванням прийняття рішень, неврегульованих нормативними актами. При цьому, концепція бухгалтерського обліку не повинна бути відірваною від життя господарюючого суб'єкта як основної ланки суспільного економічного відтворення і повинна повною мірою враховувати внутрішні системні інформаційні потреби менеджменту, працівників та власників [14, с. 146].

За іншим підходом, поняття концепції обліку розглядається у взаємозв'язку з поняттям парадигми обліку. Автори вважають, що парадигма **бухгалтерського обліку** - це визнані досягнення у сфері побудови формування фінансових моделей економічних суб'єктів, які протягом певного часу дають професійній спільноті теоретичну базу для забезпечення формування та представлення зацікавленим особам інформації про фінансовий стан суб'єкта господарювання. Такий підхід для визначення ґрунтується на тому, що розвиток бухгалтерського обліку, як науки, спрямовано на забезпечення інформаційних запитів користувачів. Трансформування економічного середовища, революційні зміни в інформаційних технологіях обумовлюють необхідність розвитку облікової теорії та, як наслідок - зміну облікових парадигм.

За загальним змістом концепція (від лат., сприйняття) – це система поглядів на певне явище; спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, основоположна ідея теорії, загальний її задум. Для розуміння сутності концепції в обліковій теорії важливим є її цільове спрямування.

За загальними підходами парадигма (концепція) ґрунтується на постулаті (принципі). Теорія обліку, як науки представляє собою сукупність облікових теорій, які ґрунтуються на парадигмах. Сучасні облікові теорії побудовані на загальних концепціях та визначають напрям розвитку науки бухгалтерський облік та облікової

методології, що забезпечує реалізацію концепцій в нормативній регламентації та обліковій практиці [9].

Зміст сучасної концепції обліку в системі управлінні підприємством в Україні зумовлюється щонайменше двома обставинами. По-перше, на становлення цієї концепції вплинув факт переорієнтації національної економіки на ринкові відносини, в результаті чого змінилось розуміння обліку як такого, який з виконання функцій суто рахунковедення отримав статус мови бізнесу. По-друге, розмежування бухгалтерського обліку на дві складові: виокремлення обліку фінансового та управлінського, в результаті чого саме управлінський облік спрямований сьогодні на формування інформаційної основи для прийняття рішень керівництвом підприємств. Відповідно, концепція обліку в системі управління, перш за все, має розглядатись з точки зору сучасної концепції вітчизняного управлінського обліку, яка орієнтована на загальні аспекти розвитку методології та організації обліку у світі.

Необхідно відмітити, що управлінський облік у світі тривалий час розвивався як сфера практичної діяльності і, відповідно, не мав системи структурованих концепцій та положень. Лише починаючи з 80-х років минулого століття положення з управлінського обліку потрапили у фокус міжнародних та національних професійних організацій. (табл. 1).

Таблиця 1 - Міжнародні концепції управлінського обліку

Організація	Документ	Дата
Інститут управлінських бухгалтерів (ІМА)	Положення з управлінського обліку	з 1981 року
Міжнародна федерація бухгалтерів (ІФАС)	Положення та настанови з міжнародної практики управлінського обліку	з 1989 року
Привілейований інститут управлінських бухгалтерів (СІМА); Американський інститут сертифікованих громадських бухгалтерів (АІСРА)	Глобальні принципи управлінського обліку	2014

Джерело: [2].

Значний внесок у справу систематизації термінів, концепцій та методів управлінського обліку зробила Національна асоціація бухгалтерів США (National Association of Accounting – NAA), яка на початку 80-х років минулого століття розпочала розробку Положень з управлінського обліку (Statement on Management Accounting – SMA). Сьогодні правонаступником NAA є Інститут управлінських бухгалтерів США (Institute of Management Accounting – ІМА), який переглядає, вдосконалює та розробляє нові положення. Ці положення узагальнюють найкращу практику та методи управлінського обліку і, по суті є методичними рекомендаціями для підприємств.

У результаті перегляду положень ІМА було змінено визначення управлінського обліку, що було зумовлено зміною його ролі в організаціях і розвитком інформаційних технологій. В умовах сучасних технологій процеси перетворення даних в інформацію та її постачання користувачам вже не є визначальною характеристикою певної діяльності. З іншого боку, нове визначення управлінського обліку дає більш чітке уявлення про місце цієї професії в суспільстві. Сьогодні фахівці з управлінського

обліку відіграють все більшу роль в команді менеджерів, зокрема в формулюванні та втіленні стратегії, забезпеченні управління ризиками і витратами, функціонування системи внутрішнього контролю тощо. Відповідно, фахівці з управлінського обліку стають невід'ємною складовою системи управління підприємством, що безпосередньо впливає на концепцію обліку в системі управління підприємствами.

У лютому 1989 року Міжнародною федерацією бухгалтерів (МФБ), що розробляє та видає матеріали з управлінського обліку, було видано документ під назвою «Концепції управлінського обліку». (Документ було переглянуто в березні 1998 року [18]). У цьому документі розглянуто чотири групи концепцій: пов'язані з функцією; пов'язані з використанням результатів; пов'язані з процесом і технологією; пов'язані з потенціалом функції.

Перша група концепцій описує функцію управлінського обліку з точки зору її орієнтації на: продуктивність ресурсів; створення вартості; господарські процеси; командні дії.

На думку Голова С.Ф., по-перше, управлінський облік концентрує увагу на ефективності трансформації ресурсів з однієї форми в іншу в процесі господарської діяльності підприємства. Ресурси у фізичній та грошовій формі розглядають як ресурси, спожиті структурами, системами, процедурами, процесами, персоналом. По-друге, ефективність використання ресурсів оцінюють, виходячи зі створення вартості на ринках продукції або послуг (для клієнтів) і ринках капіталу (для акціонерів), а також для задоволення потреб інших ключових учасників діяльності (постачальників, персоналу, суспільства загалом). По-третє, управлінський облік зосереджують на ключових процесах діяльності, до яких залучені клієнти, постачальники та інші учасники. Тому зазвичай розглядають:

- взаємозв'язки господарських процесів у межах вартісного ланцюжка підприємства;
- зв'язок господарських процесів із технологіями, структурами, системами та культурами;
- зв'язок між господарськими процесами та стратегіями щодо продуктів (послуг);
- шлях, яким ресурси використовують та споживають у процесі діяльності для створення вартості.

По-четверте, процедури управлінського обліку здійснюють у межах та для забезпечення різних груп (команд) персоналу, які можуть мати стратегічні, тактичні або оперативні цілі. Отже, функція управлінського обліку спрямована на ефективне використання всіх ресурсів для створення вартості в інтересах усіх учасників, які залучені до процесів господарської діяльності, з урахуванням цілей та завдань відповідних груп персоналу [2].

Друга група концепцій пов'язана з використанням результату здійснення функції управлінського обліку з точки зору підзвітності, результативності та порівняння з еталоном. Це означає, що результати управлінського обліку оцінюють, виходячи з доданої їм вартості на підставі судження щодо перспективи використання цих результатів користувачами. Вартість, додана управлінським обліком, може бути виражена мірою досягнення поставлених та узгоджених цілей. У свою чергу, такі цілі мають відображати результат управлінського обліку, що є еталоном усередині підприємства.

Третя група концепцій пояснює зв'язок управлінського обліку з іншими процесами управління та є основою або керівництвом для розроблення технологій, що використовуються в управлінському обліку. При цьому доцільно розглядати: рівняння

використаних ресурсів і створеної вартості; взаємодію процесів управління; розроблення й оцінювання технології. Управлінський облік застосовує особливу модель рівняння використаних ресурсів і створеної вартості, яка передбачає, що ресурси зазвичай оцінюють, виходячи з варіантів витрат, а створену вартість - на підставі задоволення поточних і довгострокових інтересів конкретних учасників (клієнтів, акціонерів тощо). Використовуючи відповідні технології, управлінський облік створює та збагачує інформаційні ресурси, необхідні для здійснення всіх функцій управління. Технології, які використовують в управлінському обліку, також можна оцінити, виходячи із співвідношення «витрачені ресурси - отримані вигоди». Це означає, що вартість, створена за допомогою технології, має перевищувати використані або спожиті ресурси, пов'язані з упровадженням і застосуванням цієї технології [2].

Четверта група концепцій розглядає потенціал, необхідний для ефективного виконання функції управлінського обліку з позиції компетентності, безперервного вдосконалення, творчих можливостей та критичної свідомості. Управлінський облік слід організувати таким чином, щоб визначати й досягти рівня компетентності, який відображає найкращу практику і забезпечує ефективні результати. Водночас необхідно створити культуру безперервного вдосконалення. Така культура означає постійну наявність спектра ініціатив щодо вдосконалення шляхів і методів виконання функцій управлінського обліку. Складовою цієї культури є постійний творчий пошук можливостей створення вартості всередині підприємства. При цьому управлінський облік має бути предметом постійного критичного оцінювання його ефективності з точки зору співвідношення «витрати-вигоди».

Необхідно відмітити, що усі ці концепції взаємопов'язані й у сукупності становлять концептуальну основу управлінського обліку, яка була розроблена з урахуванням міжнародної практики і може бути використана як база для розробки та оцінювання системи управлінського обліку на конкретному підприємстві.

У вітчизняній практиці управлінській облік, як правило, здебільшого орієнтований на облік витрат та калькулювання собівартості продукції, робіт та послуг. Тому критики традиційного управлінського обліку часто використовують тезу про надмірну пристрасть до зіставлення витрат і доходів при недостатній увазі до зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство. Вони стверджують, що необхідно зосередити більше уваги на стратегічних перспективах діяльності підприємств. Такий зовні орієнтований підхід відомий сьогодні як стратегічний управлінський облік, що незважаючи на велику увагу концептуальної основи ще не має.

Стратегічний управлінський облік визначається розвитком та посиленням ролі стратегічного методологічного підходу, ускладненням управлінських завдань, що потребують для вирішення якісного інформаційного забезпечення, а також розвитком облікової науки. Тому, ми підтримуємо думку Єршової Н. та Гаркуші В., які пропонують використання міждисциплінарного підходу як методологічного підґрунтя стратегічного управлінського обліку (рис. 1) [5].

Стратегічний управлінський облік – це складна багатофункціональна і багаторівнева інформаційна система відкритого типу, що функціонує в соціокультурному просторі і в управлінському середовищі, покликана забезпечити формування та надання стратегічної інформації для інформаційної підтримки повного циклу основних функцій стратегічного управління (планування, організації, аналізу, контролю, регулювання), побудована за принципами проактивності, найбільшої адаптованості до специфіки діяльності підприємства, релевантності до прийняття управлінських рішень та інноваційності.

Стратегічний облік є сьогодні процесом облікового управління цінністю, яка створена підприємством та є його власністю на відміну від сприйняття майбутнього як невизначеності. Стратегічні концепції управлінського обліку використовують стратегічні показники як фактори створення вартості за довгим ланцюгом цінності (вартості), а також ураховують особливості його протікання.

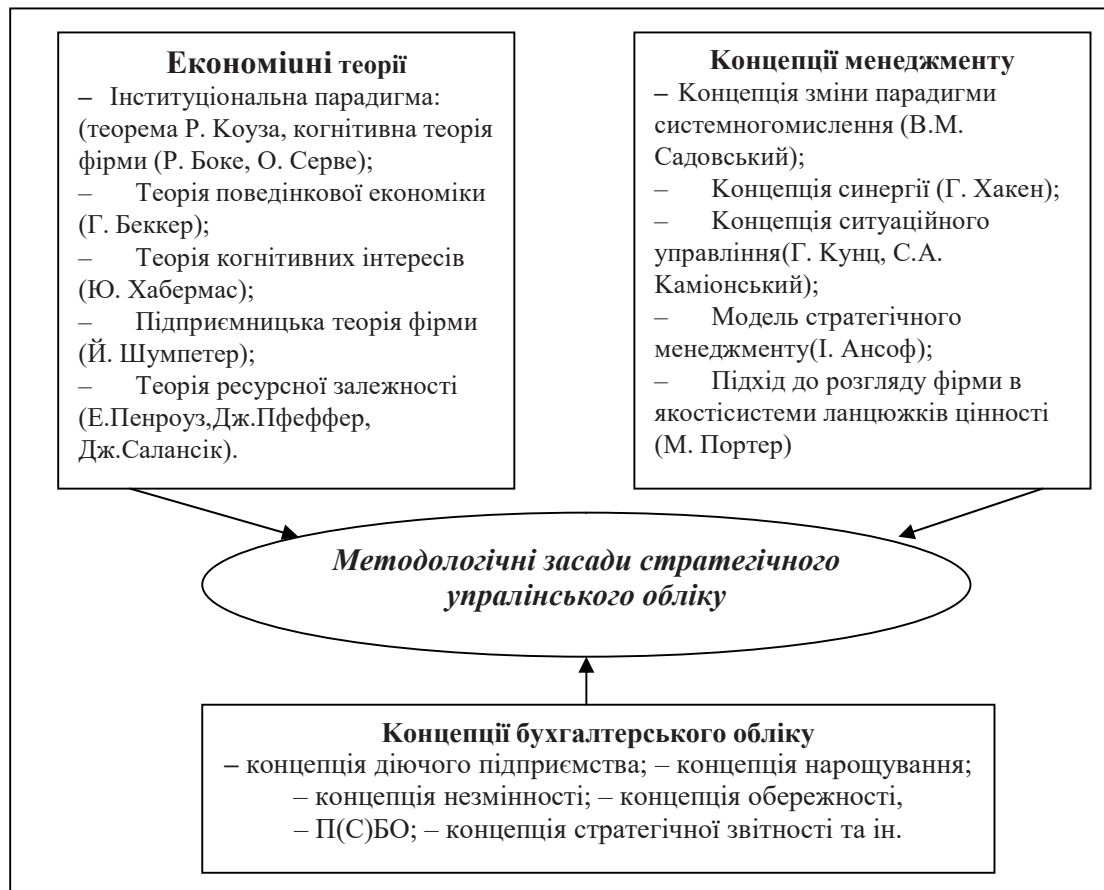


Рисунок 1 – Методологічні засади стратегічного управлінського обліку

Джерело: складено на основі [5].

Сучасні умови ведення господарської діяльності вимагають від усіх її учасників об'єднання й узгодження цілей, мети, завдань, особливостей функціонування самого підприємства, а також особистих цілей кожного працівника та усіх учасників ринкового середовища. А тому узгоджена організація безперервного процесу створення конкурентних переваг, удосконалення бізнес-процесів та творчої діяльності працівників для досягнення стратегічних цілей може бути забезпечена лише надійною системою управління.

У свою чергу, інформаційне забезпечення управління має бути спрямоване на побудову такої моделі управлінського обліку, що дозволяє гармонізувати цілі всіх учасників, ресурси, персонал, їх рівень знань та вмотивованості, прагнень та інтересів зовнішніх учасників (інвесторів, партнерів, кредиторів, місцевих громад тощо).

Саме на підході гармонізації цілей й ресурсів задля підвищення результативності бізнесу засновані інтегровані системи ефективності (результативності) діяльності за стратегічними показниками фінансового та нефінансового характеру. Використання таких систем в якості технології управлінського обліку відомо давно, так світове визнання отримали:

1. Концепція управління за цілями «Management by Objectives, MBO» П. Друкера (1954) визначає коло повноважень та відповідальності менеджерів усіх ієрархічних рівнів управління; передбачає встановлення й узгодження цілей і завдань управління в межах відповідальності; розробка досяжних планів поставлених цілей; контроль, вимірювання й оцінка показників кожного відповідального менеджера; коригування цілей за результатами досягнутих показників.

2. Концепція Панель управління «Tableau de bord» Ж.Л. Мало (1932) спочатку розглядалася як інструмент управління для вищого менеджменту, в подальшому вдосконалена як інструмент інтегрованих фінансових та нефінансових показників за певною частиною бізнесу, що була ґрунтовно досліджена в роботі. Система «Tableau de bord» передбачає формування свідомо ранжованих фінансових і нефінансових показників, при цьому на нижчих рівнях структури переважають нефінансові; чим вище рівень менеджменту, тим більша частка фінансових показників використовується для прийняття рішень.

3. Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) Д.Нортон та Р.Каплана (1996) є наочним прикладом системи управління вартістю бізнесу за показниками фінансового та нефінансового характеру, і розглядається як інтегрована система управління за показниками (індикаторами) ефективності (результативності) діяльності. Концепція BSC стратегічну мету розвитку підприємства декомпозує на підцілі з верхнього ієрархічного рівня до рівня виконавців. Основне призначення концепції полягає в оцінці й контролі результатів діяльності через набір взаємопов'язаних фінансових (матеріальні, монетарні, відстрочені, пізні) та нефінансових (немонетарні, випереджаючі, ранні) показників (індикаторів) за чотирма перспективами (панель, аспект, сектор): фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу.

4. Вартісно-зорієнтована концепція контролінгу Дітгера Хана та Харальда Хунгенберга (1997) розширює збалансовану систему показників через виокремлення цільових показників за шістьма взаємопов'язаними перспективами: інвестори, клієнти, процеси, персонал, постачальники, суспільство, та керується тими положеннями, що дозволяють сформулювати інтегроване уявлення про стан підприємства та етапи його розвитку.

5. Система за концепцією стратегічних карт Панель індикаторів «Performance Dashboards» Уейн У.Еккерсона (2003 р.) спрямована на виконання бізнес-аналізу, який допомагає покращувати інформацію з метою прискорення корпоративних процесів та забезпечення максимальної ефективності та досягнення стратегічних цілей діяльності. Дана система є наочним представленням фактичних результатів, порівняно із базовими показниками, що поділена на три рівні цілей: операційні – окремі процеси (моніторинг), тактичні – підрозділи (аналіз) та стратегічні (програми управління «тотальної якості» та «шести сигм») [8]

Серед усіх існуючих моделей найкращими для відображення особливостей сучасної економіки можна визначити такі: збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) Д.Нортон та Р.Каплана, універсальна система показників (Total performance scorecard, TPS) Рамперсада К.Хьюберта та ключові показники ефективності (результативності) (Key Perfomens Indicators, KPI) Д.Парментера. Дані концепції безпосередньо використовують як окремі панелі стратегічних показників матеріального (фінансового, монетарного) та нематеріального (нефінансового, немонетарного) характеру. А також дані концепції мають панелі для визначення впливу нематеріальних (нефінансових, немонетарних) факторів створення вартості та досягнення стратегічних результатів, що характеризують людські ресурси (панелі

навчання й розвитку), стосунки з клієнтами й поведінкою на ринку (панель клієнти та ринки). Крім того, всі означені характеристики діяльності можуть бути представлені у вартісному (грошовому) та кількісно-якісному вимірниках.

Отже, система стратегічних показників діяльності вимагає більш глибокого підходу щодо її формування. Одним з таких підходів може бути процесно-модульний підхід, що передбачає поступове виокремлення стратегічних показників за стадіями технологічного процесу та їх групування у модулі (блоки) за однорідними характеристиками в якості стратегічних результатів та факторів їх досягнення в розрізі складових (перспектив) збалансованої системи показників. Означене забезпечить функціональне використання кожного модулю (блоку) стратегічних показників як за окремою стадією процесу, так і, в цілому по підприємству. Що забезпечить зростаючі інформаційні потреби управління системою підприємства, яка розглядається з позицій конкурентних переваг, сприйнятливості суспільства до інновацій, та розвитку людського потенціалу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки. У загальнонауковому значенні під концепцією слід розуміти визначену систему поглядів на певні явища чи процеси, які дозволяють досягнути кінцевої мети у розумінні цих явищ чи процесів. З точки зору окремих наукових напрямів, концепція – це основоположні критерії, які дозволяють пізнавати та прогнозувати процеси та явища, пов'язані безпосередньо з конкретними напрямками і процесами, притаманними даній науці. Щодо концепції бухгалтерського обліку, то вона визначається як основоположні принципи ведення обліку та складання звітності, прийняті у світовій практиці, що відображають підходи до реєстрації, записів активів, доходів, витрат, прибутку підприємства. Призначення концепції полягає у тому, що вона повинна бути основою розробки нормативно-правових актів, а також обґрунтуванням прийняття рішень, не врегульованих нормативними актами.

Слід зазначити, що незважаючи на приналежність поняття концепції до основ теорії, воно може змінюватися та трансформуватися, оскільки змінюються і трансформуються самі явища та процеси, зміст яких і повинна узагальнювати та пояснювати концепція. Таким чином зміни, притаманні розвитку економіки, що породжують нові потреби в інформації, спонукають до перегляду діючих та виникненню нових концепцій, що безпосередньо стосується і концепції обліку в системі управління.

Зміст сучасної концепції обліку в системі управління підприємством в Україні зумовлюється щонайменше двома обставинами. По-перше, на становлення цієї концепції вплинув факт перенорієнтації національної економіки на ринкові відносини, в результаті чого змінилось розуміння обліку як такого (він з виконання функцій суто рахунковедення отримав статус мови бізнесу). По-друге, розмежування бухгалтерського обліку на дві складові: виокремлення обліку фінансового та управлінського, в результаті чого саме управлінський облік спрямований сьогодні на формування інформаційної основи для прийняття рішень керівництвом підприємств. Відповідно, концепція обліку в системі управління, перш за все, має розглядатись з точки зору сучасної концепції вітчизняного управлінського обліку, яка орієнтована на загальні аспекти розвитку методології та організації обліку у світі, продовженням якої є стратегічний управлінський облік, що визначається розвитком та посиленням ролі стратегічного методологічного підходу, ускладненням управлінських завдань, що потребують для вирішення якісного інформаційного забезпечення, а також розвитком облікової науки. Відповідно доцільним сьогодні є використання міждисциплінарного підходу як методологічного підґрунтя стратегічного управлінського обліку.

Виявлення стратегічних показників ефективності (результативності) діяльності й створення їх інтегрованої системи має здійснюватися за процесно-модульним підходом, який передбачає групування однорідних стратегічних показників у модулі (блоки) за стадіями інноваційного процесу: виникнення ідеї нового продукту, розробка технології виробництва нового продукту, створення прототипу нового продукту; виробництво нового продукту, просування нового продукту на ринок, зміцнення ринкових позицій нового продукту, що забезпечить зростаючі інформаційні потреби управління системою підприємства, яка розглядається з позицій конкурентних переваг, сприйнятливості суспільства до інновацій, стратегії інноваційного саморозвитку та розвитку людського потенціалу.

Перспективами подальших досліджень є формування методичних підходів до організації та ведення обліку в системі управління залежно від цільової спрямованості діяльності підприємств різних видів економічної діяльності.

Список літератури

1. Вакун О., Зарудна Н., Фурса Т. Парадигма стратегічного обліку. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2020. № 67, т. 6. С. 67– 78. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34224> (дата звернення: 25.04.2023).
2. Голов С.Ф. Генезис управлінського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. № 7-8. 2017. С. 2-24.
3. Економічна енциклопедія: веб-сайт. Режим доступу: <http://slovopedia.org.ua> (дата звернення 10.05.2023 р.)
4. Енциклопедія Сучасної України: веб-сайт. Режим доступу: <https://esu.com.ua> > article-3 (дата звернення 10.05.2023 р.)
5. Єршова Н., Гаркуша В. Концепція стратегічного управлінського обліку в інноваційній економіці. *European journal of economics and management*. Volume 5. Issue 3. 2019. С. 106-112.
6. Жук В.М. Парадигма бухгалтерського обліку економіки гармонійного розвитку. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. Збірник наукових праць*. Луцьк : ЛНТУ, 2009. Вип. 6(24). С. 171-182.
7. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. К. : Кондор, 2006. 356 с.
8. Іванков В.М. Застосування стратегічних концепцій управлінського обліку для забезпечення інформаційних потреб інноваційного менеджменту. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 2 (80). С. 8-15.
9. Концепції та парадигми у розвитку теорії та методології обліку : навч. посіб. / В. М. Савченко та ін.] ; за ред. В. М. Савченко. Кропивницький : 2022. 269 с. Режим доступу: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11859/1/Навч._посібн_КПТМО_2022_ОСТ.В._21.0_2.22.pdf (Дата звернення 12.05.2023 р.)
10. Кундря-Висоцька О.П. Змістовні характеристики стратегічної парадигми обліку. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3 (53). С. 137–139.
11. Легенчук С.Ф. Багатоваріантність в бухгалтерському обліку: історико-теоретичні аспекти : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2017. 204 с.
12. Мазіна О.І. Концептуальні основи управлінської звітності. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. №2, 2014. С. 134-157.
13. Малуґа Н.М. Концепція розвитку бухгалтерського обліку в Україні теоретико-методологічні основи : наук. доповідь. Житомир : ЖДТУ, 2006. 84 с.
14. Пилипенко І.І., Пантелеєв В.П., Шевчук В.О. та ін. Облік, контроль та аналіз: Словник-довідник: Навч. посіб. К. : Бізнес Медіа Консалтинг, 2011. 368 с.
15. Пушкар М. Концепція інформаційного поля у розвитку облікової науки. *Вісник економіки № 1*, 2022 р. С. 143-156.
16. Пушкар М.С. Метатеорія обліку або якою повинна стати теорія. Тернопіль : Карт-бланш, 2007. 359 с.
17. Хомин П.Я. Парадигмы и контрверсии в бухгалтерском учете (попытка консеквентного анализа) : монографія. Тернополь : Экономическая мысль, 2007. 299 с.
18. Management Accounting Concepts. International Management Accounting Practice Statement. New York: IFAC, 1998.

References

1. Vakun, O., Zarudna., N. & Fursa, T. (2020). Paradyhma stratehichnoho obliku [Paradigm of strategic accounting]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk - Galician Economic Bulletin*. Vol. 67, 6, 67– 78. Retrieved from <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34224> [in Ukrainian]
2. Holov. S.F. (2017). Henezys upravlinskoho obliku [The genesis of management accounting]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt - Accounting and auditing*. Vol. 7-8, 2-24 [in Ukrainian]
3. Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia] slovopedia.org.ua Retrieved from <http://slovopedia.org.ua> [in Ukrainian]
4. Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy [Encyclopedia of Modern Ukraine]. esu.com.ua > article-3 Retrieved from <https://esu.com.ua> > article-3 [in Ukrainian]
5. Yershova, N. & Hapkysha, B. (2019). Kontsepsiia ctpatehichnoho uppavlinckoho obliku v innovatsiinii ekonomitsi [The concept of strategic management accounting in the innovation economy]. *European journal of economics and management - European journal of economics and management*. Vol. 5, 3, 106-112 [in Ukrainian]
6. Zhuk, V.M. (2009). Paradyhma bukhhalterskoho obliku ekonomiky harmoniinoho rozvytku [The accounting paradigm of the economy of harmonious development]. *Ekonomichni nauky. Serii. Zbirnyk naukovykh prats: Oblik i finansy - Economic sciences. Series: Accounting and finance. Collection of scientific papers*. Vyp. 6(24), 171-182 [in Ukrainian]
7. Zavadskyi, Y.S., Osovska, T.V., & Yushkevich, O.O. (2006). Ekonomichnyi slovnyk [Economic dictionary]. Kyiv: Condor [in Ukrainian]
8. Ivankov, V.M. (2017). Zastosuvannia stratehichnykh kontsepsii upravlinskoho obliku dlia zabezpechennia informatsiinykh potreb innovatsiinoho menezhmentu [Application of strategic management accounting concepts to ensure information needs of innovative management]. *Visnyk ZhDTU - Bulletin of ZHTU*. № 2 (80), 8-15 [in Ukrainian]
9. Savchenko, V.M., Yurchenko, O.V. & Kononenko L.V. (2022). Kontsepsii ta paradyhmy u rozvytku teorii ta metodolohii obliku [Concepts and paradigms in the development of accounting theory and methodology]. Kropyvnytskyi. Retrieved from http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11859/1/Навч._посібн._КІТМО_2022_OCT.B._21.02.22.pdf [in Ukrainian].
10. Kundria-Vysotska, O.P. (2010). Zmistovni kharakterystyky stratehichnoi paradyhmy obliku [Content characteristics of the strategic accounting paradigm]. *Visnyk ZhDTU - Bulletin of ZHTU*. Vol. 3 (53), 137–139 [in Ukrainian].
11. Legenchuk, S.F. (2017). Bahatovariantnist v bukhhalterskomu obliku: istoryko-teoretychni aspekty : monohrafiia [Multivariate accounting: historical and theoretical aspects: monograph]. Zhytomyr: Zhdtu [in Ukrainian]
12. Mazina, O.I. (2014). Kontseptualni osnovy upravlinskoi zvitnosti [Conceptual foundations of management reporting]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii - Accounting, analysis and auditing: problems of theory, methodology, organization*. Vol. 2, 134-157 [in Ukrainian].
13. Malyuga, N.M. (2006). Kontsepsiia rozvytku bukhhalterskoho obliku v Ukraini teoretyko-metodolohichni osnovy : nauk. dopovid [The concept of the development of accounting in Ukraine, theoretical and methodological foundations: science. Report]. Zhytomyr: Zhdtu [in Ukrainian]
14. Pylypenko, I.I., Panteleev V.P. & Shevchyk V.O. (2011). Oblik, kontpol ta analiz: Clovnyk-dovidnyk: Navch.pocib [Accounting, control, and analysis: Dictionary-handbook: Teaching aids]. Kyiv : Biznec Media Koncaltinh [in Ukrainian]
15. Pushkar, M. (2022). Kontsepsiia informatsiinoho polia u rozvytku oblikovoi nauky [The concept of the information field in the development of accounting science]. *Visnyk ekonomiky - Economic Bulletin*. Vol. 1, 143-156 [in Ukrainian]
16. Pushkar, M.S. (2007). Metateoriia obliku abo yakoiu povynna staty teoriia [A meta-theory of accounting or what the theory should become]. Ternopil : Kart-blansh [in Ukrainian]
17. Homin, P.Ja. (2007). Paradigmy i kontrversii v bukhalterskom uchete (popytka konsekventnogo analiza) [Paradigms and controversies in accounting (an attempt at consequential analysis)]. Ternopol' : Jekonomicheskaja mysl' [in Russian].
18. Management Accounting Concepts (1998). International Management Accounting Practice Statement. New York: IFAC.

Nataliia Shalimova, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Iryna Smirnova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Nadiya Smirnova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Development of the Accounting Concept in the Enterprise Management System

The purpose of this article is to research and systematize existing approaches to understanding the essence of the concept of accounting in the management system in order to determine the current stage of its development. It has been substantiated that the concept of accounting should not be separated from the life of the economic object as a main link of the social economic reproduction and should fully incorporate the internal and systematic information needs of management, employees, and owners. It has been proved that the transformation of the economic environment, revolutionary changes in information technologies necessitate the development of accounting theory and, as a result, a change in accounting concepts.

The implementation of the concept was investigated depending on the point of view from which they are considered: from a general point of view or from a point of view of a specific point of view. The circumstances that determined the content of the modern concept of accounting in the enterprise management system in Ukraine are analyzed. International concepts of management accounting, as the basis of accounting in the enterprise management system, were studied. The methodological tasks of the strategic management accounting have been clarified. It has been proven that management information support should be aimed at building such an accounting model in the management system, which allows harmonizing the goals of all participants, resources, personnel, their level of knowledge and motivation, aspirations and interests of external participants.

The characteristics of integrated management efficiency systems based on strategic indicators, based on the compatible, consistent and coordinated use of tangible and intangible factors of business value creation, based on the accounting concepts of balanced cards (accounts) or strategic cards, were studied. It is proved that the identification of strategic indicators of activity efficiency and the creation of their integrated system should be carried out according to the process-module approach, which involves the grouping of homogeneous strategic indicators in a module according to the stages of economic processes, which will ensure the growing information needs of the management of the enterprise system.

concept, management, accounting, accounting in the management system, management accounting, management strategic accounting, management information support, integrated management efficiency systems based on strategic indicators

Одержано (Received) 15.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 26.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 336.225.673

JEL Classification: H26

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).153-163](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).153-163)

Т.В. Фоміна, доц., канд. екон. наук

О.Б. Пугаченко, доц., канд. екон. наук

О.Д. Коломоєць, доц., канд. юрид. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Податкові перевірки як спосіб здійснення податкового контролю

У статті розглянуто податкові перевірки як один із способів здійснення податкового контролю. Мета дослідження - обґрунтування теоретичних положень організації податкових перевірок та визначення їх ролі і місця у контрольному процесі. Дослідження ґрунтувалось на застосуванні загальнонаукових методів: систематизації, логічного, аналітичного, індукції, дедукції, а також методів теоретичного узагальнення, класифікації та групування. Графічний метод було застосовано для ілюстрації результатів проведених досліджень.

У результаті дослідження підкреслено, що податкові перевірки є способом здійснення податкового контролю в Україні. На підставі цифрових даних з офіційних порталів ДПС доведено ефективність та результативності податкових перевірок, що були проведені протягом 2021-2022 років. Наголошено на обмеженні у здійсненні податкових перевірок в Україні на період дії воєнного стану, що у більшості стосувалось документальних перевірок. Визначено види податкових перевірок: камеральні, документальні та фактичні. Здійснено порівняння предмету документальних та фактичних перевірок, у результаті чого з'ясовано, що одні й ті ж питання можуть бути об'єктом різних видів перевірок. Узагальнено організаційні особливості проведення окремих видів податкових перевірок за такими напрямками: місце проведення, підстави для проведення, періодичність проведення, тривалість, умови для початку перевірки, продовження термінів проведення.

© Т.В. Фоміна, О.Б. Пугаченко, О.Д. Коломоєць, 2023

Представлене дослідження буде корисним працівникам Державної податкової служби та інших фіскальних органів, органам митного контролю, аудиторам та практикуючим спеціалістам обліково-контрольного апарату підприємств, установ, організацій тощо. Перспективи подальших наукових розробок вбачаються нам у розробці науково-обґрунтованої класифікації податкових перевірок, розробці методичних підходів до здійснення різних видів податкових перевірок за окремими видами загальнодержавних та місцевих податків і зборів.

податковий контроль, податкові перевірки, камеральні перевірки, документальні перевірки, фактичні перевірки, організація податкових перевірок

Постановка проблеми. Світова практика доводить, що основним джерелом формування фінансових ресурсів держави є податки. За своєю суттю процес оподаткування передбачає вилучення частини доходів платників податків для забезпечення суспільно-необхідних видатків та реалізації економічної функції держави щодо перерозподілу національного продукту. Необхідність і стабілізація фінансової системи, забезпечення постійного надходження доходів у бюджети різних рівнів, дотримання податкової дисципліни, як обов'язкової умови якісного виконання фізичними і юридичними особами своїх зобов'язань перед державою та територіальними громадами, обумовлюють створення спеціального напрямку державного економічного контролю – податкового.

Важливе місце у системі податкового контролю займають податкові перевірки, як форма наступного контролю. Вони проводяться податковими органами з метою встановлення дотримання платниками податків податкового та іншого законодавства. У Податковому кодексі України вони визначені як спосіб здійснення податкового контролю. Податкові перевірки – це процесуальні дії податкових органів, що пов'язані з контролем за повнотою і своєчасністю сплати та правильністю обчислення податків і зборів платниками податків. Реалізуються вони шляхом зіставлення фактичних даних із задекларованими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Місце податкових перевірок у сфері податкового контролю висвітлено у роботі І.В. Литвинчук та Н.О. Прохорчук [3]. Розкриттю проблем, що пов'язані зі здійснення податкового контролю, як складової ефективного адміністрування податків в умовах пандемії COVID-19, присвячено працю авторів Ю.В. Панури та О.С. Іванишиної [5]. Суть, зміст, переваги та недоліки горизонтального податкового моніторингу, як способу здійснення податкового контролю, представлено у дослідженні автора А.С. Овчаренко [4]. У роботі В.В. Угрин окреслено проблеми, які існують в сфері податкового контролю України та розкрито суть поняття податковий контроль [12]. Особливості електронної податкової перевірки досліджені у статті Т.О. Голоядової [1]. Поряд з тим, що податкові перевірки, які спосіб здійснення податкового контролю, є об'єктом дослідження багатьох авторів, не достатньо науково дослідженими та деталізованими є їх організаційні особливості; залишається дискусійним питання щодо визначення податкової перевірки як шляху, способу, методу або форми податкового контролю; відсутня єдність поглядів щодо класифікації податкових перевірок тощо. Саме тому питання удосконалення організації та методики податкових перевірок не втрачають своєї актуальності.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень організації податкових перевірок, як способу здійснення податкового контролю та визначення їх ролі і місця у контрольному процесі.

Дана робота є продовженням авторських досліджень, висвітлених у роботах [11, 13].

Виклад основного матеріалу. В Україні поняття податкового контролю закріплено у Податковому кодексі України. «Податковий контроль – система заходів, що вживаються контролюючими органами та координуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику,

з метою контролю правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів, а також дотримання законодавства з питань регулювання обігу готівки, проведення розрахункових та касових операцій, патентування, ліцензування та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи» [8, стаття 61].

Одним із ефективних способів здійснення податкового контролю є податкові перевірки. Дане твердження є обґрунтованим, оскільки підтверджене звітними даними Державної податкової служби України.

Так, у 2021 р. щодо юридичних і фізичних осіб проведено 3092 планові перевірки, що є більшим, ніж у 2020 р., тобто на 59%, що майже у 1,6 рази й 41950 позапланових документальних перевірок, тобто на 76% або у 1,8 рази більше рівня минулого року (23885). Кількість проведених фактичних перевірок у 2021 році склала 26096, що у порівнянні з показником минулого року (16565) більше на 58% або у 1,6 рази. Крім цього, у 2021 р. проведено 2474 зустрічних звірки юридичних осіб, тобто на 12% більше ніж у 2020 р. (2206). Разом зі збільшенням кількості перевірок у 2021 році зросла їх результативність. Так, якщо у 2020 році за усіма перевітками було донараховано 17778 млн. грн. податків та зборів, то за 2021 рік - майже 63456 млн.грн. – тобто більше у 3,6 рази або на 45678 млн.грн. При цьому, слід підкреслити, що контрольно-перевірочна робота податкових органів зосереджувалась на дозволених заходах контролю через запровадження мораторію на окремі види перевірок.

Підтвердженням доволі високої ефективності контрольно-перевірочної діяльності у 2021 р. є «встановлення порушень за матеріалами 52,6 тис. перевірок, що становить майже 74% від загальної кількості проведених (71,1 тис.): за плановими – 2,93 тис. (95%) фактів порушень при 3,09 тис. проведених перевірок (без порушень – 155 (або 4,9%) перевірок філій); за позаплановими – 23,91 тис. (57%) при 41,95 тис. проведених; за фактичними – 25,80 тис. (99%) при 26,10 тис. завершених перевірок» [2].

Через військову агресію росії урядом України запроваджені заходи дерегуляції та лібералізації умов ведення бізнесу, тому порядок проведення деяких видів податкових перевірок на період дії воєнного стану було обмежено, що врегульовано Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів щодо дії норм на період дії воєнного стану» [9]. Так, протягом 2022 року в Україні у частині проведення податкових перевірок діяли такі обмеження (табл. 1).

Таблиця 1 – Обмеження у здійсненні податкових перевірок в Україні на період дії воєнного стану

Вид перевірок	Наявність/відсутність обмежень
Документальна планова перевірка	Не розпочинались, а розпочаті перевірки зупинені
Документальні позапланова перевірки	Проводились (за наявності безпечного доступу), якщо було «розпочато процедуру реорганізації юридичної особи, припинення юридичної особи або фізичної особи - підприємця, закриття постійного представництва чи відокремленого підрозділу юридичної особи, у т.ч. іноземної компанії, організації, порушено провадження у справі про визнання банкрутом платника податків або подано заяву про зняття з обліку платника податків» [9]
	Проводились (за наявності безпечного доступу), якщо платником було подано декларацію, в котрій заявлено до відшкодування з бюджету ПДВ із від'ємним значенням більше 100 тис. гривень.
Камеральні перевірки	Проводились
Фактичні перевірки	

Джерело: складено на основі [8, 9]

З початку запровадження воєнного стану мораторій було введено на більшість податкових перевірок, але їх проведення поступово відновлювалось і перелік дозволених, при забезпеченні безпечних умов, збільшувався. Так, не дивлячись на обмеження щодо проведення податкових перевірок, у 2022 році вони проводились і за їх результатами відбулось надходження до бюджетів різних рівнів.

На офіційному порталі Державної податкової служби України Звіт про виконання плану роботи Державної податкової служби України на 2022 р. не представлено. Проте, у Публічному звіті за 2022 р. зазначено, що «у межах боротьби з тіншовим обігом підакцизної продукції в результаті перевірок було встановлено 535 випадків продажу алкогольних напоїв та тютюнових виробів без марок акцизного податку або з підробними на загальну суму 13,6 млн.грн. Виявлено у 332 випадках продаж алкогольних напоїв без відображення у чеках РРО/ПРРО реквізитів марок акцизного податку. Застосовано штрафних санкцій на загальну суму 14,2 млн.грн. У 544 випадках ініційовано вилучення контрафактної продукції на суму 11 млн.грн. Відбувався контроль за порушеннями проведення розрахунків у сфері грального бізнесу. ДПС проведено 66 перевірок» [10]. Сума штрафних санкцій – 85,7 млн.грн. У межах контролю за порушеннями здійснених розрахунків у сфері обміну валютних коштів було проведено 1964 перевірки, а очікувана сума штрафів передбачалась у розмірі 44,4 млн.грн.

Наведені дані доводять результативність та важливість заходів податкового контролю шляхом проведення перевірок суб'єктів господарювання.

На офіційному порталі Державної податкової служби розміщено «План-графік проведення документальних планових перевірок платників податків на 2023 рік» [6], згідно з яким на 2023 рік заплановано більше 4000 перевірок суб'єктів господарювання, з яких 2551 – це перевірки юридичних осіб, 1461 – фізичних осіб-підприємців. Найбільша питома вага припадає на підприємства, зареєстровані у Києві та Київській області (661 перевірка). Також значна частина юридичних осіб, що підлягатимуть плановій податковій перевірці, зареєстрована у Дніпропетровській (192), Харківській області (186) та Львівській (153) областях. Стосовно фізичних осіб-підприємців, то найбільша їх частина підлягатиме перевірці у Харківській області (112), у Києві та Київській області – 196, Вінницькій області – 99 перевірок, Одеській області – 92 [7].

За видами економічної діяльності найбільша кількість податкових перевірок, що плануються 2023 року, припадає на підприємства агросектору (392 перевірки або 15,4% від загальної кількості перевірок), підприємства сфери будівництва (105 перевірок або 4,1%), підприємства неспеціалізованої оптової торгівлі (97 перевірок або 3,8%). Дещо нижчий інтерес податкової органів до суб'єктів господарювання, що займаються оптовим продажем палива (65 перевірок або 2,55%), що здійснюють діяльність у сфері вантажного автомобільного транспорту (51 перевірка або 2%), та таких, що здійснюють оптову торгівлю будівельними матеріалами, деревиною, санітарно-технічним обладнанням (50 перевірок тобто 1,96%) [7].

У світовій практиці є ряд способів організації практичної діяльності податкових органів. Способи здійснення податкового контролю в Україні регламентовано ПКУ і узагальнено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Способи здійснення податкового контролю в Україні

Способи здійснення	Зміст способу
Ведення обліку платників податків	«Ведеться з метою створення умов для здійснення контролю за правильністю нарахування, своєчасністю і повнотою сплати податків, фінансових санкцій, дотримання податкового та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи» [8, стаття 62]
Інформаційно-аналітичне забезпечення і супровід діяльності контролюючих органів	«Комплекс заходів, що координується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику, щодо збору, опрацювання та використання інформації, необхідної для виконання покладених на контролюючі органи функцій» [8, стаття 62]
Перевірки і звірки, у т.ч. перевірки стосовно дотримання законодавства, контроль за яким покладено на контролюючі органи згідно законів України, які регулюють відповідну сферу праввідносин	«Камеральні, документальні (планові або позапланові; виїзні або невиїзні), фактичні перевірки» [8, стаття 62]
Моніторинг контрольованих операцій і опитування посадових осіб, які уповноважені та/або працівників платника податків	«Встановлення відповідності умов контрольованих операцій принципу «витагнутої руки», виявлення потенційних ризиків трансфертного ціноутворення, проведення аналізу ризиків заниження платником податків податкових зобов'язань, а також забезпечення контролю за своєчасністю та повнотою подання звітів про контрольовані операції та документації з трансфертного ціноутворення» [8, стаття 62]
Облік та моніторинг діяльності фінансових агентів відповідно до статті 39 ПКУ (введено 20.03.2023 р.)	«Міжнародний автоматичний обмін інформацією та подання звітності про підзвітні рахунки» [8, стаття 62]

Джерело: складено на основі [8]

Одним із найефективніших способів податкового контролю є податкові перевірки. Суть будь-якої податкової перевірки полягає у співставленні задекларованих та фактичних даних.

Статтею 75 ПКУ передбачено, що контролюючі органи можуть проводити: камеральні; документальні (виїзні або невиїзні; планові або позапланові); фактичні перевірки (рис. 1).



Рисунок 1 – Види податкових перевірок в Україні

Джерело: складено на основі [14]

Камеральною вважається перевірка, що «проводиться у приміщенні контролюючого органу виключно на підставі даних, зазначених у податкових деклараціях (розрахунках) платника податків та даних системи електронного адміністрування податку на додану вартість (даних центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів, в якому відкриваються рахунки платників у системі електронного адміністрування податку на додану вартість, даних Єдиного реєстру податкових накладних та даних митних декларацій), а також даних Єдиного реєстру акцизних накладних та даних системи електронного адміністрування реалізації пального та спирту етилового тощо» [8, стаття 75].

Документальною перевіркою є перевірка, «предметом якої є своєчасність, достовірність, повнота нарахування та сплати усіх передбачених Податковим кодексом України податків та зборів, а також дотримання валютного та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, дотримання роботодавцем законодавства щодо укладення трудового договору, оформлення трудових відносин з працівниками (найманими особами) та яка проводиться на підставі податкових декларацій (розрахунків), фінансової, статистичної та іншої звітності, реєстрів податкового та бухгалтерського обліку, ведення яких передбачено законом, первинних документів, які використовуються в бухгалтерському та податковому обліку і пов'язані з нарахуванням і сплатою податків та зборів, виконанням вимог іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, а також отриманих в установленому законодавством порядку контролюючим органом документів та податкової інформації, у тому числі за результатами перевірок інших платників податків. Документальна планова перевірка проводиться відповідно до плану-графіка перевірок. Документальна позапланова перевірка не передбачається у плані роботи контролюючого органу і проводиться за наявності підстав, визначених Податковим кодексом України» [8, стаття 75]. У рамках документальної невивізної позапланової перевірки проводяться електронні перевірки, що передбачено пп. 75.1.2 ПКУ. Здійснюється вона за заявою платника податків за умови, що він належить до платників податків з незначним ступенем ризику. Дана заява подається за 10 календарних днів до передбачуваного початку проведення електронної перевірки.

Фактичною рахується перевірка, що «здійснюється за місцем фактичного провадження платником податків діяльності, розташування господарських або інших об'єктів права власності такого платника. Така перевірка здійснюється контролюючим органом щодо дотримання норм законодавства з питань регулювання обігу готівки, порядку здійснення платниками податків розрахункових операцій, ведення касових операцій, наявності ліцензій, свідоцтв, у тому числі про виробництво та обіг підакцизних товарів, дотримання роботодавцем законодавства щодо укладення трудового договору, оформлення трудових відносин з працівниками (найманими особами) [8, стаття 75].

Фактичні перевірки, за своєю суттю, передбачають перевірку неподаткового законодавства, проте контроль за їх здійсненням покладено на податкові органи. У деяких аспектах предмет фактичної перевірки співпадає з предметом документальної перевірки. За допомогою таблиці 3 порівнюємо предмет фактичної та документальної перевірки з метою встановлення відмінностей та спільних складових.

Таблиця 3 – Порівняння предмету фактичних та документальних перевірок

Фактична перевірка	Документальна перевірка
Дотримання норм законодавства із питань виконання вимог щодо регулювання обігу готівки	Достовірність, своєчасність, повнота нарахування і сплати усіх передбачених ПКУ податків і зборів
Дотримання норм законодавства порядку здійснення платниками податків розрахункових операцій та ведення касових операцій	Дотримання валютного та іншого законодавства
Наявність свідоцтв, ліцензій, у т.ч. про виробництво й обіг підакцизних товарів	
Дотримання роботодавцями законодавства з вимог щодо укладення трудових договорів, оформлення трудових відносин із працівниками та найманими особами	

Джерело: складено на основі [8]

У Податковому кодексі України предмет фактичних та документальних перевірок з дотримання роботодавцем законодавства щодо укладення трудового договору, а також порядок оформлення трудових відносин з працівниками (найманими особами) збігається. Отже, одні й ті ж питання можуть бути об'єктом різних видів перевірок. Відмінність полягатиме у способі проведення таких перевірок.

Процедура оформлення результатів перевірки визначена статтею 86 ПКУ.

Кожна з видів податкових перевірок має певні організаційні особливості, що чітко прописані у ПКУ та згруповані у таблиці 4.

Таблиця 4 – Організаційні особливості окремих видів податкових перевірок

Особливості проведення	Невиїзна			Виїзна		фактична
	камеральна	документальна		документальна		
		поза-планова	планова	планова	поза-планова	
Місце проведення	у приміщенні органу ДПС			за місцем знаходження платника податків або розташуванням об'єкта права власності стосовно якого проводиться перевірка		за місцем фактичного провадження діяльності, розташування господарських або інших об'єктів права власності платника
Підстави для проведення	подання платником податкової звітності, яка підлягає перевірці	за наявності підстав, зазначених у пп. 78.1.-78.1.19 ПКУ; рішення (наказ) керівника (заступника) контролюючого органу	план-графік перевірок; рішення (наказ) керівника органу ДПС	за наявності підстав, зазначених у пп. 78.1.1.-78.1.19 ПКУ, рішення (наказ) керівника органу	за наявності підстав, зазначених у пп. 80.2.1-80.2.7 ПКУ; рішення (наказ) керівника органу	
Періодичність проведення	за кожного подання податкової звітності	не обмежено	залежить від ступеня ризику платника податків: - не частіше 1 рази на 3 календарні роки – при незначному ступені; - не частіше 1 разу на 2 календарні роки – при середньому ступені; - щорічно – при високому ступені	не обмежено	не обмежено	

Особливості проведення	Невиїзна			Виїзна		фактична
	камеральна	документальна		документальна		
		поза-планова	планова	планова	поза-планова	
Тривалість перевірки	не встановлено		для великих платників податків – 30 роб.днів; для суб'єктів малого підприємництва – 10 роб.днів; для інших платників – 20 роб.днів		для великих платників податків – 15 роб.днів; для суб'єктів малого підприємництва – 5 роб.днів; для ФОП, які не мають найманих працівників – 3 роб.дні; для інших платників – 10 роб.днів	10 діб
Умови для початку перевірки	не передбачено	вручення платників і податків копії наказу про проведення перевірки та письмового повідомлення про дату початку та місце проведення перевірки	вручення (надсилання поштою) не пізніше ніж за 10 календарних днів до дня початку проведення перевірки копії наказу та письмового повідомлення із зазначенням дати початку проведення перевірки. Додатково при виїзній перевірці: - пред'явлення направлення на проведення перевірки; - пред'явлення службового посвідчення осіб, які зазначені в направленні на проведення перевірки		вручення платникові копії наказу про проведення перевірки; пред'явлення направлення на проведення перевірки та службового посвідчення осіб, які зазначені в направленні на проведення перевірки	
Продовження перевірки	не встановлено		для великих платників податків – 15 робочих днів; для суб'єктів малого підприємництва – 5 робочих днів; для інших платників – 10 робочих днів		для великих платників податків – 10 робочих днів; для суб'єктів малого підприємництва – 2 робочих днів; для інших платників – 5 робочих днів	п'ять діб

Джерело: складено на основі [8]

Може співпадати як предмет різних видів перевірок, так і умови й місце проведення, їх тривалість тощо. При цьому, ступінь охоплення об'єкту перевірки, джерела інформації, методичні прийоми та підстави для проведення різняться.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Забезпечення стійкого надходження бюджетних доходів та контроль за дотриманням податкової дисципліни обумовили створення особливого напрямку державного фінансового контролю –

податкового контролю. Одним із найефективніших способів здійснення податкового контролю є податкові перевірки, які проводяться контролюючими органами. На ефективність, результативність податкових перевірок, а також їх особливе місце у системі податкового контролю вказують дані з офіційних порталів контролюючих органів. В умовах пандемії COVID-19, а наразі, в умовах дії воєнного стану на території України було встановлено ряд обмежень щодо здійснення податкових перевірок, які у більшості стосуються документальних перевірок.

Податковим кодексом України визначено такі види податкових перевірок: камеральні, документальні та фактичні. Кожен з цих видів перевірок має як спільні, так і відмінні риси. Одні й ті ж питання можуть бути об'єктом різних видів перевірок. У роботі узагальнено організаційні особливості окремих видів податкових перевірок за такими напрямками: місце проведення, підстави для проведення, періодичність проведення, тривалість, умови початку перевірки, продовження термінів проведення. Предмет, об'єкт, умови, місце проведення, тривалість різних видів перевірок можуть співпадати, але ступінь охоплення об'єкту перевірки, джерела інформації, методичні прийоми та підстави для проведення тощо різняться.

Представлене дослідження буде корисним працівникам Державної податкової служби та інших фіскальних органів, органам митного контролю, аудиторам та практикуючим спеціалістам обліково-контрольного апарату підприємств, установ, організацій тощо. Перспективи подальших наукових розробок вбачаються нам у розробці науково-обґрунтованої класифікації податкових перевірок, розробці методичних підходів до здійснення різних видів податкових перевірок за окремими видами загальнодержавних та місцевих податків і зборів.

Список літератури

1. Голядова Т.О. Податкові перевірки як форма податкового контролю: особливості електронної перевірки. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція.* 2017. № 27. С. 26-28. (дата звернення 15.04.2023)
2. Звіт про виконання плану роботи Державної податкової служби України на 2021 рік / Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Ftax.gov.ua%2Fdata%2Ffiles%2F266501.doc&wdOrigin=BROWSELINK> (дата звернення: 15.04.2023)
3. Литвинчук І.В., Прохорчук Н.О. Місце податкових перевірок у сфері податкового контролю. *Гроші, фінанси і кредит.* 2018. Вип. 17. С. 36-374. (дата звернення 16.04.2023)
4. Овчаренко А.С. Горизонтальний податковий моніторинг як прогресивний спосіб здійснення податкового контролю: перспективи запровадження в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2021. № 8. С. 246-249. (дата звернення 15.04.2023)
5. Панура Ю.В., Іванишина О.С. Податковий контроль в Україні як складова ефективного адміністрування. *Ефективна економіка.* 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.102 (дата звернення: 07.04.2023)
6. План-графік проведення документальних планових перевірок платників податків на 2023 рік / Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/642254.html> (дата звернення: 09.04.2023)
7. Планові перевірки бізнесу у 2023 році: чого чекати та як підготуватися? URL: <https://torgsoft.ua/articles/law/perevirky-biznesu-2023/>(дата звернення: 09.04.2023)
8. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/conv#n5483> (дата звернення: 07.04.2023)
9. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 08.04.2023)
10. Публічний звіт ДПС за 2022 рік / Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/657704.html>(дата звернення: 09.04.2023)
11. Пугаченко О.Б., Фоміна Т.В. Податковий контроль як інструмент запобігання тіньовій економіці. *Стратегічні пріоритети детінізації України у системі економічної безпеки: макро та мікро вимір*

- : Монографія / За ред. Черевка О.В. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2014. С. 259-280, С. 436-441.
12. Угрин В.В. Прагматика здійснення податкового контролю в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/41.pdf (дата звернення: 08.04.2023)
 13. Фомина Т.В., Пугаченко О.Б. Податкове стимулювання діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в Україні. *Modern engineering and innovative technologies*. Issue № 20. Part 2. April 2022. Sergeieva&Co, Karlsruhe, Germany. С. 113-123. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit19-02/meit19-02> (дата звернення 15.04.2023)
 14. Фомина Т.В., Пугаченко О.Б. Організація і методика податкових перевірок : навчальний посібник. Дніпро : Середняк Т.К., 2020. 292 с.

References

1. Holoiadova, T.O. (2017). Podatkovi perevirky yak forma podatkovoho kontroliu: osoblyvosti elektronno iperevirky [Tax audits as a form of tax control: features of electronic audit]. *Naukovyi visnyk mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Ser.: Jurisprudence*, 27, 26-28. [in Ukrainian].
2. Zvit pro vykonannya planu roboty Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainyna 2021 rik [Report on the implementation of the work plan of the State Tax Service of Ukraine for 2021]. *tax.gov.ua*. Retrieved from <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/396505.html> [in Ukrainian].
3. Lytvynchuk, I.V., & Prokhorchuk, N.O. (2018). Mistsepodatkovykh perevirok u sferipodatkovohokontroliu [Place of tax audits in the field of tax control]. *Hroshi, finansy i kredyt – Money, finance and credit*, 17, 36-374. [in Ukrainian].
4. Ovcharenko, A.S. (2021). Horyzontalny i podatkovyi monitorynh yak prohresyvnny sposib zdiisnennia podatkovoho kontroliu: perspektyvy zaprovadzhennia v Ukraini [Horizontal tax monitoring as a progressive method of tax control: prospects for implementation in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 8, 246-249. [in Ukrainian].
5. Panura, Yu.V. & Ivanyshyna, O.S. (2021). Podatkovi kontrol v Ukraini yak skladova efektyvnoho administruvannya [Tax control in Ukraine as a component of effective administration]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8912> [in Ukrainian].
6. Plan-hrafik provedennia dokumentalnykh planovykh perevirok platnykiv podatkovna 2023 rik [Plan-schedule of conducting scheduled document inspections of taxpayers for 2023]. *tax.gov.ua*. Retrieved from <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/642254.html> [in Ukrainian].
7. Planovi perevirkybiznesu u 2023 rotsi: chochochekaty ta yak pidhotuvatsia? [Planned business inspections in 2023: what to expect and how to prepare?]. *orgsoft.ua/articles/law*. Retrieved from <https://torgsoft.ua/articles/law/perevirky-biznesu-2023/> [in Ukrainian].
8. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI [Tax Code of Ukraine of 02 December, 2010 № 2755-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 r. № 2120-IX «Pro vnesenniazmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv shchodo dii norm na period dii voiennoho stanu» [Law of Ukraine of March 15, 2022 № 2120-IX «On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts regarding the effect of norms during the period of martial law»]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> [in Ukrainian].
10. Publichnyi zvit DPS za 2022 rik [Public report of DPS for 2022]. *tax.gov.ua*. Retrieved from <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/657704.html> [in Ukrainian].
11. Puhachenko, O.B., & Fomina, T.V. (2014). Podatkovi kontrol yak instrument zapobihannia tinovii ekonomitsi. *Stratehichni priorytety detinizatsii Ukrainy u systemi ekonomichnoi bezpeky: makro ta mikro vymir* [Tax control as a tool to prevent the shadow economy. *Strategic priorities of detinization of Ukraine in the system of economic security: macro and micro dimension*]. Cherkasy: Chabanenko Yu.A. [in Ukrainian]
12. Uhryn, V.V. (2018). Prahmatyka zdiisnennia podatkovoho kontroliu v Ukraini [Pragmatics of tax control in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Retrieved from https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/41.pdf [in Ukrainian].
13. Fomina, T.V. & Puhachenko, O.B. (2022). Podatkove stymulivannia diialnosti subiektiv hospodariuvannya v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Tax incentives for business entities under martial law in Ukraine]. *Suchasna tekhnika ta innovatsiini tekhnolohii – Modern engineering and innovative technologies*, 20, 2, 113-123. [in Ukrainian].
14. Fomina, T.V. & Puhachenko, O.B. (2020). *Orhanizatsiia i metodyka podatkovykh hperuvirok [Organization and methodology of tax audits]*. Dnipro: Seredniak T.K. [in Ukrainian].

Tetiana Fomina, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Olga Puhachenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Oleksandr Kolomoiets, Associate Professor, PhD in Law (Candidate of Law Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Tax Audits as a Way of Exercising Tax Control

The article examines tax audits as one of the ways of exercising tax control. The purpose of the study is to substantiate the theoretical provisions of tax audits and determine their role and place in the control process. The study was based on the application of general scientific methods: systematisation, logical and analytical methods, induction, deduction, as well as methods of theoretical generalisation, classification and grouping. The graphic method was used to illustrate the results of the research.

The study emphasises that tax audits are a way of exercising tax control in Ukraine. Based on the digital data from the official portals of the State Tax Service, the efficiency and effectiveness of tax audits conducted during 2021-2022 are proved. The authors emphasise the restrictions on tax audits in Ukraine during the period of martial law, which mostly concerned documentary audits. The types of tax audits: in-house, documentary and factual were defined. The authors compare the subject matter of documentary and factual audits, and as a result, it is found that the same issues may be subject to different types of audits. The authors summarise organisational features of certain types of tax audits in the following areas: place of conduct, grounds for conducting, frequency of conduct, duration, conditions for starting an audit, and extension of the audit period.

The presented study will be useful for employees of the State Tax Service and other fiscal authorities, customs authorities, auditors and practitioners of the accounting and controlling staff of enterprises, institutions, organisations, etc. We see prospects for further research in the development of a scientifically based classification of tax audits, development of methodological approaches to the implementation of various types of tax audits for certain types of national and local taxes and fees.

tax control, tax audits, in-house audits, documentary audits, factual audits, organisation of tax audits

Одержано (Received) 19.04.2023

Прорецензовано (Reviewed) 28.04.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 657.6:004

JEL Classification: M40, M41, D24

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).163-172](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).163-172)

І.В. Корнят, асп.

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

Діджиталізація внутрішнього контролю та інформаційної підтримки управління транспортними підприємствами

Ефективне функціонування смартміста створює передумови не тільки для автоматизації збору облікової інформації про господарські процеси у транспорті, але й для комплексного контролю за транспортними, пасажирськими та грошовими потоками. Використання сучасних комп'ютерно-комунікаційних технологій у смартмісті забезпечує діджиталізацію внутрішнього контролю для цілей ефективного управління транспортними підприємствами, що визначає актуальність теми статті і дає змогу сформулювати мету. Метою дослідження є удосконалення методики внутрішнього контролю та інформаційної підтримки управління пасажирськими перевізниками у контексті використання сучасних комп'ютерно-комунікаційних технологій.

У статті доведено важливість встановлення взаємозв'язку між бухгалтерським обліком, внутрішнім контролем та управлінням діяльністю транспортних підприємств. Удосконалено методику внутрішнього контролю та інформаційної підтримки управління щодо пересування транспортних засобів міським простором, виконання працівниками посадових обов'язків, поведінки пасажирів та кругообігу грошових коштів. Уточнено порядок діджиталізації ухвалення управлінських рішень у транспортній сфері смартміста на основі облікової інформації, достовірність та релевантність якої підтверджена внутрішнім контролем пасажирських перевізників. Обґрунтовано доцільність використання системи відеонагляду за переміщенням транспорту, виконанням посадових обов'язків працівниками та поведінням пасажирів з метою контролю та обліку завданої шкоди рухомому складу пасажирських перевізників, іншим учасникам дорожнього руху, пасажиром та працівникам, транспортній інфраструктурі смартміста.

Використання розробленої інформаційної схеми контрольного середовища забезпечує мінімізацію витрат часу і коштів пасажирів, транспортних підприємств, муніципального та державного бюджету щодо надання послуг з переміщення мешканців смартміста.

внутрішній контроль, облік, управління, діджиталізація, пасажирські перевезення, транспортні підприємства

Постановка проблеми. Систему бухгалтерського обліку, що забезпечує інформування стейкхолдерів про функціонування пасажирських перевізників, доповнює система контролю з метою досягнення цілей транспортної діяльності. Контроль разом з бухгалтерським обліком є структурними елементами управління діяльністю суб'єктів господарювання транспортної сфери економіки. Контроль у транспортній сфері передбачає спостереження за транспортними, пасажирськими та грошовими потоками з метою своєчасного їхнього спрямування відповідно до встановлених цілей пасажирських перевізників, муніципального та загальнодержавного управління. Також контроль забезпечує підтвердження достовірності та релевантності облікової інформації для цілей ефективного управління та коригування транспортної діяльності у смартмісті.

Смартмісто створює сприятливі умови для забезпечення контролю за діяльністю пасажирських перевізників через запровадження комп'ютерно-комунікаційних технологій: NFC-валідації, системи глобального позиціонування, Інтернет речей, геоінформаційних технологій, систем відеонагляду тощо. Використання наведених технологій забезпечує автоматизований контроль за більшістю господарських процесів, пов'язаних з переміщенням мешканців у міському просторі. Контроль з використанням технологій обробки інформації також приймає участь в автоматизованому формуванні значних інформаційних ресурсів, які можна використовувати для внутрішніх та зовнішніх цілей.

Першочергових трансформацій в умовах застосування комп'ютерно-комунікаційних технологій у транспортній сфері зазнають внутрішні інформаційні процеси у діяльності транспортних підприємств. Внутрішні користувачі мають прямий вплив на функціонування пасажирських перевізників, а тому зацікавлені в оперативній та повній інформації бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю для прийняття ефективних управлінських рішень. Внутрішній контроль забезпечує фіксацію відхилень від плану розвитку транспортних підприємств та повернення їх до оптимального напрямку функціонування. Іншими словами, внутрішній контроль та інформаційна підтримка управління орієнтована на стейкхолдерів, які безпосередньо пов'язані з транспортними підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика внутрішнього контролю у транспортній сфері активно обговорюється в науковій спільноті. Дослідженням перспектив використання контрольних процедур для внутрішніх цілей присвячені наукові праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Дубинський О. – розвиток внутрішнього контролю на основі державного контролю на транспорті [4]; Муравський В. – взаємозв'язок між транспортними, грошовими та торговими операціями у контексті їхнього обліку і контролю [5]; Базиліук А., Малишкін О. – важливість податкового контролю у автотранспортній галузі економіки [1]; Задорожний З.-М. та інші – автоматизація обліку і контролю пасажирських перевезень [10]; Балан А. та інші – облік і контроль використання окремих структурних елементів транспортних засобів [6]; Умег Джордж – контроль за інфляцією та ціноутворенням в транспортній сфері [9]; Вигівська І. та Ягнич К. – логістичний контроль й облік у транспорті [2]; Гавриленко О. Є. – фінансові результати діяльності транспортних підприємств з позиції обліку, контролю та аналізу [3]; Лью Жеюань – інформаційна підпорядкованість внутрішнього контролю системі управлінського обліку на підприємствах різних галузей економіки [7]; Назарова В. – контроль

внутрішньофірмових розрахунків у системі управлінського обліку транспортних холдингів [8] та інші.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових напрацювань у транспортній галузі, сучасні інноваційні технологічні тренди розвитку пасажирських перевезень залишаються малодослідженими. Смартмісто формує принципово нове інформаційне середовище в умовах використання новітніх комп'ютерно-комунікаційних технологій у транспорті, що зумовлює важливість досліджень діджиталізації обліково-контрольних процесів у функціонуванні пасажирських перевізників.

Постановка завдання. Використання сучасних комп'ютерно-комунікаційних технологій у смартмісті забезпечує діджиталізацію внутрішнього контролю для цілей ефективного управління транспортними підприємствами, що визначає актуальність теми статті і дає змогу сформулювати мету. Метою дослідження є удосконалення методики внутрішнього контролю та інформаційної підтримки управління пасажирськими перевізниками у контексті використання сучасних комп'ютерно-комунікаційних технологій.

Виклад основного матеріалу. Серед контрольних об'єктів внутрішнього контролю у транспортній сфері важливим є моніторинг місця перебування транспортних засобів у просторі смарміста. На основі визначення поточного розташування рухомого складу пасажирського перевізника за індивідуальними GPS-мітками з графіком пересування маршрутною мережею можна здійснювати контроль запізнь громадського транспорту. У режимі реального часу доцільно контролювати дотримання графіків руху транспортних засобів за кожним рейсом. Інформацію про поточне місце перебування транспортних засобів, прогнозований час прибуття на кожну зупинку громадського транспорту та відставання від запланованого графіку руху доцільно демонструвати пасажиром через комунікаційні канали. Зокрема, інформацію про планове та фактичне виконання рейсів пасажирського транспорту доцільно відображати на інформаційних моніторах зупинок, громадських місцях скупчення мешканців смартміст, програмних додатках і веб-ресурсах інформування пасажирів тощо.

Для цілей контролю та управління пасажиропотоками важливим є моніторинг часових відхилень у графіку пересування смартмістом. У випадку значних відхилень необхідні коригування з боку персоналу пасажирського перевезення. Певну частину короткотермінових часових лагів між плановим графіком і фактичною схемою пересування транспортних засобів здатні нівелювати водії. Зокрема, водійський персонал може компенсувати відставання через пришвидшення руху транспорту або зменшення тривалості планових технологічних зупинок. Якщо водіям не вдається дотримуватися графіку пересування рухомого складу пасажирського перевізника, необхідні оперативні коригування менеджментом транспортного підприємства. В цьому випадку необхідно з'ясувати причину часових відхилень, що потребуватиме вироблення варіативних управлінських рішень.

Досить часто причиною відмінності фактичного графіку переміщення транспортних засобів від планового є непрогнозовані поломки, вихід з ладу окремих агрегатів чи вузлів, а також аварійні ситуації на дорозі. На випадок настання неочікуваних ситуацій, що призводить до порушень часового графіку перевезення пасажирів, у пасажирських перевізників мають бути підготовлені резервні транспортні засоби. Якщо транспорт не здатний надавати послуги з перевезення пасажирів, менеджмент транспортного підприємства приймає рішення про його заміну за рахунок

резервного фонду. З гаража пасажирського перевізника виводиться на рейс резервний транспорт, що замінює непрацездатні одиниці у маршрутній мережі смартміста.

Якщо відхилення є наслідком непрогнозованого зростання пасажиропотоків за певними маршрутами, необхідним є збільшення насиченості рейсів рухомим складом пасажирського перевізника. Сучасні розумні зупинки, обладнані IoT сенсорами підрахунку кількості пасажирів здатні, оперативно визначати необхідність залучення додаткової кількості транспортних засобів для покриття зростаючого пасажиропотоку за певним рейсом у маршрутній мережі смартміста. Менеджменту підприємства доцільно надсилати сигнальну інформацію про необхідність випуску на рейс резервних транспортних засобів пасажирського перевізника. Менеджери ухвалюють остаточні управлінські рішення з коригування кількості використаного рухомого складу транспортного підприємства.

Якщо причиною відставання від планового графіку руху транспортних засобів є зміна дорожньої ситуації, блокування транспортних шляхів чи виведення з ладу транспортної інфраструктури смартміста, необхідне коригування напрямків пересування міським простором. В автоматизованій системі управління пасажиропотоками доцільно передбачити можливість оперативної перебудови схем руху транспорту у смартмісті з врахуванням поточної дорожньої ситуації. Для кожного транспортного засобу важливо розробляти оптимальний маршрут пересування, який б забезпечував транспортне сполучення усіх зупинок громадського транспорту, передбачених схемою руху певного рейсу, та уникнення (об'їзд) проблемних ділянок дорожнього простору смартміста. Оскільки серед витрат щодо функціонування пасажирського транспорту найбільшу частку займають паливо-енергетичні ресурси, необхідною є організація належного контролю за ними. Контроль витрат пального, мастильних матеріалів та електроенергії для електротранспорту передбачає порівняння планових показників з фактичними даними, наданими системою глобального позиціонування. Для кожного рейсу у маршрутній мережі смартміста необхідно сформуванати поетапну карту витрачання паливо-енергетичних ресурсів у розрізі транспортних засобів. В автоматизованій системі управління пасажиропотокам необхідно передбачити наявність деталізованих планів функціонування для кожного транспортного засобу. Після виїзду транспортних одиниць на рейс можливо здійснювати контроль за витрачанням паливно-енергетичних ресурсів згідно з показниками сенсорів залишку в паливному баку. Для обліку витрат в електричному транспорті обов'язковим є встановлення автоматичних лічильників витрат електроенергії. На основі порівняння фактичних даних з плановими можна встановлювати факти неефективного витрачання паливно-енергетичних ресурсів. За певними відрізками шляху (наприклад, між зупинками громадського транспорту, між районами чи зонами міста, повний рейс між початковим та кінцевим пунктом призначення тощо) можна здійснювати контроль доцільності витрат на функціонування рухомого складу пасажирських перевізників.

Незначні відхилення можуть мати технологічні обґрунтування. Проте, суттєві відхилення потребують з'ясування причини і управлінської реакції відповідальних менеджерів пасажирських перевізників. Якщо значні відмінності між фактичними даними та плановими показниками щодо функціонування пасажирського транспорту не можуть бути пояснені водіями, кондукторами чи іншими особами, пов'язаними з обслуговуванням транспортних засобів, то необхідне проведення контрольної перевірки. Відхилення фактичних даних від планових може бути свідченням неправомірного чи неефективного функціонування пасажирського транспорту, що

потребує управлінської уваги. Значні позапланові витрати паливно-енергетичних ресурсів можуть наступити унаслідок їхньої крадіжки безпосередньо персоналом транспортного підприємства або за його згоди. Для доведення фактів протиправного заволодіння паливно-енергетичними ресурсами необхідне більш детальне внутрішнє розслідування. Незначні відхилення можуть розцінюватися як природні втрати унаслідок дії чинників навколишнього середовища (погодні умови, стан дорожнього покриття, збільшення кількості пасажирів у транспорті). Проте, якщо ці витрати є перманентними та незмінними у часі, то можуть мати місце технічні несправності пасажирського транспорту. Автоматичне виявлення понаднормового витрачання паливно-енергетичних ресурсів передбачає надсилання сигнальної інформації у технічну службу транспортного підприємства. Менеджмент пасажирських перевізників формує запит на перевірку технічного стану транспорту та необхідність ремонту для відновлення первинних характеристик.

Надмірні витрати паливно-енергетичних ресурсів також можуть свідчити про нецільове використання транспортних засобів персоналом підприємства. З метою достовірного контролю витрат на функціонування пасажирського транспорту необхідним є моніторинг його пересування міським простором. Несанкціонована зміна напрямку руху транспортних засобів потребує встановлення причини відхилення від запланованого маршруту. Контрольована трансформація схеми пересування передбачає: регламентацію маршрутним листом, адаптацію до дорожньої ситуації, врахування інструкцій менеджменту транспортного підприємства. В іншому випадку, має місце нецільове використання пасажирського транспорту для одержання неправомірної вимоги зацікавленими особами. Виявлення таких випадків потребує внутрішнього розслідування і задіяння санкційних методів контролю.

Іншим важливим ресурсом пасажирських перевізників, що потребує контролю, є виручка від надання послуг з перевезення пасажирів. Використання автоматизованих NFC-валідаторів оплати за проїзд забезпечує зростання контролю за роботою персоналу пасажирського автотранспорту. Працівники пасажирського перевізника на кожному етапі роботи на транспорті верифікуються в автоматизованій системі NFC-валідації. На основі сканування персоніфікованих електронних карток посадових осіб відбувається ідентифікація особи, яка приступила до роботи на рухомому складі пасажирського перевізника. Моніторинг місця перебування працівників, що пов'язані з операційною діяльністю пасажирських перевізників, доцільно використовувати для контролю за виконанням ними посадових обов'язків. Ідентифікація електронних карток водіїв і кондукторів здійснюється на початку і при завершенні роботи на транспортних засобах, моментах технологічних зупинок та перерв.

Ще до початку виконання функціональних повноважень водії і кондуктори зобов'язані пройти медичну перевірку. За результатами медичного огляду працівники транспортного підприємства допускаються до роботи на транспорті з відповідним зазначенням права допуску в персоніфікованих електронних картках. На основі перманентної ідентифікації посадових осіб забезпечується автоматизований контроль присутності на робочих місцях саме тих посадових осіб, які пройшли медичну перевірку. З використанням автоматизованої системи NFC-валідації осіб унеможлиблюється самовільна передача посадових повноважень від одних осіб до інших. Підтвердження особи, яка використала персоналізовану електронну картку, можна здійснювати через візуальну ідентифікацію працівників з допомогою камер відеоспостереження. Також доцільно відслідковувати час роботи та паузи у виконанні посадових обов'язків працівниками транспортного підприємства. Персонал

підприємства зобов'язаний дотримуватися встановленого часового режиму роботи і технічної процедури ідентифікації за персоніфікованими електронними картками посадових осіб. У робочому графіку передбачені технологічні зупинки і стоянки, під час яких працівники пасажирського перевізника фіксують момент залишення транспортних засобів в автоматизованій системі NFC-валідації. Для контролю за робочим часом необхідно співставляти дані про рух транспортних засобів та факти ідентифікації водіїв і кондукторів на транспорті. Стоянки транспортних засобів у робочий час не допускаються. Якщо зупинка відбувається з незалежних від водіїв причин, посадовим особам не дозволяється залишати транспортні засоби на тривалий період часу для будь-яких цілей. У випадку затримання транспортного засобу із рейсу й, відповідно, неможливості вчасного початку регламентованої перерви у роботі працівників, у фонді оплати заробітної плати необхідно передбачити відповідні компенсації. Іншими словами, у персоналу транспортного підприємства з незалежних від нього причин зменшується час на відпочинок, прийом їжі і т.д., що автоматично запускає процес грошового відшкодування.

За схожим принципом доцільно здійснювати моніторинг роботи контролерів у пасажирському транспорті. Контролери проводять перевірку оплати за послуги транспортування, правомірності використання електронних проїзних документів, дотримання правил перевезення тощо. Перед початком виконання функціональних обов'язків необхідно є автоматична верифікація за персоніфікованими електронними картками посадових осіб в автоматизованій системі NFC-валідації кожного транспортного засобу. Після ідентифікації особи контролера у системі управління пасажиропотоками починається виконання посадових повноважень з контролю у транспорті. Тільки при підтвердженні факту перебування контролера у салоні рухомого складу перевізника надається йому право контрольної перевірки пасажирів. Також від тривалості перебування та кількості відвідуваних транспортних засобів пасажирського перевізника може залежати заробітна плата контролерів.

Заробітна плата має бути основним джерелом доходів водіїв, контролерів та інших працівників, які перебувають у безпосередньому контакті з пасажирями. В умовах безготівкової оплати за проїзд персонал транспортних підприємств втрачає безпосередній доступ до готівкових коштів. Пасажири, оплачуючи вартість перевезення, перераховують кошти з власних проїзних карток (електронних квитків) чи банківських карток на користь пасажирського перевізника. Уся виручка від надання транспортних послуг потрапляє на рахунки пасажирських перевізників. У зв'язку з відсутністю доступу водіїв чи контролерів до готівкових коштів, отриманих як плату за проїзд, унеможливорюються фінансові махінації у громадському транспорті. Зокрема, персонал пасажирських перевізників втрачає можливість: заволодіння грошовими коштами пасажирів при сплаті за проїзд, безоплатного перевезення осіб, маніпуляцій з паперовими квитками (багаторазова передача квитків між пасажирями), неправомірного накладання штрафу, завищення або заниження кількості перевезених пасажирів для отримання неправомірної вигоди, відмови у перевезенні пільгових пасажирів.

До пільгових категорій осіб, які мають законодавчо визначене право безкоштовного або частково оплачуваного проїзду, належать пасажири: за віком, за заслугами перед містом чи державною, працівники певних посад, працівники різних установ, пенсіонери, отримувачі соціальної допомоги, за медичними показаннями тощо. Мешканці, яким надана можливість пільгового або безоплатного проїзду, можуть зловживати отриманими дозвільними правами. Пасажири можуть неправомірно

виготовляти ідентифікуючі документи, які посвідчують пільгові права. Також власник проїзних документів може їх передавати іншим особам з метою набуття прав пільгового чи безоплатного перевезення громадським транспортом. Використання електронних проїзних документів унеможлиблює підміну, самостійне виготовлення, передачу стороннім особам, викрадення чи знищення зловмисниками. Електронні проїзні документи можуть бути пов'язані з номером стільникового зв'язку, індивідуальним гаджетом, акаунтом в соціальних мережах чи порталі адміністративних послуг тощо. Це забезпечує персоніфікований облік і контроль.

У менеджменту транспортних підприємства та адміністрації смартміста з'являється важливий інформаційний ресурс для контролю та управління пільговим перевезенням мешканців. Оскільки витрати на транспортування пільгових категорій громадян компенсується перевізникам з місцевого чи державного бюджету, важливо контролювати кількість поїздок. Зокрема, можна обмежити кількість пільгових поїздок за визначений часовий термін або певні проміжки часу протягом дня щодо безоплатного чи частково оплачуваного проїзду. Автоматизована система NFC-валідації оплати за проїзд може використовуватися для контролю за використанням прав на пільгове перевезення. У автоматизованій системі управління пасажиропотоками доцільно також фіксувати кількість пільгових поїздок у розрізі пасажирів. Використання автоматизованої системи NFC-валідації дисциплінує пільгових категорій пасажирів щодо оптимального використання отриманих прав з пільгового чи безкоштовного перевезення. На основі даних про кількісний залишок поїздок на пільгових умовах пасажирів можуть самостійно визначати транспортні пріоритети з пересуванням міським простором. Контроль кількості пільгових перевезень забезпечує оптимізацію використання рухомого складу перевізників у пікові періоди часу, а також мінімізацію витрат бюджетних коштів. Смартмісто об'єднує інформаційні потоки у єдиному контрольному середовищі, інформаційна схема якого відображена на рисунку 1.

Доповнює систему контролю за функціонуванням пасажирських перевізників на мікрорівні комплекс відеомоніторингу. З метою уникнення спірних ситуацій та покращення контролю на транспорті важливим є здійснення відеоспостереження за функціонуванням транспортних засобів. Відеонагляд потрібний як зовні, так і всередині транспортних засобів. Ідентифікація внутрішнього місця перебування посадових осіб на транспорті забезпечує контроль за завданням можливої шкоди майну пасажирського перевізника, пасажиром, пішоходам, іншим транспортним засобам чи дорожній інфраструктурі. На основі співвідношення часу настання аварійної ситуації чи завдання збитків та посадових осіб, які в цей час виконували функціональні обов'язки чи були присутні на робочому місці, можна встановлювати винних осіб.

Отже, використання комп'ютерно-комунікаційних технологій: NFC-валідації, системи глобального позиціонування, Інтернет речей, геоінформаційних технологій, систем відеонагляду забезпечує діджиталізацію внутрішнього контролю та інформаційної підтримки управління усіма господарськими процесами, які стосуються функціонування транспортних засобів, виконання посадових обов'язків працівниками, переміщення пасажирів у міському просторі та кругообігу грошових коштів у діяльності пасажирських перевізників.



Рисунок 1 – Інформаційна схема внутрішнього контролю функціонування пасажирських перевізників

Джерело: сформовано автором

Висновки та перспективи подальших досліджень. Смартмісто формує інформаційні передумови для контролю за господарськими процесами у транспортній сфері. Завдяки використанню сучасних комп'ютерно-комунікаційних технологій забезпечується діджиталізація внутрішнього контролю за транспортними, пасажирськими та грошовими потоками у смартмісті. Контроль разом з бухгалтерським обліком забезпечують інформаційне підґрунтя для оптимізації управління діяльністю пасажирських перевізників.

Зокрема, діджиталізації підлягає внутрішній контроль та інформаційна підтримка управління: переміщенням транспортних засобів (дотримання маршрутів та рейсів пересування, дотримання графіків руху, контроль за витратами на діяльність транспорту); персоналом підприємства (виконання функціональних обов'язків, дотримання графіку роботи, контроль за нарахуванням заробітної плати); пасажиропотоками (переміщення пасажирів у міському просторі, оплата за отримані

транспортні послуги, дотримання правил перевезення); грошовими коштами (зарахування виручки на користь перевізника, моніторинг перевезення пільгових категорій осіб, отримання бюджетних компенсації і дотацій) тощо.

Контрольне середовище смартміста доповнює система відеонагляду. Відеоспостереження використовується для моніторингу за переміщенням транспорту, виконанням посадових обов'язків працівниками та поведінням пасажирів з метою встановлення імовірних фактів завдання шкоди рухомому складу пасажирських перевізників, іншим учасникам дорожнього руху, пасажирам та працівникам, транспортній інфраструктурі смарміста. Використання розробленої інформаційної схеми контрольного середовища пасажирських перевізників забезпечує мінімізацію витрат часу і коштів пасажирів, транспортних підприємств, муніципального та державного бюджету щодо надання послуг з переміщення мешканців смартміста.

Проте, поза увагою залишаються перспективи діджиталізації зовнішнього контролю діяльності транспортних підприємств в смартмісті, що є предметом наступних наукових пошуків.

Список літератури

1. Базилюк А. В., Малишкін О. І. Бухгалтерський і податковий облік автотранспорту та перевезень. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
2. Вигівська І. М., Ягнич К. І. Бухгалтерський облік в управлінні транспортною логістикою: організаційні положення. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. № 3(44). С. 14–17. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2019-3\(44\)-14-17](https://doi.org/10.26642/pbo-2019-3(44)-14-17).
3. Гавриленко О. Є. Удосконалення обліку фінансових результатів на підприємствах міського транспорту. *Technology Audit and Production Reserves*. 2015. Т. 6, №5(26). С. 47–52. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.57194>.
4. Дубинський О. Об'єкт та предмет контролю за додержанням законодавства на транспорті в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 11. С. 76–80.
5. Муравський В. Застосування інформаційних технологій у первинному обліку торговельних, розрахункових і транспортних операцій. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 3. С. 69-76.
6. Balan A., Kachanova N., Topalova E. Accounting and control features of the using of spare parts (pneumatic tires, rechargeable batteries) on motor transport enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2020. 7. 61-77. URL: <http://doi.org/10.23939/eem2020.02.061>.
7. Liu Zheyuan. The internal control method of modern management accounting information system. *International Journal of Business and Management*. 2023. № 1. 15. URL: <http://doi.org/10.56028/ijbm.1.1.15.2023>.
8. Nazarova V. Methodological Support for the Transfer Pricing Management and Intercompany Payments Control in the Management Accounting System of the Transport Holding Company. *Accounting, Analysis, Auditing*. 2021. № 8. 62-73. URL: <http://doi.org/10.26794/2408-9303-2021-8-1-62-73>.
9. Umeh George. Inflation accounting, and pricing in an inflationary economy a special study of the luxury transport industry in Nigeria. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/359222487_INFLATION_ACCOUNTING_AND_PRICING_IN_AN_INFLATIONARY_ECONOMY_-_A_SPECIAL_STUDY_OF_THE_LUXURY_TRANSPORT_INDUSTRY_IN_NIGERIA%27.
10. Zadorozhnyi Z.-M., Muravskiy V., Shesternyak M., Hrytsyshyn A. Innovative NFC-Validation System for Accounting of Income and Expenses of Public Transport Enterprises. *Marketing and Management of Innovations*. 2022. № 1. 84-93. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-06>.

References

1. Bazyliuk, A. V., & Malyskin, O. I. (2011). *Bukhhalterskyi i podatkovyi oblik avtotransportu ta perevezen [Accounting and tax accounting of motor vehicles and transportation]*. K.: Tsentr uchbovoi literatury – Center of educational literature [in Ukrainian].
2. Vyhivska, I. M., & Yahnych, K. I. (2019). *Bukhhalterskyi oblik v upravlinni transportnoiu lohistykoiu: orhanizatsiini polozhennia [Accounting in transport logistics management: organizational provisions]. Problemy teorii ta metodologii bukhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis, 3(44), 14–17. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2019-3(44)-14-17 [in Ukrainian]*.

3. Havrylenko, O. Ye. (2015). Udoskonalennia obliku finansovykh rezultativ na pidpriemstvakh miskoho transportu [Improvement of accounting of financial results at city transport enterprises]. *Technology Audit and Production Reserves, Vol. 6, (5)(26)*, 47–52. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.57194> [in Ukrainian].
4. Dubynskiy, O. (2018). Obiekt ta predmet kontroliu za doderzhanniam zakonodavstva na transporti v Ukraini [Object and subject of control over compliance with legislation on transport in Ukraine.]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law, 11*, 76–80 [in Ukrainian].
5. Muravskiy, V. (2009). Zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii u pervynnomu obliku torhovelykh, rozrakhunkovykh i transportnykh operatsii [Application of information technologies in the primary accounting of trade, settlement and transport operations]. *Visnyk KNTEU – Herald of KNTEU, 3*, 69-76 [in Ukrainian].
6. Balan, A., Kachanova, N., & Topalova, E. (2020). Accounting and control features of the using of spare parts (pneumatic tires, rechargeable batteries) on motor transport enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management, 7*, 61-77. DOI: <http://doi.org/10.23939/eem2020.02.061> [in English].
7. Liu Zheyuan (2023). The internal control method of modern management accounting information system. *International Journal of Business and Management, 1*, 15. DOI: <http://doi.org/10.56028/ijbm.1.1.15.2023> [in English].
8. Nazarova, V. (2021). Methodological Support for the Transfer Pricing Management and Intercompany Payments Control in the Management Accounting System of the Transport Holding Company. *Accounting. Analysis. Auditing, 8*, 62-73. DOI: <http://doi.org/10.26794/2408-9303-2021-8-1-62-73> [in English].
9. Umeh George (2022). Inflation accounting, and pricing in an inflationary economy a special study of the luxury transport industry in Nigeria. *www.researchgate.net*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359222487_INFLATION_ACCOUNTING_AND_PRICING_IN_AN_INFLATIONARY_ECONOMY_-_A_SPECIAL_STUDY_OF_THE_LUXURY_TRANSPORT_INDUSTRY_IN_NIGERIA%27 [in English].
10. Zadorozhnyi, Z.-M., Muravskiy, V., Shesternyak, M., & Hrytsyshyn, A. (2022). Innovative NFC-Validation System for Accounting of Income and Expenses of Public Transport Enterprises. *Marketing and Management of Innovations, 1*, 84-93. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-06> [in English].

Iryna Kornyat, Graduate student

West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Digitization of Internal Control and Information Support for the Management of Transport Enterprises

The effective functioning of the smart city creates prerequisites not only for automating the collection of accounting information about economic processes in transport, but also for comprehensive control over transport, passenger and cash flows. The use of modern computer and communication technologies in the smart city ensures the digitization of internal control for the purposes of effective management of transport enterprises, which determines the relevance of the topic of the article and makes it possible to form a goal. The main aim of the article is to improve the methodology of internal control and information support for the management of passenger carriers in the context of the use of modern computer and communication technologies.

The article proves the importance of establishing the relationship between accounting, internal control and management of the transport enterprises activities. The methodology of internal control and information support of the management regarding the movement of vehicles in the city space, the performance of official duties by employees, the behavior of passengers and the circulation of funds has been improved. The procedure for digitalization of management decisions in the transport sector of the smart city based on accounting information, the reliability and relevance of which is confirmed by the internal control of passenger carriers, has been specified. The expediency of using a video surveillance system for the movement of transport, the performance of official duties by employees and the behavior of passengers in order to control and record the damage caused to the rolling stock of passenger carriers, other road users, passengers and employees, and the transport infrastructure of the smart city has been substantiated.

The use of the developed information scheme of the control environment ensures the minimization of time and money spent by passengers, transport companies, municipal and state budgets for the provision of services for moving residents of the smart city.

internal control, accounting, management, digitalization, passenger transportation, transport enterprises

Одержано (Received) 08.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 24.04.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 657.6:004

JEL Classification: M40, M41, D24

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).173-185](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).173-185)

Д.О. Мінаєв, асп.

Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів, Україна

Вплив галузевих особливостей агродіяльності на діджиталізацію обліку

Аграрна галузь економіки характеризується індивідуальними особливостями, що обумовлені внутрішніми та зовнішніми умовами агродіяльності. Специфічні характеристики ідентифікують та відрізняють агробізнес від інших галузей економіки. Галузеві особливості агродіяльності впливають на бухгалтерський облік, який є основним інформаційним генератором в управлінні агропідприємствами. В умовах формування цифрової економіки відбувається діджиталізація усіх обліково-контрольних процесів в агродіяльності. Необхідність дослідження перспектив оптимізації і діджиталізації бухгалтерського обліку в умовах прояву галузевих характеристик агросектору економіки актуалізує тему статті та дає змогу сформулювати її мету. Мета статті полягає в ідентифікації галузевих особливостей агробізнесу і дослідженні їх впливу на удосконалення та діджиталізацію методики й організації бухгалтерського обліку.

У статті обґрунтовано важливість дослідження впливу галузевих особливостей агродіяльності на організацію та методику бухгалтерського обліку. Ідентифіковано та досліджено основні галузеві характеристики агробізнесу, на які необхідно звертати увагу при удосконаленні бухгалтерського обліку на підприємствах аграрної сфери економіки: «Земля – особливий засіб агродіяльності», «Дистанційність агродіяльності», «Біологічні перетворення», «Сезонність агродіяльності», «Залежність від природних умов», «Децентралізація», «Інтеграція», «Варіативність агротехніки», «Циклічність операційних витрат і доходів», «Множинність калькуляційних об'єктів», «Управління матеріальними агроресурсами». Систематизовано вплив становлення цифрової економіки на галузеві характеристики агробізнесу у частині діджиталізації обліку у напрямку: децентралізованого збору первинних даних в місцях їх виникнення, інформаційної інтеграції в глобальні інформаційні середовища, дистанціювання у виконанні обліковими фахівцями посадових обов'язків, автоматизації обчислення облікових показників.

Доведено важливість стратифікації і класифікації галузевих особливостей агробізнесу за критеріями: ступенем контролю (екзогенні, ендегенні), участю людського чинника (природні, антропогенні), важливістю (важливі, менш важливі), технологічністю (технологічні, нетехнологічні). Наведена систематизація надає змогу максимально адаптувати методику та організацію бухгалтерського обліку агродіяльності до внутрішніх та зовнішніх умов агросфери на етапі становлення цифрової економіки. Визначено, що усі галузеві передумови агродіяльності доцільно відносити до технологічних унаслідок впливу цифрової економіки на діджиталізацію облікових процесів агропідприємств.

облік, аграрна галузь економіки, галузеві особливості, внутрішні за зовнішні умови функціонування, діджиталізація обліку

Постановка проблеми. Кожна галузь економіки характеризується внутрішніми та зовнішніми умовами функціонування. Певні організаційні передумови є спільними для напрямів господарської діяльності, що об'єднують їх у підгалузі та галузі. Натомість, різні характеристики відрізняють одні галузі від інших та ідентифікують їх організаційно-економічні особливості. Ці особливості визначають: перелік предметів та засобів праці, інструменти і порядок їх використання у перетворенні виробничих ресурсів у готову продукцію (роботи, послуги), компетентності персоналу у певній сфері, залежність від внутрішніх і зовнішніх чинників, можливість кооперації з іншими галузями, вплив на ринкову рівновагу тощо.

Врахування галузевих особливостей кожної галузі має визначальний вплив на організацію та методику бухгалтерського обліку. Залежно від галузі економічної діяльності адаптуються усі складові методу бухгалтерського обліку. Перш за все

видозмінюється процес документування фінансово-господарських подій і явищ, особливості інвентаризації й оцінки та, особливо, порядок відображення на рахунках бухгалтерського обліку. Іншими для кожної сфери економічної діяльності можуть бути й інформаційно-комунікаційні технології та способи їх застосування для обробки облікової інформації. У деяких галузях економіки використання інноваційних технологій призводить до повної діджиталізації обліково-контрольних процесів, в інших – ці технологічні тенденції є лише частковими та епізодичними. Галузеві відмінності незалежно від ступеня діджиталізації бухгалтерського обліку фіксуються в обліковій політиці підприємства. Під впливом використання інформаційно-комунікаційних технологій зазнає змін як структура управління підприємства, так і його обліково-контрольна компонента. Галузь, в якій функціонує підприємство, впливає на функції й повноваження облікового персоналу, організаційну будову облікового підрозділу підприємства, порядок організації кругообігу інформації та її використання стейкхолдерами на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Ще більшій трансформації й діджиталізації піддається управлінський облік під впливом прояву галузевих особливостей, який максимально адаптується до внутрішніх та зовнішніх умов функціонування з метою інформування внутрішніх користувачів щодо оперативного та стратегічного рівня діяльності суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш диференційованою галуззю економіки, що за кількістю індивідуальних галузевих характеристик перевищує інші сфери господарської діяльності, є аграрна діяльність. Аграрна сфера економіки наділена переліком організаційних особливостей, що не повторюються в інших економічних галузях, а тому є цікавим предметним напрямом досліджень у контексті удосконалення обліку й контролю. Вплив галузевих особливостей агробізнесу на організацію та методику бухгалтерського обліку досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Зокрема, Панченко О. Д. ідентифікував групи внутрішніх (організаційні, економічні, виробничі, соціальні) та зовнішніх організаційних чинників (політичні, економічні, природні, соціальні), які здійснюють вплив на управлінський облік аграрної діяльності [7, с. 276]. До облікових особливостей діяльності аграрних підприємств Моссаковський В.Б. зараховує: наявність внутрішньої та зовнішньої звітності про собівартість продукції; наявність великої кількості статей прямих витрат; періодичність проведення витрат протягом звітного періоду; особливості щодо групування витрат; методику розподілу непрямих витрат; потреби відображення в обліку біологічних активів [6]. Доцільно зауважити, що науковці виділяють внутрішні та зовнішні умови функціонування та особливості бухгалтерського обліку в агросфері. Проте, галузеві характеристики агродіяльності залишилися поза увагою вчених.

Інші науковці досліджують вплив галузевих характеристик агробізнесу на дотичні до бухгалтерського обліку сфери економічної діяльності. Наприклад, Мискін Ю.І. визначив галузеві особливості аграрної діяльності, що забезпечують переваги вітчизняної агропродукції на міжнародних ринках, у контексті впливу на аналітичне забезпечення управління агробізнесом [5, с. 318-320]. Аналогічне дослідження, але у контексті аудиторської діяльності, провели Лисенко А.М., Акімов С.С., які з'ясували вплив галузевих особливостей на аудит агропідприємств [4, с. 129]. У сфері трансформації обліку й оподаткування під впливом галузевих особливостей агродіяльності провели дослідження Шевченко Л.Я. та Куліш А.В. [8]. Натомість Василішин С. І. пояснив вплив специфіки функціонування аграрних підприємств на їх фінансову безпеку в інформаційному взаємозв'язку зі системою бухгалтерського обліку

[2, с. 103]. Також Alrawad Anas та інші визначили ключові чинники розвитку аграрної сфери економіки, що впливають на бухгалтерський облік, у частині сталого розвитку агробізнесу [9].

Кадирус І. Г., Донських А. С. та Якубенко Ю. Л. пояснюють такі економічні особливості та відмінні характеристики агробізнесу щодо збутової діяльності та її обліку, як: купівельна спроможність населення; обсяги вітчизняного виробництва агропродукції; економічний і технологічний потенціал агропромислового комплексу й суміжних галузей промисловості; ступінь розвитку ринкової інфраструктури та організаційної структури просування продукції до кінцевого споживача [3, с.106]. Продовжив дослідження науковець Бірюк О.Г., який окремо позиціонує організаційні, технологічні та галузеві особливості агродіяльності при дослідженні перспектив оптимізації документування реалізації агропродукції [1, с. 21]. Додатково Ноа, N.V. та інші визначають такі організаційні чинники, як: навчені людські ресурси, сприйняття інноваціям і технологіям, врахування міжнародних стандартів при дослідженні перспектив удосконалення обліку й аудиту агродіяльності [11]. Цими науковцями поряд з іншими галузевими чинниками, що справляють вплив на бухгалтерський облік, виокремлюються технологічні передумови агробізнесу.

Узагальнення наукових позицій авторів дає змогу виокремити основні тренди у сфері пояснення впливу галузевих особливостей агробізнесу на бухгалтерський облік й контроль. По-перше, більшість науковців ототожнює внутрішні та зовнішні чинники функціонування з галузевими особливостями агробізнесу. По-друге, не викликає сумніву визначальна важливість бухгалтерського обліку як міжпредметного інформаційного інтегратора в аграрній галузі економіки, враховуючи її індивідуальні особливості. Однак, перспективи діджиталізації бухгалтерського обліку агродіяльності в умовах становлення цифрової економіки упускаються науковцями. Зокрема, недостатня увага приділяється технологічному впливу визначальних галузевих характеристик агробізнесу на діджиталізацію обліку агродіяльності, що дає змогу сформулювати мету та гіпотезу наукового дослідження.

Постановка завдання. Мета – ідентифікація галузевих особливостей агробізнесу і дослідження їх впливу на удосконалення та діджиталізацію методики й організації бухгалтерського обліку.

Гіпотеза дослідження полягає у визначальному впливі галузевих особливостей агродіяльності на діджиталізацію усіх обліково-контрольних процесів підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. Аграрна сфера економіки характеризується певними організаційними передумовами, які відрізняють агробізнес від інших галузей економіки. Серед найбільш важливих галузевих особливостей агродіяльності доцільно виокремити один чинник – землю, яка є водночас предметом і засобом аграрної діяльності.

Земля – особливий засіб агродіяльності. Основним засобом виробництва у агробізнесі є земля. Земельні ділянки – єдиний актив підприємства, що не підлягає зносу, відповідно, щодо неї не нараховується амортизація в бухгалтерському обліку. Проте, залежно від місця розташування, агрономічних та фізичних властивостей земля може характеризуватися різною родючістю. В бухгалтерському обліку важливим є достовірне обчислення витрат, понесених на підвищення родючості землі, цінних для агродіяльності. Вирощування на земельній ділянці декількох видів агропродукції потребує використання дієвих методик розподілу операційних витрат у процесі калькулювання собівартості. Для сепаратного та достовірного обліку витрат

агродіяльності у розрізі земельних ділянок доцільним є використання геоінформаційних технологій. Геоінформаційні системи забезпечують систематизацію різноманітної інформації за відокремленими земельними ділянками [10]. Унаслідок територіальної розпорошеності земельних ділянок проявляється інша властивість агродіяльності – дистанційність.

Дистанційність агродіяльності. Значна територіальна віддаленість земельних ділянок призводить до необхідності перманентного транспортування агротехніки та операційних працівників. Переміщення засобів праці призводить до значного зростання транспортних витрат, які необхідно ефективно розподіляти у бухгалтерському обліку між об'єктами калькулювання (земельні ділянки, види агропродукції, об'єкти замовлених агроробіт тощо). Частка таких витрат може бути досить значною в умовах оренди земельних паїв, які розташовані у різних районах чи областях. Перед бухгалтерським обліком та контролем постають важливі завдання щодо мінімізації транспортних витрат, що може досягатися через ефективне планування порядковості проведення земельних робіт, концентрацію використовуваних земельних ділянок у межах одних територіально-громадських одиниць, використання енергоефективної агротехніки тощо. З цією метою важливим є автоматизований моніторинг місця перебування транспортних засобів, техніки обробітку землі та збору врожаю, що дає змогу отримувати комплекс даних про пересування рухомого складу агропідприємств. На основі використання облікових даних щодо територіального позиціонування агротехніки можливе ефективне автоматизоване планування її переміщення в операційному просторі та часі з оптимізацією транспортних витрат й ефективним їх розподілом між відповідними обліковими об'єктами. З дистанційністю агродіяльності також пов'язана децентралізація обробки облікової інформації.

Децентралізація. Оскільки більшість господарських подій в агробізнесі відбуваються на значній територіальній віддаленості від підприємств аграрної сфери, обробка облікової інформації відбувається не у єдиних центрах, якими є облікові та управлінські підрозділи. Збір та первинна обробка облікових даних здійснюється децентралізовано у місцях проведення аграрних робіт чи надання послуг. Тобто, більшість процесів документування та оцінки щодо операційної діяльності агропідприємств мають місце безпосередньо на земельних ділянках, садах, теплицях тощо, що знаходяться поза територіальними межами підприємств. Аналогічна ситуація і з орендованими паями, які територіально можуть розміщуватися в інших областях, відмінних від розміщення виробничих баз, складів, парків агротехніки та адміністративних приміщень.

А тому, децентралізовано зібрані технічними пристроями облікові дані передаються до місць їх подальшої обробки з використанням електронних комунікаційних каналів. Через мережу Інтернет відбувається оперативне та своєчасне інформування управлінців про технічні та економічні параметри діяльності агротехніки та персоналу у процесі реалізації операційної діяльності підприємств. У менеджменту агропідприємств з'являється ефективний механізм оперативного регулювання агродіяльності, не очікуючи завершення звітного періоду, коли облікові дані можуть втрати актуальність. Процес збору облікової інформації та реакції на неї контролерів та менеджерів в умовах діджиталізації обліку перетворюється на одномоментний перманентний процес, у якому усі інформаційні процеси, незважаючи на децентралізацію, зазнають значного рівня інтеграційних трансформацій.

Інтеграція. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології інтегровані в усі сфери агродіяльності, що є основою формування концепції управління «точного

землеробства». На основі зібраних даних про агродіяльність відбувається інтегрована обробка у різних підсистемах бухгалтерського обліку щодо аграрної діяльності підприємств. Ідентифікація технічних та економічних параметрів агродіяльності за допомогою різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій дає змогу використовувати інтегровані інформаційні ресурси як для фінансового і управлінського обліку, податкових і статистичних розрахунків, так і для контролю, аналізу та менеджменту агропідприємств [12]. Широке використання єдиних електронних баз облікових даних формує інтеграційні передумови для формування усталеного інформаційного середовища агропідприємств. Інтегрований електронний інформаційний простір про аграрну діяльність створює інформаційне підґрунтя системного управління всіма сферами функціонування агропідприємств. В умовах діджиталізації обліку і контролю повністю враховуються усі аспекти функціонування підприємств аграрної сфери, що забезпечує ефективне та комплексне управління агродіяльністю.

Варіативність агротехніки. У агродіяльності використовується значна кількість різноманітної агротехніки. Кожний вид автотранспорту, технічних засобів обробки землі чи збору урожаю характеризується відмінними техніко-експлуатаційними характеристиками, що потребують врахування в обліку й управлінні агродіяльністю. Зокрема, витрати паливо-енергетичних ресурсів, можливість цілодобового використання, задіявання різної кількості обслуговуючого персоналу, вік й технічний стан значно впливають на облікове відображення експлуатаційного процесу. Бухгалтерський облік на середніх й великих агропідприємствах зі значним парком технічних засобів є аналітичним та різностороннім. Діджиталізація обліку зменшує трудомісткість обробки значних обсягів різноаспектної облікової інформації. Але, процес інсталяції й вибір програмно-технічних засобів автоматизації агродіяльності може значно відрізнятись залежно від виду використовуваної агротехніки, що призводить до значної варіативності обліку. Обліковим фахівцям необхідне зведення зібраних первинних даних до єдиного формату з метою їх акумулювання та подальшої обробки, що зазнає оптимізаційних змін в умовах діджиталізації обліку й контролю.

Біологічні перетворення. Аграрна діяльність пов'язана з біологічними змінами у життєдіяльності живих організмів (тварин і рослин). Незалежно від виду агропродукції: рослинництва чи тваринництва відбуваються позитивні трансформації, які призводять до поступового приросту додаткових благ аграрних підприємств. Відповідно, бухгалтерський облік покликаний ідентифікувати та оцінити результати біологічних перетворень. Для цього необхідно є організація перманентного облікового спостереження, що потребує використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. З допомогою технологій обробки облікової інформації можна своєчасно фіксувати усі зміни з біологічними активами у процесі їх розвитку. Особливо важливим є виявлення та облікова параметризація аграрної продукції, яку можна відділити від біологічного активу. Поява аграрної продукції визначає виникнення доходів аграрних підприємств. Також, біологічні активи унаслідок біологічних перетворень можуть: припинити існування, надавати додаткові біологічні активи, бути законсервованими тощо. Оперування біологічними активами та аграрною продукцією є ключовою характеристикою, яка кардинально відрізняє аграрну сферу економіки від інших економічних галузей.

Вплив кліматичних, природних та біологічних умов функціонування агропідприємств призводить до періодичних проявів трансформацій та, відповідно, сезонності аграрної діяльності.

Сезонність агродіяльності. Агробізнес характеризується сезонністю операційної діяльності. Агротехніка, значні людські ресурси, додаткове фінансування задіюються у сезон проведення польових робіт та збору урожаю. Як правило, у зимовий період часу агродіяльність обмежується підготовчими роботами, що не призводять до виникнення операційних витрат. Сезонність є причиною нерівномірного використання матеріальних та інформаційних ресурсів. На короткі періоди часу діяльність агропідприємств призупиняється та може бути навіть законсервована. Відповідно, агропідприємства зацікавлені в геоінформаційних ресурсах тільки при здійсненні операційної діяльності. В іншому випадку у менеджменту підприємств, задіяних в агробізнесі, з'являються завдання щодо оптимізації бюджету на використання та обслуговування не тільки агротехніки, але й інформаційно-комунікаційних технологій, які не використовуються у несезонні періоди року. На бухгалтерський облік покладається функція планування видатків на різні періоди часу з врахуванням сезонності агродіяльності. Облікові фахівці також задіяні в обчисленні розміру резерву, його формуванні та використанні у період позаопераційної діяльності.

Циклічність операційних витрат і доходів. Сезонність агробізнесу також визначає циклічність у понесенні операційних витрат і отриманні операційних доходів. Витрати на вирощування продукції рослинництва асоціюють з етапами агродіяльності. Оскільки аграрна діяльність пов'язана з певними циклами обробітку землі, вирощування та збору урожаю, агропідприємства несуть операційні витрати нерівномірно. Такі витрати можуть виникати ще й в різні календарні роки в межах одного аграрного циклу. Тому операційні витрати попередніх періодів враховують при калькулюванні собівартості урожаю поточного періоду. Натомість, операційні витрати поточного періоду будуть враховані під урожай наступних періодів. У той же час, операційні доходи завжди циклічно пов'язані зі збором і реалізацією урожаю у той самий період в календарному році. Незважаючи на необхідність врахування аграрного циклу в бухгалтерському обліку, калькулювання собівартості агропродукції проводиться у кінці календарного року.

Значний часовий розрив між виникненням операційних витрат і доходів зумовлює необхідність віднесення понесених витрат на агродіяльність до фактичної собівартості, а оцінку отриманої агропродукції проводити за плановою собівартістю. В кінці звітного періоду необхідним є зрівноваження фактичної та планової собівартості агропродукції в бухгалтерському обліку, що є достатньо трудомістким процесом. Використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій дає змогу збирати дані про операційні витрати в автоматичному режимі, що мінімізує участь облікових працівників в обчислювальному процесі. В кінці року коригування планової собівартості до фактичної також можуть проводитися автоматично, що значно знижує імовірність випадкових помилок чи зловмисних махінацій.

Множинність калькуляційних об'єктів. Діджиталізація обліку операційних витрат також забезпечує ефективне калькулювання собівартості агропродукції в умовах великої кількості калькуляційних об'єктів в агробізнесі. В аграрній діяльності об'єктами калькулювання можуть бути земельні ділянки, окремі агрокультури, основні біологічні активи, відокремлені біологічні активи унаслідок біологічних перетворень, основна і побічна аграрна продукції, транспортні послуги, агрономічні роботи, функціонування агротехніки і так далі. Досить часто обчислення кінцевої собівартості потребує визначення собівартості агропродукції, що одночасно є виробничим ресурсом і споживається в операційній діяльності.

З використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій можливий ідентифікований облік операційних витрат у розрізі найменших калькуляційних одиниць. В умовах деталізованого обліку операційних витрат в автоматизованому режимі можливою є повне врахування усіх виробничих ресурсів, що беруть участь у формуванні собівартості. Тобто, усі витрати, що формують виробничу собівартість, можуть бути ефективно виявлені та обліковані. Непрямі витрати, що акумулюються не за ідентифікованими калькуляційними одиницями, можуть бути автоматично стратифіковані відповідно до визначених баз розподілу. В умовах управлінського обліку додатково можливий розподіл й адміністративних, збутових й інших операційних витрат, що є підґрунтям для повного калькулювання собівартості агропродукції для цілей ефективного управління агробізнесом.

Залежність від природніх умов. Аграрна діяльність найбільше серед інших галузей економіки залежна від зміни природніх чинників. Погодні умови визначають родючість землі, урожайність аграрних культур, вчасність збору врожаю, можливість функціонування агротехніки тощо. Погодні умови перманентно змінюються, що впливає і на обсяг операційних витрат і доходів аграрних підприємств. Фахівці бухгалтерського обліку і контролю можуть брати участь у плануванні витратної політики агропідприємств. На кожний випадок прояву природніх чинників у обліково-управлінського підрозділу працівника необхідна наявність плану дій, у якому закладений прогноз операційних витрат і доходів. Додаткові витрати можуть знадобитися для компенсації чи адаптації агробізнесу до природніх умов. Одночасно зі зміною природніх чинників доцільно прогнозувати дохідність агропідприємств з метою забезпечення безперебійного та стабільного їх функціонування.

З метою попередження та вчасної реакції на зміни природніх умов доцільним є використання геоінформаційних технологій прогнозування погоди, зміни клімату, настання природніх катаклізмів тощо. Дієвим методом мінімізації негативного впливу природніх чинників на фінансовий стан агропідприємств є страхування. Бухгалтерський облік бере участь у визначенні та обчисленні розміру страхових внесків та страхової суми залежно від потенційного впливу природніх чинників з використанням геоінформаційних технологій. Високий рівень імовірності прояву негативних природніх чинників збільшує вартість страхового полісу для аграрних підприємств. За схожим принципом визначається розмір витрат на природоохоронну діяльність.

Управління матеріальними агроресурсами. Аграрна діяльність є унікальною сферою економіки з позиції використання рахунків бухгалтерського обліку. У Плані рахунків бухгалтерського обліку присутній специфічний рахунок 27 «Продукція сільськогосподарського виробництва», який використовується винятково у агробізнесі. Значна увага до обліку агропродукції пояснюється специфічними характеристиками такої готової продукції та важливістю її логістичного переміщення до місць зберігання чи обробки. Майже завжди агропідприємства використовують самостійно створену аграрну продукцію в подальшому операційному процесі. Іншими словами, продукція аграрного виробництва може бути посівним матеріалом, кормом для вигодовування тварин, удобренням для стимуляції росту рослин тощо, тобто застосовуватися у подальшій аграрній діяльності підприємств.

Окрім того, з метою забезпечення ритмічного виробничого процесу необхідна своєчасна доставка матеріалів агровиробничого призначення до місць їх споживання, що виставляє вимоги ефективності логістичної системи агропідприємств. Зібраний урожай у зв'язку з обмеженим терміном зберігання потребує своєчасного

транспортування до передбачених операційним циклом аграрної діяльності місць. Тому значною статтею собівартості агропродукції є витрати на функціонування автотранспортного і технічного парку. У випадку відсутності необхідного рухомого складу агропідприємств у сезони збору урожаю можливим є залучення сторонніх транспортних підприємств. Підприємства з надання транспортних послуг можуть забезпечити доставку агропродукції до місць її зберігання та обробки. Залучення сторонніх транспортних компаній є вигідним варіантом мінімізації щорічних витрат агробізнесу та логістику.

Схожа ситуація зі складським господарством. Для зберігання агропродукції потрібні належні умови та складські площі. Функціонування великих складських систем зумовлює необхідність у значних експлуатаційних витратах. Необхідність складування агропродукції призводить до її подорожчання через врахування витрат на зберігання й складування. Тому перед бухгалтерським обліком та управлінням стоїть важливе завдання щодо з'ясування доцільності використання власних транспортних та складських систем чи залучення послуг аутсорсингу.

Ефективне управління агропідприємствами на основі облікової інформації потребує комплексного врахування усіх галузевих особливостей агродіяльності. Через максимальну адаптацію бухгалтерського обліку до особливостей функціонування підприємств аграрної сфери економіки можна отримувати достовірний та повний інформаційний ресурс для дієвого агроменеджменту. У випадку нехтування певними галузевими характеристиками агробізнесу неможливо організувати ефективне інформаційне середовище аграрних підприємств. Стейкхолдери не можуть у повній мірі інтерпретувати інформацію про діяльність підприємств аграрної галузі.

Для максимізації корисного ефекту від комплексного врахування усіх галузевих особливостей агродіяльності в удосконаленні бухгалтерського обліку доцільно здійснити їх систематизацію за класифікаційними ознаками (рис. 1).

Першим важливим класифікаційним критерієм групування галузевих особливостей, що мають вплив на організацію та методичку обліку, є ступінь контролю за відношенням до внутрішнього та зовнішнього середовища агропідприємств. За ступенем контролю виокремлюють екзогенні та ендогенні чинники.

До екзогенних факторів доцільно відносити: «Земля – особливий засіб агродіяльності», «Дистанційність агродіяльності», «Біологічні перетворення», «Сезонність агродіяльності», «Залежність від природних умов». Натомість, до ендогенних – «Децентралізація», «Інтеграція», «Варіативність агротехніки», «Циклічність операційних витрат і доходів», «Множинність калькуляційних об'єктів», «Управління матеріальними агроресурсами». Екзогенні чинники менеджмент агропідприємств не здатний контролювати, вони відбуваються з логічною послідовністю, на них відсутній вплив облікових та управлінських фахівців. Проте, ендогенні чинники є коригованими та контрольованими. Тобто, в персоналу агропідприємств є можливість вибору тих чи інших варіантів дій у межах внутрішніх особливостей аграрної галузі економіки.

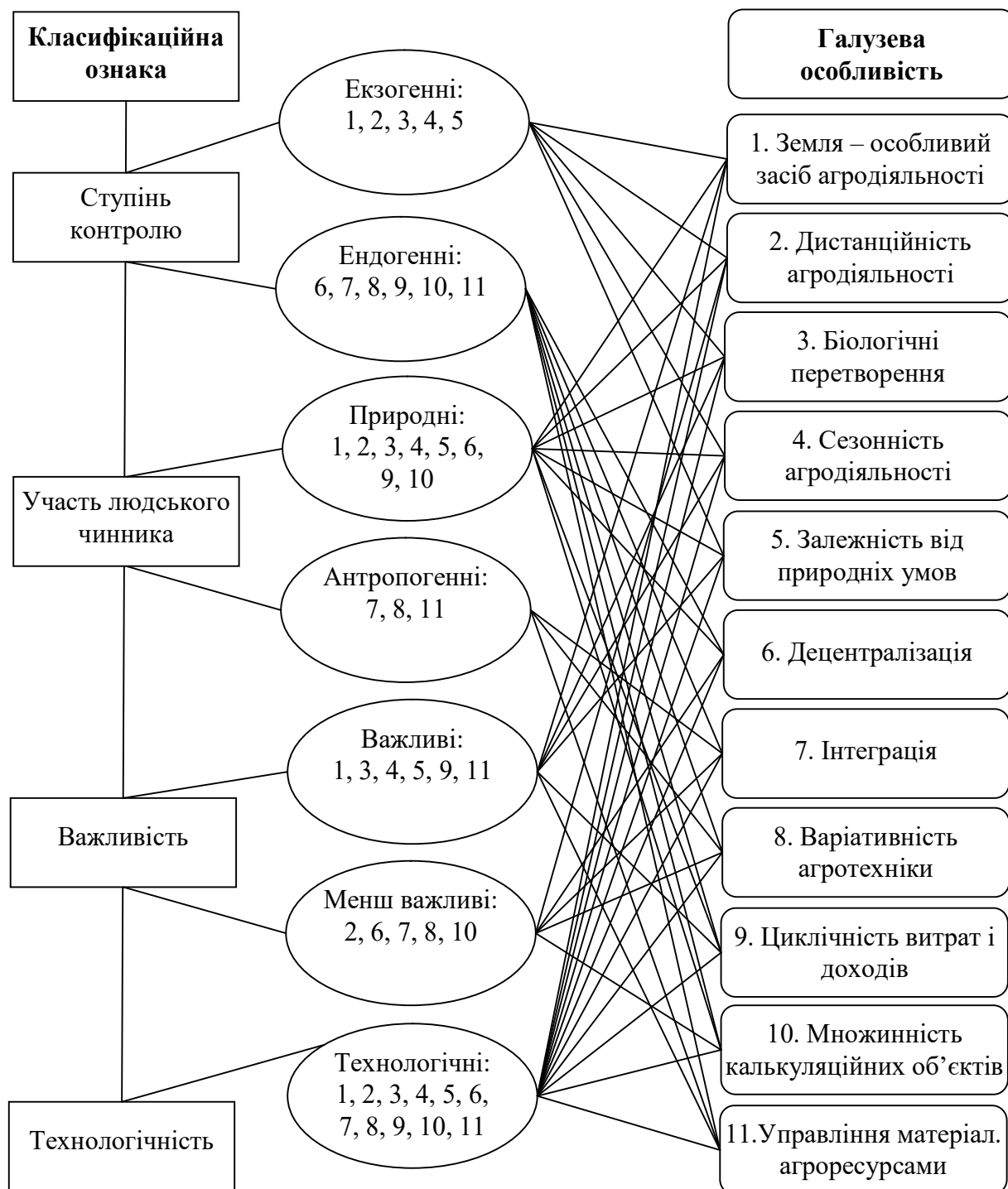


Рисунок 1 – Класифікація галузевих особливостей агродіяльності, що впливають на діджиталізацію бухгалтерського обліку

Джерело: сформовано автором

Іншим критерієм поділу галузевих характеристик агробізнесу, який контекстно пов'язаний з попереднім критерієм, є участь людського чинника в агродіяльності. За цим критерієм галузеві особливості аграрної сфери економіки поділяються на природні та антропогенні. Природніми чинниками є: «Земля – особливий засіб агродіяльності», «Дистанційність агродіяльності», «Біологічні перетворення», «Децентралізація», «Сезонність агродіяльності», «Залежність від природних умов», «Циклічність операційних витрат і доходів», «Множинність калькуляційних об'єктів». Антропогенні чинники це: «Інтеграція», «Варіативність агротехніки», «Управління матеріальними агроресурсами». Більшість галузевих характеристик агробізнесу, що впливають на облік й контроль, є природнього походження, що значно відрізняє аграрну галузі економіки від інших сфер господарювання. Тобто, система управління агропідприємствами змушена адаптуватися до значної кількості природніх чинників, що складно піддаються контролю та прогнозуванню.

Для врахування ступеня впливу галузевих особливостей агробізнесу на організацію та методіку обліку доцільно виокремлювати важливі та менш важливі організаційні чинники. Важливими організаційними передумовами не слід нехтувати у процесі удосконалення обліку і контролю. До важливих галузевих особливостей агродіяльності доцільно віднести: «Земля – особливий засіб агродіяльності», «Біологічні перетворення», «Сезонність агродіяльності», «Залежність від природніх умов», «Циклічність операційних витрат і доходів», «Управління матеріальними агроресурсами». Відповідно, інші організаційні передумови відносяться до менш важливих, що означає можливість їх необов'язкового врахування у процесі реорганізації підприємства й трансформації бухгалтерського обліку й контролю. Неврахування таких галузевих особливостей агробізнесу не завдає значної економічної шкоди підприємствам аграрної сфери економіки, але й не дає змоги найбільш ефективно адаптувати їх діяльність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Також, важливим критерієм класифікації організаційних чинників є технологічність, тобто піддатливість змінам під впливом використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Усі галузеві характеристики агродіяльності можна віднести до технологічних. Аграрна сфера економіки в сучасних умовах господарювання не залишається осторонь новітніх трендів становлення цифрової економіки. Разом з технологічно активними галузями економіки агробізнес зазнає позитивних трансформацій в умовах використання сучасних технологій обробки інформації. Віднесення усіх організаційних передумов до групи технологічних доводить гіпотезу проведеного дослідження, яка позиціонує наявність прямого впливу галузевих особливостей агродіяльності на трансформацію методіки та організації бухгалтерського обліку у напрямі їх діджиталізації. Іншими словами, дослідження у сфері удосконалення обліку й контролю діяльності підприємств аграрної сфери повинні проводитися у взаємозв'язку з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій в умовах становлення цифрової економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аграрна сфера економіки наділена специфічними галузевими характеристиками. Галузеві особливості ідентифікують та відрізняють агродіяльність від інших галузей економіки. Прояв галузевих передумов агробізнесу здійснює первинний вплив на бухгалтерський облік, який є основним генератором та інтегратором інформаційних процесів на підприємстві. Трансформація бухгалтерського обліку має відбуватися з врахуванням галузевих особливостей агробізнесу, до яких відносяться: «Земля – особливий засіб агродіяльності», «Дистанційність агродіяльності», «Біологічні перетворення»,

«Сезонність агродіяльності», «Залежність від природних умов», «Децентралізація», «Інтеграція», «Варіативність агротехніки», «Циклічність операційних витрат і доходів», «Множинність калькуляційних об'єктів», «Управління матеріальними агресурсами». Становлення цифрової економіки трансформує усі галузеві характеристики агробізнесу у частині діджиталізації обліку у напрямку: децентралізованого збору первинних даних в місцях їх виникнення, інформаційної інтеграції в глобальні інформаційні середовища, дистанціювання у виконанні обліковими фахівцями посадових обов'язків, автоматизації обчислення облікових показників.

Для забезпечення максимальної адаптації управління підприємством до внутрішніх та зовнішніх умов агробізнесу важливою є їхня стратифікація та класифікація. Галузеві особливості аграрної сфери економіки поділяються за класифікаційними критеріями: ступенем контролю (екзогенні, ендогенні), участю людського чинника (природні, антропогенні), важливістю (важливі, менш важливі), технологічністю (технологічні, нетехнологічні). За останньою класифікаційною ознакою усі галузеві особливості агросфери відносяться до технологічних, що доводить гіпотезу дослідження про необхідність діджиталізації бухгалтерського обліку агродіяльності в умовах цифрової економіки. Групування галузевих характеристик агробізнесу сприяє їх оптимальному врахуванню при удосконаленні та діджиталізації методики і організації бухгалтерського обліку кожного підприємства агросфери, яке характеризується унікальним набором організаційних властивостей.

Подальших наукових досліджень потребує ідентифікація впливу організаційних властивостей агропідприємств у контекстному взаємозв'язку з галузевими характеристиками на оптимізацію бухгалтерського обліку.

Список літератури

1. Бірюк О.Г. Організаційно-технологічні та галузеві особливості діяльності підприємств агробізнесу та їх вплив на документальне оформлення процесу реалізації сільськогосподарської продукції. Науково-методологічні засади обліково-аналітичного та фінансовоінвестиційного забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання: Колективна монографія присвячена 25-річчю кафедри обліку і оподаткування (українською та англійською мовами) / за заг. ред. Сокола О.Г. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. С. 20-28.
2. Василішин С. І. Специфіка функціонування аграрних підприємств та її вплив на методологію бухгалтерського обліку: безпековий аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Ч. 2. Вип. 46. С. 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-39>.
3. Кадирус І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 102-107. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-14).
4. Лисенко А.М., Акімов С.С. Особливості аграрного виробництва як засіб впливу на організацію аудиту сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : *Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 14 – 15 квітня 2022 р. Полтава, 2022. С.129-130.
5. Мискін Ю.І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 316-328.
6. Моссаковський В.Б. Особливості управлінського обліку в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2013. № 6. С. 40–45.
7. Панченко О. Д. Вплив особливостей сільськогосподарської галузі на ведення управлінського обліку. 2019. *Бізнес Інформ*. № 4 (495). С. 274-279.
8. Шевченко Л.Я., Куліш А.В. Особливості обліку і оподаткування на сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 11. С. 19-21.

9. Alrawad Anas, Alhasanat Khaled, Sokil Oleh, Halko Serhii, Kucherкова Svitlana. Sustainable transformation of accounting in agriculture. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. 8. 5-29. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.02.01>.
10. Desyatnyuk O., Muravskiy V. and Shevchuk O. Accounting Automation in Agroindustrial Enterprises Using Drones (UAVs). 11th *International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. 2021. pp. 337-341. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548424>.
11. Hoa N.V., Duyen N.T.H., Huyen V.N., Quang H.V., Huong, N.V., Tu, N.T.C., Nguyet, B.T.M. Impact of Trained Human Resources, Adoption of Technology and International Standards on the Improvement of Accounting and Auditing Activities in the Agricultural Sector in Viet Nam. *AgBioForum*. 2022. 24. pp. 59-71.
12. Zadorozhnyy Z.-M., Muravskiy V., Semaniuk V., Gumenna-Derij M. Global management accounting principles in the system of providing resource potential of the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 3(44). pp. 63–71. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3765>.

References

1. Biriuk, O.H. (2020). *Organizational-technological and industry-specific features of agribusiness enterprises and their influence on the documentation of the process of selling agricultural products. Scientific and methodological principles of accounting-analytical and financial-investment support for the sustainable development of economic entities*. O.H. Sokol (Ed.). Melitopol: TOV «Kolor Prynt» [in Ukrainian].
2. Vasylyshyn, S.I. (2019). Spetsyfika funktsionuvannya ahrarnykh pidpriemstv ta yii vplyv na metodolohiiu bukhhalterskoho obliku: bezpekovyi aspect [Specificity of the functioning of agricultural enterprises and its influence on accounting methodology: security aspect]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies, Part 2, 46*, 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-39> [in Ukrainian].
3. Kadyrus, I.H., Donskykh, A.S. & Yakubenko, Yu.L. (2019). Ekonomichni osoblyvosti zbutovoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Economic peculiarities of marketing activities of agrarian enterprises]. *Modern Economics, 15*, 102-107. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-14) [in Ukrainian].
4. Lysenko, A.M., & Akimov, S.S. (2022). Osoblyvosti ahrarnoho vyrobnytstva yak zasib vplyvu na orhanizatsiiu audytu silskohospodarskykh pidpriemstv [Peculiarities of agricultural production as a means of influencing the organization of the audit of agricultural enterprises Actual problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in a socially-oriented enterprise management system: *V Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsia (Poltava, 14 – 15 April 2022) – 5th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (pp. 129-130). Poltava [in Ukrainian].
5. Myskin, Yu.I. (2011). Haluzevi osoblyvosti diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv ta yikh vplyv na analitychne zabezpechennia menedzhmentu [Sectoral features of agricultural enterprises and their impact on analytical support of management]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy – Collection of scientific works of the National University of the State Tax Service of Ukraine, 1*, 316-328 [in Ukrainian].
6. Mossakovskiy, V.B. (2013). Osoblyvosti upravlynskoho obliku v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Peculiarities of management accounting in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK – Economy of AIC, 6*, 40–45 [in Ukrainian].
7. Panchenko, O.D. (2019). Vplyv osoblyvostei silskohospodarskoi haluzi na vedennia upravlynskoho obliku [The influence of the characteristics of the agricultural industry on management accounting]. *Biznes Inform – Business Inform, 4 (495)*, 274-279 [in Ukrainian].
8. Shevchenko, L.Ya., & Kulish, A.V. (2022). Osoblyvosti obliku i opodatkovannia na silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Peculiarities of accounting and taxation at agricultural enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Law, 11*, 19-21 [in Ukrainian].
9. Alrawad, A., Alhasanat, K., Sokil, O., Halko, S. & Kucherкова, S. (2022). Sustainable transformation of accounting in agriculture. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 8*, 5-29, DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.02.01> [in English].
10. Desyatnyuk, O., Muravskiy, V., & Shevchuk, O. (2021). Accounting Automation in Agroindustrial Enterprises Using Drones (UAVs). *Advanced Computer Information Technologies (ACIT) : 11th International Conference* (pp. 337-341). DOI: <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548424> [in English].

11. Hoa, N.V., Duyen, N.T.H., Huyen, V.N., Quang, H.V., Huong, N.V., Tu, N.T.C. and Nguyet, B.T.M. (2022). Impact of Trained Human Resources, Adoption of Technology and International Standards on the Improvement of Accounting and Auditing Activities in the Agricultural Sector in Viet Nam. *AgBioForum*, 24, 59-71 [in English].
12. Zadorozhnyy, Z.-M., Muravskiy, V., Semaniuk, V. & Gumenna-Derij, M. (2022). Global management accounting principles in the system of providing resource potential of the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 3(44), 63–71. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3765> [in English].

Minaiev Dmytro, Graduate student

Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

The Impact of Industry-specific Characteristics of Agribusiness on the Digitalization of Accounting

The agricultural sector of the economy is characterized by unique features that are determined by both internal and external conditions of agribusiness. These specific characteristics identify and differentiate agribusiness from other sectors of the economy. The industry-specific characteristics of agribusiness have an impact on accounting, which serves as the primary information generator in the management of agricultural enterprises. The need to explore the prospects of optimizing accounting in the presence of industry-specific characteristics of the agricultural sector highlights the topic of the article and allows for the formulation of its objective. The objective of the article is to identify the industry-specific characteristics of agribusiness and examine their influence on the improvement and digitalization of accounting methodology and organization.

The article substantiates the importance of studying the impact of industry-specific characteristics of agribusiness on the organization and methodology of accounting. The main industry-specific characteristics of agribusiness are identified and studied, which need to be considered when improving accounting in agricultural enterprises: "Land as a unique factor of agribusiness," "Distance in agribusiness," "Biological transformations," "Seasonality of agribusiness," "Dependency on natural conditions," "Decentralization," "Integration," "Variability of agrotechnics," "Cyclical operational expenses and revenues," "Multiple cost objects for calculations," and "Management of agricultural resources."

The importance of stratifying and classifying the industry-specific characteristics of agribusiness based on criteria such as the degree of control (exogenous, endogenous), human factor involvement (natural, anthropogenic), importance (important, less important), and technological nature (technological, non-technological) is demonstrated. This systematic classification allows for the maximum adaptation of the methodology and organization of accounting in agribusiness to the internal and external conditions of the agricultural sphere during the emergence of the digital economy. It is determined that all industry prerequisites of agribusiness should be attributed to technological consequences of the impact of the digital economy on the digitalization of all accounting processes in agricultural enterprises.

accounting, agricultural sector, industry-specific characteristics, internal and external operating conditions, digitalization of accounting

Одержано (Received) 18.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 24.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 339.138

JEL Classification: M31

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).186-196](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).186-196)**Р.О. Цатурян**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**Д.В. Бедов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна***Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет

Статтю присвячено дослідженню особливостей просування промислової продукції в мережі. Метою публікації є дослідження особливостей використання інноваційних інструментів цифрового маркетингу в процесі трансформації відносин між брендом промислової продукції та споживачем.

Досліджено та узагальнено характерні особливості використання актуальних клієнторієнтованих засобів просування продукції в Інтернеті: нестандартні рекламні носії; онлайн-виставки, онлайн-аукціони; веб-конференції; системи взаємодії з продавцями; методи просування сайту в соціальних мережах; мобільна реклама; доповнена реальність. Доведено, що комплексне використання та інноваційне оновлення маркетингових інструментів дозволяє постійно розширювати клієнтську базу, підвищувати рівень конкурентоспроможності промислової продукції, стимулювати прояви лояльності зі сторони клієнтів, закріплювати зв'язки з цільовою аудиторією, а також сприяє зміцненню репутації, органічному зростанню кількості користувачів продукції, підвищенню рівня утримання цільової аудиторії, збільшенню кількості повторних покупок, зростанню суми середнього чека, нарощуванню прибутку компанії. Наголошується, що цьому сприяє максимально повне використання можливостей персоналізації клієнтського досвіду, підвищення рівня задоволеності клієнтів за рахунок максимально зручності споживання продукції, гарантованого задоволення очікувань, забезпечення ефективного зворотного зв'язку, прискіпливої та вдумливої роботи з негативними реакціями клієнтів.

Розглянуті у публікації сучасні інструменти концепції Marketing 4.0 та детально представлені у ній особливості використання їх у цифровому середовищі Інтернет лягли в основу сформульованих пропозицій щодо запровадження нових стратегій розвитку бренду, зміст яких полягає у залученні клієнтів до розробки та оновлення концепції промислової продукції, її налаштуванні у відповідності до персональних уподобань споживачів, створенні “ідеальних” пропозицій. Використання можливостей цифрового маркетингу у поєднанні з комбінованим застосуванням новітніх стратегій просування промислової продукції дозволяє більш ефективно використовувати інструментарій динамічного ціноутворення, сприяє практичному запровадженню багато каналного реалізування продукції, максимально активізує процеси залучення покупців до формування доданої вартості компанії-виробника, реально заощаджує маркетинговий бюджет, оптимізує у реальному часі рівень завантаження виробничих потужностей виробників промислової продукції.

вхідний маркетинг, інноваційні технології цифрового маркетингу, цифрові мережі

Постановка проблеми. Еволюційна зміна практичних маркетингових концепцій призвела до появи феномену вхідного Marketing 4.0, що заснований на сучасних інформаційних технологіях та успішно поєднує у собі особливості функціонування фізичного та віртуального ринків з відповідними маркетинговими підходами публічних компаній. Актуальність дослідження обумовлюється необхідністю дослідити особливості сучасного інструментарію просування промислової продукції на відміну від попередніх етапів продукторієнтованого маркетингу (Marketing 1.0), клієнторієнтованого маркетингу (Marketing 2.0), емоційно забарвленого маркетингу (Marketing 3.0).

Зміни в способі ведення бізнесу і, відповідно, поведінці споживачів, що формується під впливом цілеспрямованого запровадження цілісної концепції Marketing 4.0, мають за наслідок змістовну еволюцію діяльності, що отримує прояв у оновленні всього комплексу маркетингу, за якого споживачі є реальними співучасниками

комерційних комунікацій. Це призводить до зростання цінності інтернет-спільноти та лідерів думок, наростання рівня кастомізації та персоналізації в просуванні брендів та товарів, підвищення ролі споживчого досвіду і можливостей задоволення потенційних та реальних клієнтів у процесі маркетингової взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попередні версії маркетингових комунікацій, за яких, в силу різних обставин, споживачі виступали пасивною стороною впливу зі сторони виробників промислової продукції, детально дослідили та описали знані фахівці Л. Мельник, А. Дериколенко [1], В. Рубан [3], Н. Шпак, І. Грабович, В. Срока [4], Р. Акерман [5], Р. Бартелс [6], Р. Блеквелл, П. Мін'ярд, Д. Енджел [7], Ф. Котлер [12-15], та інші вчені. До традиційних методів вихідного маркетингу (Outbound Marketing) промислової продукції, що сьогодні прискореними темпами застаріває, ними прийнято відносити рекламу в ЗМІ (ATL-реклама), стимулювання збуту (BTL), зв'язки з громадськістю (PR), особисті продажі, зовнішню рекламу, місце продажів, виставкові/ярмаркові заходи, прямий/директ маркетинг (direct marketing offline), вірусну/партизанську рекламу, упакування, спонсорство, ліцензування, сервісне обслуговування, event-заходи, вручення спеціальних сувенірів, маркетинг-mix (відправлення запланованих або незапланованих повідомлень). Лише частково, у вигляді доповнення до цифрових технологій поширення промислової продукції, методи вихідного маркетингу знаходять застосування у практиці сучасних публічних компаній.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей використання інноваційних інструментів цифрового маркетингу (ЦМ) з точки зору трансформування взаємозв'язків між брендом промислової продукції та споживачем. До завдань публікації віднесено вивчення особливостей використання клієнт орієнтованих інноваційних засобів просування продукції в середовищі Інтернет, засобів постійного розширення клієнтської бази, зниження коефіцієнту відтоку покупців, нарощування рівня лояльності, забезпечення постійного зростання прибутку компанії – виробника продукції. Передбачається визначити тенденції зміни комплексу маркетингу в цифровій економіці 4P, наслідки появи споживчих спільнот, орієнтованих на пошук інформації в середовищі Інтернет, нелояльних до традиційних методів маркетингових комунікацій.

Виклад основного матеріалу. На відміну від традиційних форм, ЦМ (digital marketing) – комунікаційні заходи привернення уваги максимально можливої кількості потенційних покупців, маркетингу товарів та послуг, що використовує з метою розвитку інноваційні інтерактивні цифрові канали, у тому числі такі, що не вимагають обов'язкового використання Internet-технологій, з метою залучення та утримання клієнтів у якості споживачів [14].

Сьогодні прийнято виділяти наступні концепції сучасного маркетингового середовища – маркетинг відносин [25], управління взаємовідносинами з клієнтами CRM [27], співтворчість [4; 15], автоматизація процесів продажу [10], ЦМ [20].

Характерними рисами, одночасно – перевагами ЦМ є широкий географічний діапазон поширення; принципова зміна (таргетування та інтерактивність) характеру поширення інформації; розширення мультимедійних можливостей поширення інформації (текст, інформація, цифри, графіки, фото, відео, картинки тощо, візуальні та вербальні, тактильні, ольфакторні елементи комунікацій); обопільна компетентність у сфері використання засобів отримання та продукування/поширення цифрової інформації; високий рівень економічної ефективності; вимірювані результати, що піддаються кількісному оцінюванню; спрощення процедури персоналізування, можливість визначити кількісні та якісні параметри предмету купівлі в діалозі з його потенційним покупцем; високий рівень зв'язків/контактів з клієнтами; прості та зручні можливості трансформування у інші види.

Основними елементами ЦМ з відповідними каналами (матеріально-технічним простором, що призначено для організування зв'язку, передавання та обміну інформацією) та інструментами (зазначено в дужках) прийнято вважати: комп'ютери та планшети (new media, media+); смартфони (E-mail); веб-сайти та блоги (банерна реклама); соціальні мережі (таргетована реклама); відеохостинги (ретаргетинг); POS-термінали та відеокамери (нативна (природна) реклама); локальні мережі (вірусна та партизанська реклама); цифрове телебачення (SMM – соціальні медіа); інтерактивні екрани (реклами в соціальних мережах); ігрові консолі/приставки (SEO – органічне просування сайту); термінали самообслуговування (мобільний маркетинг, дисплейна реклама, блогінг); QR-коди в рекламних плакатах та журналах (Digital Art) [2] (табл.1).

Альтернативним підходом до класифікування інструментів ЦМ може бути визнано наступні їх групи, що функціонують та поширюються в цифровому середовищі Internet-ресурсів (сайти компаній, соціальні мережі, тематичні сайти та портали, каталоги сайтів, дошки об'яв, блогові сервіси, ресурси, що пристосовані до мобільних додатків, сайти відгуків, сайти рейтингу, сайти конкурентів, сайти банків, сайти платіжних систем, сайти онлайн-посередників, сайти дослідницьких компаній, пошукові сервіси):

– технології просування:

(а) пошукове просування сайтів (оптимізування коду html; використання контекстної, банерної, тизерної реклами в Internet; розробка унікального контенту; публікування постів у соціальних мережах; реєстрування сайтів на рейтингових ресурсах, вірусний маркетинг; on-line ігри; розсилання e-mail);

(b) просування в соціальних мережах (контент; фото; відео; презентації; новини; статті; конкурси в соціальних мережах; оптимізація сайтів з врахуванням вимог соціальних мережі (SMO – social media optimisation); on-line ігри);

(c) блогінг (новини; статті; прес-релізи; фото- та відеоматеріали; презентації);

(d) мобільний інтернет (мобільні додатки);

(e) управління іміджем в середовищі Інтернет (моніторинг відгуків; робота з сайтами рейтингу та порівняння; відеоконференції; вебінари; пости в соціальних мережах);

– технології управління товарною політикою підприємства:

(а) управління асортиментом (інструменти web-аналітики сайту; інтернет опитування; інструменти аналітики соціальних мереж; моніторинг web-ресурсів конкурентів);

(b) розробка нових товарів (конкурси; опитування в соціальних мережах; фото, відео товарів; описи товарів);

(c) сервісне обслуговування (форми зворотного зв'язку на сайті; консультування on-line);

– технології ціноутворення в середовищі Internet (платіжні Internet-системи; прайс-листи; скидки; Internet-каталоги; Internet-banking);

– технології збутової політики (продажі через Internet-посередників; продажі через соціальні мережі; Internet-аукціони; web-вітрини; online-посередники; системи миттєвих повідомлень; форми зворотного зв'язку на сайтах);

– технології управління взаєминами з клієнтами (eCRM- та sCRM-системи; online-сервіс; спілкування зі споживачами через соціальні мережі; системи миттєвих повідомлень);

– технології маркетингових досліджень в мережі (Internet-опитування; інструментарій web-аналітики; інструменти моніторингу конкурентів, контенту, соціальних мереж, відгуків) тощо [16].

Таблиця 1 – Різновиди, сутність, мета, інструменти та особливості використання цифрового маркетингу в Інтернеті

	Різновиди	Сутність та мета використання	Інструменти	Особливості використання в Інтернеті
1	Медійна реклама Display advertising	нетематична графічна, образотворча, макетна реклама (текст, логотип компанії, зображення, місцеположення на карті), що спрямована на зорове сприйняття аудиторією	рекламні SMS-повідомлення, аналогічні розсилання з використанням E-mail, рекламні щити, біл-борди, плакати, листівки, торговельні палатки, масштабні моделі продукту	банери, дисплейна мобільна банерна реклама, тизери, блоки в E-mail, інші продукти образної (на відміну від контекстної) реклами за допомогою інтерактивних елементів, відео-, аудіо-контенту, технології RTB тощо
2	Контекстна реклама Content Marketing (CM)	високо бюджетний процес налаштування об'яв в рекламних системах (пошуках, реклама в роликах на YouTube, банери на тематичних сайтах), що полягає у обранні майданчика, формату об'яви, створенні контенту, обранні посилання, за яким буде переходити користувач, визначенні де, коли і кому об'яви будуть показуватись	банерна у вигляді об'яв на сайтах партнерів, товарна контекстна у вигляді картки товару інтернет-магазину, відео- та реклама в магазинах додатків GooglePlay, що розміщується з метою розширення цільової аудиторії, залучення лідів, підвищення рівня конверсії, стимулювання продажів	різновид спеціалізованої реклами, за якої об'ява показується у відповідності до змісту, обраної аудиторії, місця, часу, іншого контенту інтернет-сторінок відвідувачам, сфера інтересів яких потенційно співпадає з тематикою рекламованого товару, цільовою аудиторією, що підвищує імовірність реагування на неї
3	Пошукова оптимізація Search Engine Optimization (SEO)	створення/розповсюдження якісної, актуальної та цінної інформації з метою завоювання довіри та залучення потенційних клієнтів, що не є прямою рекламою, але побічно переконає прийняти необхідне для поширювача рішення засобами створення іміджу публічної компанії, збільшення прямих продажів, ознайомлення з принципово новими продуктами та послугами	сайти, блоги, мережі, традиційні засоби масової інформації, підписки на розсилання, підкасти, семінари, вебінари, конференції, круглі столи, відеопортали тощо, засоби підвищення показників залучення/конверсії, внутрішньої/ зовнішньої (статичної/динамічної) пошукової оптимізації рейтингів сайту (білий, сірий, чорний різновиди)	безоплатна оптимізація сайту під пошукові системи, що виводить його на перші позиції при здійсненні тематичного пошуку. Три ланки ланцюжка постачання контенту “комерційно зацікавлені особи та сторони, що репрезентують постачальників – дистрибутори контенту – клієнти”. Інтерактивні послуги здійснюються паралельно з традиційними каналами досягнення маркетингових цілей через мережеві технології
4	Просування в соцмережах Social Media Marketing (SMM, SMO)	заходи щодо використання соціальних медіа у якості каналів “розкручування” компаній та вирішення поточних бізнес-завдань	інструменти створення сторінок бренду, представництва виробника в соціальних мережах, організування роботи з блог сферою, методи та засоби репутаційного менеджменту та персонального брендингу	використання вбудованих інструментів аналізу даних, конкурентів, отримання зв'язку від покупців, сарафанне радіо, доступ до інструментів візуального впливу
5	Прямий маркетинг з використанням email, RSS	BTL (below-the-line) пряма особиста комунікація (пряме адресне розсилання повідомлень) з отримувачами (у форматі business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B)) з метою розбудови взаємин та отримання прибутку	особисті продажі, прямий маркетинговий поштовий зв'язок, маркетинг за каталогами, телемаркетинг, телевізійний маркетинг, електронна торгівля шляхом розсилання E-mail, SMS	структурування, постійне поповнення, поновлення інформації про покупців, їх споживчі переваги у вигляді клієнтської бази, що тісно пов'язані з CRM – концепцією управління, що дозволяє консолідувати інформацію, упорядкувати стадії взаємин з клієнтами – від маркетингу і продажів до післяпродажного обслуговування
6	Оплата за клік Pay-per-click (PPC)	метод підвищення коефіцієнту конверсії, різновид реклами в інтернеті на основі розміщення ключових слів, за якої рекламодавець виставляє рекламу на сайтах і платить їх власникам за натискання користувачем на розміщений текстовий/ графічний банер (система Adwords) або “тіло” документа, “купівля” рекламодавцем клієнтів в Інтернеті	SEO, системи контекстної реклами (PPC-системи), рекламного коду формату clickunder як гарантії підвищення рівня продажів. Схеми оплати трафіку: PPS—pay per sale; PPM—pay per movie; PPC—pay per click; PPI—pay per impression; PPV—pay per view; для багаторівневого маркетингу – виплати з розподіленням за ієрархізованою мережі рефералів та підписників	PPC як метод реклами відрізняється від CPC (cost-per-click— вартості одного кліку) як рекламною метрики, що буває двох різновидів: flat-rate PPC (зафіксована “пласка ставка” за клікбейт), bid-based (аукціонна “конкурентна ставка” за придбане рекламо місце за самою низькою ціною). Сторони зацікавлені в результаті – рекламодавець у ефективній обробці аудиторії, майданчик – у залученні цільового трафіку, боротьбі з фродом, зловмисним “зклікування” (clicking) маркетингового бюджету

Продовження таблиці 1

7	Партнерський Affiliate Marketing (AM)	двоетапний процес просування продукції інших компаній або залучення цільової аудиторії до власних товарів за допомогою партнерів за винагороду, що має тристоронню структуру: “постачальник – партнер – клієнт/потенційний покупець”	відео з розпакуванням товарів, живі вебінари, банерна реклама, соціальні мережі, реклама на форумах, проміжні лендинги, використання інфлюенсерів, рекомендацій, купонів, промокодів	ефективний спосіб пасивного заробітку в інтернеті за рахунок реалізування основних стратегій: виготовлення якісного контенту, правильного SEO, використання соціальних мереж, upselling’у з використанням AmazonAssociates, ShareASale, CommissionJunction
8	Нативна реклама Native Advertising (NA)	поширення пізнавального, інноваційного контенту цільовій аудиторії у замаскованій формі, ненав’язливо, підвищеного рівня сприйняття, стійкого до “банерної сліпоты”, без можливості блокування, такого, що максимально охоплює та забезпечує кроссплатформеність просування блогів	спонсорська стаття, нативна реклама в контент-маркетингу	в парадигмі суцільного переходу від використання десктопних версій сайтів та соціальних мереж в мобільні, основною особливістю нативної реклами є гарне сприйняття реклами на всіх пристроях (телефон, планшет, ноутбук, стаціонарний комп’ютер)
9	Автоматизований Marketing Automation (MA)	оптимізація використання рутинних задач, спеціальне налаштування системи управління поведінкою відвідувача сайту в режимі реального часу, що дозволяє його ідентифікувати, відслідкувати поведінку протягом сеансу відвідування, визначити чи є клієнт потенційним, а також реалізувати персональну акцію	підбирання контенту сторінки сайту під пошук конкретного відвідувача, персоналізація e-mail-розсилок, розсилання SMS та оповіщень в мобільних додатках, ремаркетинг на основі даних про транзакції, оповіщення операторів call-центрів та відділів продажів про готовність клієнта до пропозиції, створення системи оцінювання лояльності користувачів на основі даних про відвідування з метою формування моментальних e-mail у відповідь на певні дії відвідувача з автоматичним формуванням акції, яка точно його зацікавить	точне таргетування з метою економного використання бюджету за рахунок налаштування маркетингу з метою збирання даних про користувача у форматі: джерела заходження на сайт, пошукових фраз, місцезнаходження, пристрою, що використовується, сторінок, що переглядаються, тривалості візиту
10	Поштові розсилання E-mail Marketing (EmM)	метод комунікації з клієнтами і збільшення продажів: акційні, знижкові, проморозсилання; реактиваційні розсилання; тригерні розсилання (welcome-ланцюжки); розсилання типу “покинута корзина”/“покинута перегляд”; опитування або заклик залишити відзив; транзакційні розсилання про статус замовлення; контентні листи з нагадуваннями про компанію з метою підвищення лояльності підписників; розсилання в Mindbox з використанням фільтрів, візуальних карт комунікацій	конструктори листів, валідатори e-mail, засоби автоматизації, зведеної статистики, інтеграції: MailChimp, DKIM, Sendinblue, ZohoCampaigns, BenchMark, VerticalResponse, UniSender, об’єднання Unisender з іншими серверами, інтеграції з CMS CRM-системами, месенджерами та соцмережами, чат-боти, лендинги, SMS, Viber	Змістом листа є: яскравий банер, короткий текст, заклик до дії. З метою підвищення ефективності розсилання створюються гіпотези і проводяться АБ-тестування, при цьому вивантажуються звіти з наступними показниками: відправлення, доставки, clickrate, openrate, відписки, конверсія в замовлення, доход за каналом, для чого використовується вся інформація за online- та offline-замовленнями. Органічно інтегрується до цілісної програми Inbound Marketing для будь-якого бізнесу
11	Публічні зв’язки в режимі реального часу Online PR (E-PR, Digital PR)	реагування в режимі реального часу на інформаційні приводи, ситуацію на ринку, в соціальному середовищі	моніторинг новин та трендів, встановлення контактів з тематичними журналами, відео блогерами, методи таргетованої реклами, посіви у лідерів громадської думки, інші методи забезпечення необхідного резонансу реклами	публікації статей в ЗМІ, на популярних інтернет-форумах, організування блогу компанії на сторонній блог-платформі, SMM-просування, тематичне розсилання інформації підписникам (інструмент контент-маркетингу), організування онлайн-заходів різного типу

Продовження таблиці 1

12	Спонсорований контент Sponsored Content (SC)	засіб ефективного позиціонування бренду в очах цільової аудиторії, продовження співпраці з нею та інтенсифікації трафіку за рахунок публікування на майданчиках з “гучним іменем”	використання ефективних копірайтерів для написання спонсорованого тексту, розміщення реклами на авторитетних сайтах-донорах, інструментарій PrFlare	ефективний засіб уникнення блокувальників реклами, запобігання “банерній сліпоті”
13	Пошуковий Search Engine Marketing (SEM)	заходи підвищення відвідуваності сайту цільовою аудиторією за допомогою пошукових машин	інструменти перерозподілу трафіку з місць, що є менш релевантними до запитів, до місць з вищим рівнем релевантності	стратегія залучення на сайт переважно платного, але і органічного трафіку в межах аудиторії, яка сама зацікавлена у придбанні товарів замовника
14	Миттєві повідомлення Instant Messaging Marketing (IMM)	централізовані, децентралізовані, розподілені телекомунікаційні мережі обміну повідомленнями між пристроями користувачів	системи та протоколи використання клієнтських програм Інтернет-месенджерів: – з контролем серверів однією особою; – серверів комунікуючих осіб – XMPP, Matrix; – безсерверні – Briar, Tox, Джамі	обов’язкова наявність складових елементів: системи ідентифікації клієнтів; системи обліку стану клієнтів; системи доставляння повідомлень
15	Вхідний Inbound Marketing (IM)	економічні, підвищеної адресності, інвестиційні вкладення у сукупність інструментів інтернет-просування без нав’язливого привернення уваги аудиторії до продукту, що рекламується	блоги, відео, експертні доповіді, електронні книги як елемент створення контенту; внутрішня/зовнішня оптимізація, побудова посилань, аналіз ключових слів як елемент SEO; Twitter, LinkedIn, Facebook, форуми, блоги як представництво соціал медіа	можливість результативного використання бізнес-моделі маховика HubSpot, аналогу CRM, що інтегрує контент та Email-маркетинг, SMM, SEO, допомагає автоматизувати їх, в зручному інтерфейсі видає аналітику
16	Торгівля в режимі реального часу Programmatic (real-time bidding – RTB)	підкатегорія Programmatic media buying – купівлі програмних медіа, автоматизований процес аукціону для купівлі та продажу індивідуальних показів реклами на веб-сайтах та інших online майданчиках, таких як додатки та ігри, на основі кожного показу на моментальному аукціоні	Базується на протоколі IAB OpenRTB реалізування принципу “Buy audience instead of inventory”, що дозволяє здійснити перехід від купівлі показів на конкретних сторінках конкретних сайтів до купівлі показів людям з зацікавленої аудиторії незалежно від того, де ці покази відбуваються. Передбачає використання платформи пропозицій (SSP) або обмін рекламою. Широке застосування новітнього показника оцінювання ефективності цифрового маркетингу, що відрізняється від показників маркетингу традиційного, а саме довічна цінність клієнта (CLV, CLTV – customer life time value; LTV – life time value), що розраховується за формулою: $CLV = \text{Average Transaction Size} \times \text{Number of Transactions} \times \text{Retention Period},$ і полягає у визначенні чистого доходу, що пов’язується з усіма майбутніми відносинами з клієнтом	В RTB-аукціоні у якості продавців виступають майданчики, на яких є рекламні місця. У якості покупців виступають рекламні системи, що презентують інтереси рекламодавців DSP (Demand Side Platform). Використання сприяло появі сервісів нового покоління – бірж та агрегаторів таргетингових даних, що дозволяє майданчикам-учасникам монетизувати свої дані про відвідування, а рекламодавцям та рекламним агентствам купувати більші пули цільової аудиторії окремо від показів, значно збільшувати ефективність або скорочувати вартість власних рекламних кампаній

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [2-4, 7-9, 11, 16, 17, 19, 21-24, 26, 27]

Під впливом стрімкого розвитку концепції всебічного залучення клієнтів маркетинговий комплекс 4P (Product – Plot – People – Place) для потенційних покупців перетворюється до вигляду 4C (Co-creation – Currency – Communal Activation – Conversation) / Customer needs – Cost Customer’s – Convenience – Communication) [17]. За рахунок таких трансформацій відбувається інтегрування ЦМ до практики економічної діяльності з можливістю використання переваг електронних комунікацій та спільнот споживачів для досягнення маркетингових цілей виробників промислової продукції.

Використання інструментарію ЦМ дозволяє інноваційно забезпечити досягнення мети управління процесами закупівель в Інтернеті. Протягом тривалого часу активної практичної діяльності моделі управління процесами закупівель в маркетингу видозмінювались у залежності від ключових ідей: AIDA [11], AIDA-S [23], AIDMA [22], AISAS [27], 4As [21], 5 As [8]. Концепція ЦМ у найбільш повній мірі забезпечує належний рівень обізнаності, привабливості, задоволення цікавості, дій та відстоювання способу задоволення споживчого вибору саме зі сторони клієнтів. У наведеній таблиці 1 зведено інформацію про сучасні особливості ЦМ промислової продукції в мережі Інтернет.

До потужних інструментів ЦМ слід віднести сторітеллінг (storytelling) – інструмент вхідного маркетингу, що на основі створеної історії доносить цільовій аудиторії цінність компанії та продуктів, закріплює довіру, посилює емоційний зв’язок, формує імідж бренду, вибудовує асоціативний ряд, доносить клієнтам та потенційним покупцям необхідний меседж, мотивує цільову аудиторію до взаємодії, ініціює створення користувачького контенту, підвищує лояльність і, як наслідок, стимулює продажі. Правила сторітеллінгу базуються на традиційному 4P комплексі маркетингу, проте мають свої особливості для концепції 4C [18]. Вісім класичних технік сторітеллінгу зазвичай описуються у послідовності наступних елементів: Monomyth (Мономіф), The mountain (Гора), False start (Фальстарт), In medias res (Безпосередньо з головного), Converging ideas (Ідеї, що сходяться в одній точці), Nested loops (Вкладені цикли), Sparklines (Спарклайн), Petal structure (Пелюстки).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сьогодні до переліку клієнторієнтованих інноваційних засобів просування продукції в Інтернеті прийнято відносити: використання нестандартних рекламних носіїв (промоігри, вірусні ролики, брендування ігор); інтернет-виставки, інтернет-аукціони; веб-конференції (підкасти, вебкасти, веб семінари, трансляції, вебінари); системи взаємодії з продавцями (VRM); просування сайту в соціальних медіа (SMO – оптимізування під соціальні медіа, SMM – маркетинг в соціальних мережах, Social Aids – реклама в соціальних мережах); мобільну рекламу (mobile application – реклама в мобільних додатках); доповнену реальність (augmented reality (AR) – системи, в яких реальний світ доповнюється віртуальними об’єктами).

Перелічені засоби дозволяють постійно розширювати клієнтську базу, підвищувати рівень конкурентної спроможності (знижувати коефіцієнт відтоку покупців), лояльності (вирощувати справжніх адвокатів бренду), закріплювати взаємини з цільовою аудиторією, сприяти укріпленню репутації, підвищувати органічний приріст користувачів (“сарафанне радіо”), рівень утримування цільової аудиторії, збільшувати повторні закупівлі, підвищувати середній чек, піднімати прибуток компанії у цілому. Це відбувається за рахунок підвищення спроможності персоналізувати підходи до клієнтів, турботи як засобу підвищення рівня задоволення клієнта за рахунок максимізації зручності споживання, виправдання очікувань, забезпечення зворотного зв’язку, детально продуманої роботи з негативною реакцією клієнтів.

Одночасно, максимально ефективному фокусуванню на запитах (customer focus), що є притаманним етапу трансформування взаємозв'язків між брендом промислової продукції та її споживачами на основі сучасних цифрових технологій, сприяє постійне оновлення можливостей усувати перешкоди на шляху клієнтів до персоніфікації товарного бренду, здійснювати коригування стратегій комунікації, автоматизувати бізнес-процеси засобами використання CRM-систем, аналізувати практично запроваджені програми лояльності, вивчати відгуки та рекламації клієнтів у режимі реального часу, аналізувати роботу менеджерів, ініціювати глибокі маркетингові дослідження (з можливим виходом на різні варіанти демаркетингу, сторітеллінгу як інструменту вхідного маркетингу 4P для потенційних покупців).

Комплексне використання інструментарію ЦМ як одного з важливих елементів стратегії продуктивної діяльності і, одночасно головної статті витрат маркетингового бюджету компанії, забезпечує широкі можливості для підвищення рівня її конкурентоспроможності, аналізу торговельної діяльності, урізноманітнення та персоналізації реклами, запровадження інтерактивних мережевих послуг, ефективної рекламної метрики, таргетування статей маркетингового бюджету, нейтралізування посягань зі сторони недоброякісних конкурентів.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні можливостей розширення масштабів застосування інноваційних інструментів просування в мережі Інтернет як нової стадії стратегії розвитку бренду, зміст якої полягає у залученні клієнтів до розробки та оновлення концепції промислової продукції, її налаштуванні у відповідності до персональних уподобань, створенні “ідеальних” пропозицій. Інноваційність пов'язується також з можливостями комбінованого застосування інструментів динамічного ціноутворення, практичного запровадження процесу мультिकанального реалізування продукції, активного залучення покупців до формування доданої вартості компанії-виробника, заощадження маркетингового бюджету, оптимізування рівня завантаження виробничих потужностей.

Список літератури

1. Мельник Л.Г., Дериколенко А.О. Інструменти digital-маркетингу як засіб просування продукції вітчизняних промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7707> (дата звернення: 27.04. 2023).
2. Мірошник М., Стрюк Л., Копица Д. Цифровий маркетинг як середовище інтерактивних технологій Digital реклами. *Бізнесінформ*. 2020. №5. С. 503-510.
3. Рубан В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2018. Випуск 30. Частина 1. С. 143-146.
4. Шпак Н.О., Грабович І.В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління*. 2022, № 1 (9). С.143-156.
5. Akerman R.W. How companies respond to social demand. *Managing corporate social responsibility*. Boston: Little, Brown and Company.1977. p. 283-295.
6. Bartels R. The general theory of marketing. *Journal of Marketing*. 1968. Volume 32, Issue 1. DOI: 10.1177/002224296803200107 (дата звернення: 23.04. 2023).
7. Blackwell R.D., Minard P.W., Engel J.F. Consumer Behavior. University of Wisconsin – Madison: Thomson South-Western. 2006. 774 p.
8. Gómez-Suárez M., Martínez-Ruiz M. P., Martínez-Caraballo N. Consumer-brand relationships under the Marketing 3.0 paradigm: A literature review. *Frontiers in Psychology*. 2017. № (8). DOI: 10.3389/fpsyg.2017.00252 (дата звернення: 29.04. 2023).
9. Halligan B., Dharmesh Sh. Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight customers online. N.Y.: John Wiley & Sons. 2014. 224 p.

10. Jackson G., Ahuja V. Down of the digital age and the evolution of the marketing mix. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. 2016. № 17. P. 170-186. DOI: 10.1057/dddmp.2016.3 (дата звернення: 27.04. 2023).
11. Kono S. From the marketers' perspective: The interactive media situation in Japan. *Television goes digital* / ed. Gerbarg D. N.Y.: Springer, 2009. Vol. 1. P. 57-59.
12. Kotler P., Kartajaya H., Hooi D.H. Marketing for competitiveness: Asia to the world: In the age of digital consumers. World Scientific, 2017. 288 p.
13. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit. Hoboken, NJ: John Wiley, 2010, 208 p.
14. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Hoboken, NJ: John Wiley, 2016, 208 p.
15. Kotler P., Pfoertsch W., Sponholz U. H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing. Springer, 2020. 294 p.
16. Krauss M. Marketing 4.0 argues the marketplace has changed, and the customer is in control. *Marketing News*. 2017. № 51(4). P. 26-27.
17. Lauterborn, B. New marketing litany. *Advertising Age*. 1990. № 61(41). P. 16-26.
18. Loehr, J.E. The power of storytelling. N.Y.: Free Press. 2008. 288 p.
19. McLean R. The 4C's versus the 4P's of marketing. 2002. Custom Fit Online. URL: <https://www.customfitonline.com/news/2012/10/19/4-cs-versus-the-4-ps-of-marketing/> (дата звернення: 25.05.2023).
20. Rihan I.M. Digital Marketing: Definition, History, Strategies, Developments, Advantages and Limitations, 2018. URL: <https://www.academia.edu/29461503> (дата звернення: 28.04. 2023).
21. Sims, J.M. Communities of practice: Telemedicine and online medical communities. *Technological Forecasting & Social Change*. 2018. Vol. 126 (C). P. 53-63. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.030 (дата звернення: 29.04. 2023).
22. Sugiyama K., Andree T. The Dentsu way: 9 lessons for innovation in marketing from the world's leading advertising agency. N.Y.: McGraw-Hill, 2011. 310 p.
23. Tien D.H., Rivas A.A.A., Liao Y.-K. Examining the influence of customer-to-customer electronic word-of-mouth on purchase intention in social networking sites. *Asia Pacific Management Review*. 2018. № 23(4). P. 1-12. DOI: 10.1016/j.apmr.2018.06.003 (дата звернення: 28.04. 2023).
24. Varey R.J., & McKie D. Staging consciousness: Marketing 3.0, post-consumerism and future pathways. *Journal of Customer Behavior*, 2010. № 9(4). P. 321-334. DOI: 10.1362/147539210X543538 (дата звернення: 27.04. 2023).
25. Wirtz J., Lovelock C. Services marketing: People, technology, strategy. 8 Edition. World Scientific Publishing Co Inc. (USA). 2016, 783 p.
26. Yan K.-L., Yu Y.-L. The study on the implementation and effectiveness of Active Aging Learning Center in Taoyuan Elementary School. *School Administrators Research*. 2015. № 99. P. 174-201.
27. Zikmund, W.G., McLeod, R., & Gilbert, J.F.W. Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology. N.Y.: John Wiley & Sons. 2003, 208 p.

References

1. Melnyk, L. & Derykolenko, A. (2020), Instrumenty digital-marketynhu yak zasib prosuvannia produktivnykh vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstv [Tools of digital-marketing as a method of industrial products promotion]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 3, Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7707> [in Ukrainian].
2. Miroshnyk, M., Stryuk, L., & Kopytsa, D. (2020). Tsyfrovyi marketynh yak seredovyshe interaktyvnykh tekhnolohiy Digital reklamy [Digital marketing as an environment of interactive technologies Digital advertising]. *Biznesinform – Business information*, Vol. 5, 503-510 [in Ukrainian].
3. Ruban, V. (2018). Suchasni instrumenty tsyfrovoho marketynhu [Modern digital marketing tools]. *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2018. Issue 30, Part 1 [in Ukrainian].
4. Shpak N., Hrabovych I., and Sroka W.(2022). Tsyfrovyi ta internet-marketynh: spivvidnoshennia poniat. 2022, № 1 (9). S.143-156 [Digital and internet marketing: the ratio of concepts]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Economics and Management Issues*. 1 (9).143-156 [in Ukrainian].
5. Akerman, R.W. (1977). How companies respond to social demand. *Managing corporate social responsibility*. Boston: Little, Brown and Company [in English].

6. Bartels, R. (1968). The general theory of marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 32, Issue 1. DOI: 10.1177/002224296803200107 [in English].
7. Blackwell, R.D., Minard, P.W., & Engel J.F. (2006). *Consumer Behavior*. University of Wisconsin – Madison: Thomson South-Western [in English].
8. Gómez-Suárez, M., Martínez-Ruiz, M.P., & Martínez-Caraballo N. (2017). Consumer-brand relationships under the Marketing 3.0 paradigm: A literature review. *Frontiers in Psychology*, Vol. 8. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.00252 (Last accessed: 29.05. 2023) [in English].
9. Halligan B., & Dharmesh, Sh. (2014). *Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight customers online*. N.Y.: John Wiley & Sons [in English].
10. Jackson, G., & Ahuja, V. (2016). Down of the digital age and the evolution of the marketing mix. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. Vol. 17, 170-186. DOI: 10.1057/dddmp.2016.3 [in English].
11. Kono, S. (2009). From the marketers' perspective: The interactive media situation in Japan. *Television goes digital* / ed. Gerbarg D. N.Y.: Springer. (Vol. 1) [in English].
12. Kotler, P., Kartajaya, H., & Hooi, D.H. (2017). *Marketing for competitiveness: Asia to the world: In the age of digital consumers*. World Scientific [in English].
13. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Hoboken, NJ: John Wiley [in English].
14. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, NJ: John Wiley [in English].
15. Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2020). *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*. Springer [in English].
16. Krauss, M. (2017). Marketing 4.0 argues the marketplace has changed, and the customer is in control. *Marketing News*, 51(4), 26-27 [in English].
17. Lauterborn, B. (1990). New marketing litany. *Advertising Age*, 61(41), 16-26 [in English].
18. Loehr, J.E. (2008). *The power of storytelling*. N.Y.: Free Press [in English].
19. McLean, R. *The 4 C's versus the 4 P's of marketing*. 2002. Custom Fit Retrieved from <http://www.customfitonline.com/news/2012/10/19/4-cs-versus-the-4-ps-of-marketing> [in English].
20. Rihan, I.M. (2018). *Digital Marketing: Definition, History, Strategies, Developments, Advantages and Limitations*. Retrieved from <https://www.academia.edu/29461503> [in English].
21. Sims, J.M. (2018). Communities of practice: Telemedicine and online medical communities. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 126(C), 53-63. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.030 [in English].
22. Sugiyama, K., & Andree T. (2011). *The Dentsu way: 9 lessons for innovation in marketing from the world's leading advertising agency*. N.Y.: McGraw-Hill [in English].
23. Tien, D.H., Rivas, A.A.A., & Liao Y.-K. (2018). Examining the influence of customer-to-customer electronic word-of-mouth on purchase intention in social networking sites. *Asia Pacific Management Review*, 23(4), 1-12. DOI: 10.1016/j.apmr.2018.06.003 [in English].
24. Varey, R.J., & McKie, D. (2010). Staging consciousness: Marketing 3.0, post-consumerism and future pathways. *Journal of Customer Behavior*, Vol. 9(4), 321-334. DOI: 10.1362/147539210X543538 [in English].
25. Wirtz, J., & Lovelock C. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy*. 8 Edition. World Scientific Publishing Co Inc. (USA) [in English].
26. Yan, K.-L., & Yu, Y.-L. (2015). The study on the implementation and effectiveness of Active Aging Learning Center in Taoyuan Elementary School. *School Administrators Research*, Vol. 99, 174-201 [in English].
27. Zikmund, W.G., McLeod, R., & Gilbert, J.F.W. (2003). *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. N.Y.: John Wiley & Sons [in English].

Roman Tsaturian, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education

Denis Bedov, Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education

Ruslana Zhovnovach, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Innovative Marketing Tools for Promoting Industrial Products on the Internet

The article is devoted to the study of features of promotion of industrial products in the network. The publication is aimed at studying the peculiarities of using innovative digital marketing tools in the process of transforming the relationship between the brand of industrial products and the consumer.

The characteristic features of using actual client-oriented means of promoting products on the Internet are investigated and generalized: non-standard advertising media; online exhibitions, online auctions; web conferencing; systems of interaction with sellers; methods of website promotion in social networks; mobile advertising; augmented reality. It is proved that the integrated use and innovative updating of marketing tools allows constantly expanding the customer base, increasing the level of competitiveness of industrial products, stimulating customer loyalty, strengthening ties with the target audience, and also contributes to reputation strengthening, organic growth in the number of users of products, increasing the level of retention of the target audience, increasing the number of repeat purchases, increasing the amount medium check, increasing the company's profits. It is noted that this is facilitated by the fullest use of the possibilities of personalizing customer experience, increasing customer satisfaction due to maximum convenience of product consumption, guaranteed satisfaction of expectations, ensuring effective feedback, meticulous and thoughtful work with negative customer reactions.

The modern tools of the Marketing 4.0 concept considered in the publication and the peculiarities of their use in the digital environment of the Internet presented in detail formed the basis of the formulated proposals for the introduction of new brand development strategies, the content of which is to attract customers to the development and updating of the concept of industrial products, its adjustment in accordance with the personal preferences of consumers, the creation of "ideal" offers. The use of digital marketing opportunities in combination with the combined application of the latest strategies for promoting industrial products allows more efficient use of dynamic pricing tools, promotes the practical introduction of many channel sales of products, maximizes the processes of attracting customers to the formation of added value of the manufacturer, really saves the marketing budget, optimizes in real time the level of production workload capacities of manufacturers of industrial products.

inbound marketing, innovative technologies for digital marketing, digital networking

Одержано (Received) 02.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 19.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.74

JEL Classification: E 50

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).197-203](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).197-203)

Н.В. Гаврилова, доц., канд. екон. наук

Л.М. Задорожня, асист.

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Сучасні тенденції грошового обігу в Україні**

У статті проведено аналіз структури грошової маси в Україні, аналіз готівкових грошових знаків. Метою дослідження є визначення ключових засад та сучасних особливостей організації грошового обігу в Україні, проведення аналізу структури грошової маси та виявлення напрямків її оптимізації.

Виявлено проблеми, переваги та недоліки готівкового та безготівкового грошового обігу в Україні. За результатами дослідження з'ясовано, що грошовий агрегат М0 за 2021 рік в порівнянні з 2019 роком збільшився з 384,37 млрд. грн. до 581,01 млрд. грн., грошовий агрегат М1 збільшився з 770,04 млрд. грн. до 1281,24 млрд. грн., грошовий агрегат М2 з 1435,22 млрд. грн. до 2069,61 млрд. грн., а грошовий агрегат М3 збільшився з 1438,31 млрд. грн. до 2071,37 млрд. грн. Вимоги сьогодення вимагають від Національного банку України проведення заходів, щодо скорочення обсягів готівкового грошового обігу та його впорядкування, а також спрямовування зусиль на стабілізацію безготівкових розрахунків, що сприятиме оптимізації грошового обороту та скороченню темпів зростання готівки в обігу. Діяльність Національного банку України має бути спрямована на популяризацію безготівкових платежів серед населення, розвитку їх платіжної культури, проведення заходів щодо зміцнення технічних можливостей банківських установ, прискорення проведення транзакцій.

З метою подальшого удосконалення готівково-грошового обігу необхідно виконувати дії пов'язані з досягненням обґрунтованого прогнозування готівкової маси в обігу, в її обсягах та номіналах; максимальним залученням готівки в економічний оборот держави; забезпечувати високу якість готівки.

грошовий обіг, грошова маса, структура грошової маси, грошові агрегати, готівкові гроші, банкноти, монети, безготівкові гроші

Постановка проблеми. Організація грошового обігу в країні є ефективним засобом вирішення нагальних проблем економічного і фінансового напрямку. Відомо, що під грошовим обігом розуміють рух грошей у готівковій та безготівковій формі у внутрішньому обороті країни. Визначення обсягу і структури грошової маси в обігу є важливим для забезпечення загальної економічної стабільності країни, в цілому, та грошового обігу, зокрема.

А отже, дослідження питань, що пов'язані із грошовим обігом, є, як завжди, актуальним. Так, з одного боку, важливе вдосконалення готівково-грошового обігу через заходи, спрямовані на стабілізацію національної грошової одиниці, визначення оптимального співвідношення грошової бази та грошових агрегатів, а з іншого, - розширення технічних можливостей з використанням цифрових технологій у безготівкових розрахунках. Розробка ефективних інструментів управління грошовим обігом сприятиме вирішенню завдань розвитку та стимулювання реального сектору економіки, вдосконаленню регулювання фінансової системи, розвитку світової торгівлі та просуванню міжнародних інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічним основам організації грошового обігу завжди приділялась увага науковців. Питанням організації грошового обігу в Україні, його сучасному стану, проблемам та напрямкам удосконалення присвячені праці Я. Чайковського [11]. Питання грошової емісії та організації готівкового обороту у своїх дослідженнях розглядав І. Проць [8]. Наукові

здобутки В. Варцаби та В. Огородніка спрямовані на дослідження проблематики грошового ринку в Україні у контексті трансформаційних процесів [1]. Питанням теорії та практики грошового обігу приділяли велику увагу відомі науковці-економісти О. Дзюблюк, В. Корнєєв та В. Міщенко [3]. Слід особливо відмітити О. Князєву та Н. Осенчук, у дослідженнях яких розглядалися тенденції та перспективи розвитку безготівкових платежів в Україні [4]. Відомі науковці О. Омельченко та О. Рац у своїх дослідженнях проводили аналіз регулювання грошової маси [7].

Незважаючи на численні наукові та практичні розробки дослідження щодо сучасних тенденцій організації грошового обігу та проведення аналізу стану та структури грошової маси важливості не втрачають.

Постановка завдання. Метою статті є визначення ключових засад та сучасних особливостей організації грошового обігу в Україні, проведення аналізу структури грошової маси та виявлення напрямків її оптимізації.

Виклад основного матеріалу. Організація грошового обігу в країні є важливим та дієвим механізмом, який спрямований на вирішення фінансово-економічних проблем розвитку країни. В Україні, завдання, щодо організації грошового обігу покладені на Національний банк України, дії якого спрямовані на підтримку стабільності національної грошової одиниці, забезпечення заходів щодо випуску та вилучення грошової маси, проведення заходів, щодо оптимального співвідношення грошової бази, грошових агрегатів та валового внутрішнього продукту, проведення заходів, щодо удосконалення безготівкових розрахунків, через більш широке використання електронних та цифрових технологій та зміцнення довіри до банківських установ, їх технологій та послуг.

Відповідно до «Концепції організації готівкового обігу в Україні» потребує «перегляду Політика готівкового обігу, для забезпечення ефективного та безперебійного проведення операцій з готівкою, а також на поступове зниження питомої ваги готівкового обігу на користь безготівкового з урахуванням трансформаційних процесів та світового досвіду» [5]. Відповідно до цієї концепції запропоновані варіанти моделей стратегії розвитку готівкового обігу в Україні, через впровадження контрольованої моделі (встановлення повного контролю над готівковим обігом та оперативне реагування на потреби в готівці), частково контрольована модель (контроль НБУ за готівковим обігом та можливість коригувати диспропорції забезпечення готівкового обігу) та делегована модель (мінімальні операційні витрати НБУ, часткова відмова від капіталовкладень та перенесення витрат на комерційний сектор) [5].

Обсяг та структура грошової маси має вагомий вплив на загальний економічний розвиток країни. Аналіз структури грошової маси здійснюється через аналіз грошових агрегатів.

Останніми роками спостерігається значне зростання обсягів і кількості грошової маси, що підтверджують дані досліджень, які представлені у таблиці 1.

Таблиця 1–Структура грошових агрегатів в Україні за 2019-2021 роки (млрд. грн.)

Показник грошової маси	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Готівкові кошти в обігу поза депозитними корпораціями (M0)	384,37	516,08	581,01
Переказні депозити в національній валюті	385,68	533,97	700,23
Грошовий агрегат M1	770,04	1050,05	1281,24
Переказні депозити в іноземній валюті	208,19	287,45	317,93

Продовження таблиці 1

Інші депозити	456,99	509,87	470,44
Грошовий агрегат М2	1435,22	1847,36	2069,61
Цінні папери, крім акцій	3,09	2,64	1,75
Грошовий агрегат М3	1438,31	1850,01	2071,37

Джерело: узагальнено на основі [9]

Наведені вище дані засвідчують поступове зростання обсягів грошової маси. Так, агрегат М0 у 2021 році в порівнянні з 2019 роком на зріс на 196,64 млрд. грн., грошовий агрегат М1 у 2021 році збільшився у порівнянні з 2019 роком на 511,2 млрд. грн., грошовий агрегат М2 відповідно збільшився на 634,39 млрд. грн., грошовий агрегат М3 збільшився на 633,06 млрд. грн. З рисунку 1 бачимо, що в категорії «інші депозити» в 2020 був період піку, а в 2021 році відбувся спад з 509,87 млрд. грн. до 470,44 млрд. грн.

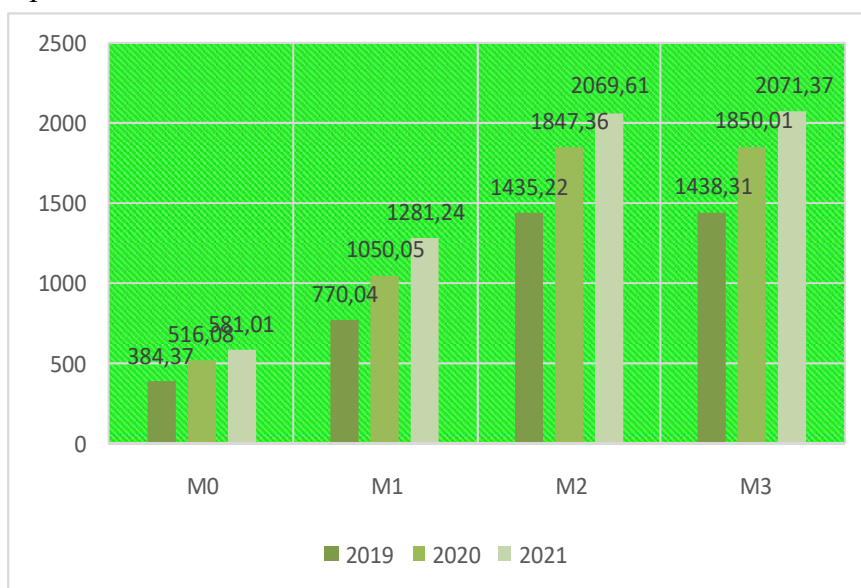


Рисунок 1 – Динаміка грошових агрегатів за 2019-2021 роки(млрд. грн.)

Джерело: узагальнено на основі [9], побудовано авторами з використанням даних таблиці 1

Незважаючи на те, що 2020 та 2021 роки були періодами активних карантинних обмежень, розвитку цифрової трансформації банківської системи, активного розвитку дистанційних та цифрових фінансів, за досліджуваний період зменшення кількості готівки не відбулось.

Збільшення кількості готівки в обігу доводить, що вона є головним інструментом здійснення розрахунків, що особливо наочно демонструється у періоди кризи. Адаже вагомими перевагами готівкових розрахунків є повна ліквідність, найбільш універсальний засіб платежу, доступність у використанні адже це не потребує додаткових засобів і технологій для проведення операції, гарантує забезпечення конфіденційності операції. Значним чинником, який стримує розвиток безготівкових операцій є невпевненість громадян у безпеці транзакцій.

Останнім часом, не лише в розвинутих країнах, а і в Україні отримали поширення різні способи стимулювання безготівкових розрахунків, через повернення відсотка на карту або у вигляді бонусу, застосування знижки за розрахунки картою. Крім того все частіше, а особливо це помітно в умовах кризи, активніше

застосовуються регуляторні обмеження, а саме: обмеження на зняття готівки, на розрахунок готівкою. Безумовно, обмеження не є дієвим засобом, а отже і не можна їх використовувати постійно.

Останнім часом в Україні значно розширились технологічні та сучасні можливості для зняття готівки, але розрив можливостей в порівнянні з іншими країнами існує вагомий.

Рівень готівки в обігу залежить від різних чинників, а саме:

- рівень технологічних можливостей проведення безготівкових платежів;
- рівень тінізації економіки;
- рівень проникнення банківської та фінансової культури серед населення.

Незважаючи на значні переваги у використанні безготівкових грошей кількість готівки в обігу в Україні постійно зростає. Так, станом на 01.01 2021 року в обігу перебувало 558,5 млрд. грн. готівки, а станом на 01.01.2022 року вже 627,7 млрд. грн.

Структуру готівки в обігу за 2019 -2021 роки можна побачити у таблиці 2.

Таблиця 2 - Структура готівки в обігу в Україні за 2019-2021 роки

	31.12.2019		31.12.2020		31.12.2021	
	млн. шт	%	млн. шт	%	млн. шт	%
Банкноти						
1 гривня	491,2	16,74	441,7	14,6	406,0	13,7
2 гривні	202,0	6,88	176,3	5,8	160,7	5,4
5 гривень	259,8	8,85	206,8	6,9	172,8	5,9
10 гривень	186,3	6,35	156,2	5,2	125,6	4,3
20 гривень	134,4	4,58	136,8	4,5	138,7	4,7
50 гривень	168,4	5,74	167,7	5,6	152,6	5,2
100 гривень	337,4	11,49	345,8	11,5	277,5	9,4
200 гривень	687,5	23,43	723,2	24,0	741,8	25,1
500 гривень	464,0	15,81	592,2	19,7	689,0	23,3
1000 гривень	3,9	0,13	65,3	2,2	88,8	3,0
Монети						
10 копійок	3857,2	28,88	3946,7	29,9	4004,1	28,6
50 копійок	1262,0	9,45	1270,1	9,4	1302,3	9,3
1 гривня (зразка 2018 року)					398,8	2,9
1 гривня (зразка до 2016 року)	669,4	5,01	708,9	5,2	443,5	3,2
2 гривні	167,0	1,25	266,1	2,0	381,1	2,7
5 гривень	0,8	0,02	45,0	0,3	129,3	0,9
10 гривень			17,7	0,1	98,3	0,7
1 копійка	2435,2	18,24	2433,3	18,0	2432,2	17,4
2 копійки	1395,4	10,45	1394,4	10,3	1393,7	10,0
5 копійок	1858,5	13,92	1845,8	13,6	1838,7	13,1
25 копійок	1706,2	12,78	1607,7	11,9	1570,0	11,2

Джерело: складено на основі [9]

Розглядаючи дані таблиці 2 зазначимо, що найбільшу питому вагу в готівковому обігу серед банкнот займає банкнота номіналом 200 гривень (25,1%) та 500 гривень (23,3%), а серед монет – номіналом 10 копійок (28,6%). Найменшу питому вагу займає серед банкнот – номінал 1000 гривень (3%), а серед монет – номінал 10 гривень (0,7%).

Варто зазначити, що за розглянутий період зросла кількість штук банкнот номіналом 1000 гривень на 84,9 млн. шт.

Згідно оприлюднених даних на кінець 2021 року в обігу було 627,4 млрд. грн., з яких 622,6 млрд. грн. припадало на банкноти, а 4,8 млрд. грн. – на монети, без врахування пам'ятних та інвестиційних монет [2].

В результаті збільшилася частка готівки у заощадженнях населення. Паралельно зі зростанням попиту на готівку та збільшенням обсягів їх емісії скоротилося повернення готівки в банки, знизилася обсяги інкасованої виручки торгових та інших підприємств та організацій.

Обслуговування готівкового обігу для банківської системи є дуже дорогим, адже забезпечується захист купюр, обмін та вилучення пошкоджених та непридатних купюр, карбування розмінних монет, яке часто коштує дорожче номіналу.

За 2019 -2021 роки Національним банком України постійно проводились заходи щодо вдосконалення захисту банкнот від підробок та появи можливостей самостійно визначати справжність банкноти. У 2020 році Національним банком України проводились заходи щодо модернізації зразків банкотно-монетного ряду. Так, у 2020 році Національним банком України були введені в обіг оновлені банкноти номіналом 200 гривень та монета 10 гривень з удосконаленим дизайном та новітніми системами захисту. Вже з 1.10.2020 року втратили чинність законного платіжного засобу банкноти номіналом одна гривня випуску до 2003 року та монети номіналом 25 копійок. Нині, ще залишаються дійсним платіжним засобом, але поступово виводяться з обігу банкноти номіналом 1 та 2 гривні зразку 2003-2007 років та монет випущених в обіг до 2018 року номіналом 1 гривня. В результаті цих заходів номінальний ряд гривні скоротиться з 16 до 12 номіналів, тобто залишаться в обігу шість номіналів монет: 10 та 50 копійок, 1, 2, 5 та 10 гривень, а також шість номіналів банкнот: 20, 50, 100, 200, 500 та 1000 гривень.

Варто відмітити, що у 2020 році Фабрика банкотно-паперу виготовила 234,871тонни паперу, що становить 100% від запланованого обсягу. Банкотно-монетний двір виготовив та передав до Центрального сховища 292,176 млн. штук банкнот різних номіналів та 341,0 млн. штук монет різних номіналів.

За 2020 рік Національним банком України продовжувались заходи, спрямовані на поступовий перехід до обслуговування готівкового обігу третіми учасниками. Так, на кінець 2020 року право на надання послуг з інкасації мали 11 юридичних осіб (СІТ – компанії), які обслуговували 609 відділень банків, 1486 клієнтів, 181 клієнта з доставки готівки та 1494 банкомати та ПТКС. Упродовж 2020 року СІТ – компанії продовжували здійснювати операції з оброблення та зберігання готівки, так за вказаний період ними було оброблено 11756 пачок готівки на суму понад 2,9 млрд. грн. [9].

Реалії сьогодення вимагають від Національного банку України проведення заходів щодо скорочення обсягів готівкового грошового обігу та його впорядкування, а також спрямовування зусиль на стабілізацію безготівкових розрахунків, що сприятиме організації грошового обороту та скороченню темпів зростання готівки в обігу. Діяльність Національного банку України має бути спрямована на популяризацію безготівкових платежів серед населення, розвиток їх платіжної культури, проведення заходів щодо зміцнення технічних можливостей банківських установ, прискорення проведення транзакцій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На підставі проведених досліджень можна вважати, що в Україні відбувається поступове збільшення грошових агрегатів M0, M1 та M2 у 2019 - 2021 роках. Найбільшу питому вагу в готівковому обігу серед банкнот займає банкнота номіналом 200 гривень (25,1%) та 500 гривень

(23,3%), а серед монет – номіналом 10 копійок (28,6%). Найменшу питому вагу займає серед банкнот – номінал 1000 гривень (3%), а серед монет – номінал 10 гривень (0,7%).

З метою скорочення готівкової грошової маси в обігу Національний банк України має проводити заходи щодо технологічної підтримки розвитку банківських установ, розширювати дію розрахунків безконтактними платіжними засобами. Зі свого боку комерційні банки мають зацікавити клієнта актуальними пропозиціями: цікавий та зручний мобільний додаток, електронний кабінет власника платіжної картки, бонуси, знижки, додаткові та безкоштовні послуги, швидкі перекази та ін.

З метою подальшого удосконалення готівково-грошового обігу необхідно виконувати дослідження, пов'язані з досягненням обґрунтованого прогнозування готівкової маси в обігу, в її обсягах та номіналах; максимальним залученням готівки в економічний оборот держави; забезпечувати високу якість готівки.

Список літератури

1. Варцаба В., Огородник В. Грошовий ринок України у контексті трансформаційних процесів. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 9–12. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2017/4.pdf.
2. Грошово-кредитна та фінансова статистика. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=27843415 (дата звернення: 18.12.2022).
3. Дзюблюк О.В., Корнєєв В.В., Міщенко В.І. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності: монографія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2017. 298 с.
4. Князева О., Осеньчук Н. Тенденції та перспективи розвитку безготівкових платежів в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 438–442. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/100.pdf> (дата звернення: 18.12.2022).
5. Концепція організації готівкового обігу в Україні. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Cash_management_strategy_pr_2016-08-08.pdf (дата звернення: 23.12.2022).
6. Макроекономічний та монетарний огляд. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichnyy-ta-monetarniy-oglyad>
7. Омельченко О., Рац О. Аналіз регулювання грошової маси. *Ефективна економіка*. №3, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/Downloads/pdf/7_2020/pdf/1_2021/7.pdf?op=1&z=6176 (дата звернення: 04.01.2023).
8. Проць І. Грошова емісія і грошовий обіг: поняття та сутність. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2021. С. 215-219. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/250262/247702> (дата звернення: 14.12.2022).
9. Річний звіт за 2021 рік. *Національний банк України*: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik> (дата звернення: 08.01.2023).
10. Структура готівки в обігу. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/gotivkoviy-obig-v-ukrayini-na-01-sichnya-2022-roku> (дата звернення: 17.12.2022).
11. Чайковський Я. Грошовий обіг в Україні: сучасний стан, проблеми та напрямки удосконалення організації. *Світ фінансів*. 2018. № 2(55). С. 108-122. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1060> (дата звернення: 18.12.2022).
12. Шумська С. С. Гроші та економічна динаміка в Україні: теорія та емпіричні оцінки взаємозв'язку. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 603 – 611. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/97.pdf (дата звернення: 27.12.2022).

References

1. Vartsaba, V., & Ohorodnyk, V. (2017). Hroshoviy rynek Ukrainy u konteksti transformatsiinykh protsesiv [Money market of Ukraine in the context of transformational processes]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 10, 9–12. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/10_2017/4.pdf [in Ukrainian].
2. Hroshovo-kredytна ta finansova statystyka [Monetary and financial statistics]. (n.d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=27843415 [in Ukrainian].
3. Dziubliuk, O.V., Kornieiev, V.V., Mishchenko, V.I. (2017). *Teoriia i praktyka hroshovoho obihu ta bankivskoi spravy v umovakh hlobalnoi finansovoi nestabilnosti* [Theory and practice of money

- circulation and banking in conditions of global financial instability*]. Ternopil : FOP Osadtsa Yu.V [in Ukrainian].
4. Kniiazieva, O., & Osenchuk, N. (2017) Tendentsii ta perspektyvy rozvytku bezgotivkovykh platezhiv v Ukraini [Trends and prospects for the development of cashless payments in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, 6 (46), 438–442. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/100.pdf> [in Ukrainian].
 5. Kontseptsiiia orhanizatsii hotivkovoho obihu v Ukraini [Concept of organization of cash circulation in Ukraine]. *bank.gov.ua*. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Cash_management_strategy_pr_2016-08-08.pdf [in Ukrainian].
 6. Richnyi zvit za 2021 rik [2021 annual report]. *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2021-rik> [in Ukrainian].
 7. Omelchenko, O., & Rats, O. (2018). Analiz rehuliuвання hroshovoi masy [Analysis of money supply regulation]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 3. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/Downloads/pdf/7_2020/pdf/1_2021/7.pdf?op=1&z=6176 [in Ukrainian].
 8. Prots, I. (2021). Hroshova emisiia i hroshovi obih: poniattia ta sutnist [Monetary issue and cash circulation: concept and essence]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, 215-219. Retrieved from <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/250262/247702> [in Ukrainian].
 9. Monetarnyi ohliad [Monetary review]. (n.d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58037 [in Ukrainian].
 10. Struktura hotivky v obihu [Cash structure in circulation]. (n.d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/gotivkoviy-obig-v-ukrayini-na-01-sichnya-2022-roku> [in Ukrainian].
 11. Chaikovskiy, Ya. (2018). Hroshovi obih v Ukraini: suchasnyi stan, problemy ta napriamky udoskonalennia orhanizatsii [Cash circulation in Ukraine: the current state, problems and directions of improvement of the organization]. *Svit finansiv – World of Finance*, 2(55), 108-122. Retrieved from <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1060> [in Ukrainian].
 12. Shumska, S. (2017). Hroshi ta ekonomichna dynamika v Ukraini: teoriia ta empirychni otsinky vzaïmozv'язku [Money and economic dynamics in Ukraine: theory and empirical estimates of the relationship]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 11, 603–611. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/97.pdf [in Ukrainian].

Natalia Gavrilo, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Larysa Zadorozhnia, Assistant

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Current Trends in Money Circulation in Ukraine

The article analyzes the structure of the money supply in Ukraine, analysis of cash banknotes. The purpose of the study is to determine the key principles and modern features of the organization of money circulation in Ukraine, to analyze the structure of the money supply and identify directions of its optimization.

The problems, advantages and disadvantages of cash and non-cash money circulation in Ukraine have been identified. According to the results of the study, the M0 monetary unit for 2021 increased from UAH 384.37 billion compared to 2019. to 581.01 billion UAH, the monetary unit M1 increased from 770.04 billion UAH. up to UAH 1281.24 billion, the monetary unit M2 from 1435.22bn. UAH. to UAH 2069.61 billion, and the monetary unit M3 increased from UAH 1438.31 billion. up to 2071, 37 billion UAH. The current requirements require the National Bank of Ukraine to conduct measures to reduce the volume of cash circulation and its streamlining, as well as to direct efforts to stabilize cashless payments, which will contribute to the organization of cash turnover and reduce the rate of cash growth in circulation. The activities of the National Bank of Ukraine should be aimed at popularizing cashless payments among the population, developing their payment culture, holding events, strengthening the technical capabilities of banking institutions, speeding up transactions.

In order to further improve cash circulation, it is necessary to perform actions related to the achievement of reasonable forecasting of cash mass in circulation, in its volumes and denominations; maximum involvement of cash in the economic turnover of the state; ensure high quality of cash.

cash circulation, money supply, structure of money supply, money aggregates, cash, banknotes, coins, cashless money

Одержано (Received) 16.01.2023

Прорецензовано (Reviewed) 21.01.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 336.201

JEL Classification: H21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).204-212](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).204-212)

А.М. Лисенко, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Сутність податкового планування та фактори, що здійснюють вплив на якість податкових планів

У статті досліджено підходи науковців до трактування поняття податкового планування та встановлено, що у більшості публікацій увага науковців зосереджується на дослідженні сутності, видів, методів податкового планування, проте вивченню факторів впливу на якість податкових планів не приділяється належна увага. Запропоновано авторське визначення сутності податкового планування з урахуванням його здійснення на рівні суб'єктів господарювання, а також відповідних державних та територіальних органів управління. При цьому податкове планування розглянуто як систему заходів, сформовану у рамках чинного податкового законодавства, спрямовану на рівні суб'єктів господарювання на оптимізацію податкового навантаження та зниження податкових ризиків, а на рівні держави й територій - на визначення оптимальних податкових параметрів та раціональних рішень відповідних державних та територіальних органів управління, спрямованих на забезпечення обґрунтованого (у межах податкового потенціалу) обсягу податкових надходжень до бюджетів різних рівнів.

Акцентовано увагу на тому, що процес податкового планування має базуватися на урахуванні як загальнодержавного підходу, так і діяльності суб'єктів господарювання; що сфера податкового планування передбачає застосування виключно легальних, законодавчо допустимих підходів при розробці шляхів зниження рівня податкового навантаження на суб'єкт господарювання, а податкове планування слугує основою для розробки рішень у сфері управління оподаткуванням та має здійснюватися з урахуванням вимог чинного податкового законодавства.

Охарактеризовано зовнішні, внутрішні, об'єктивні, суб'єктивні, основні, другорядні, постійні, змінні, інтенсивні, екстенсивні, загальні, специфічні, прямі, непрямі, складні та прості фактори, які здійснюють вагомий вплив на якість податкових планів. Запропоновано здійснювати розподіл факторів за встановленими групами, що у подальшому забезпечить оцінку впливу таких факторів на результати формування та якість податкових планів.

податкове планування, податкові платежі, база оподаткування, податкова оптимізація, фактори, суб'єкти економічної діяльності

Постановка проблеми. Оптимізація податкових платежів є важливою складовою фінансової стратегії суб'єкта економічної діяльності, спрямованою на зниження податкового навантаження та максимізацію прибутку. Для розробки законних шляхів оптимізації податкових платежів застосовують податкове планування, методи якого базуються на побудові структури бізнесу на основі використання податкових пільг та інших важелів впливу на формування бази оподаткування. Складність розробки податкових планів пов'язана з постійними змінами в податковому законодавстві, а за наявності економічних взаємозв'язків з іншими країнами - з відмінністю у функціонуванні податкових систем. При цьому виникають питання щодо оптимальної структуризації бізнесу з урахуванням можливостей зниження податкових зобов'язань при переміщенні доходів та прибутку між суб'єктами економічної діяльності, у тому числі й розміщеними в різних країнах. Враховуючи постійні зміни в економіці та технологіях, окреслені проблеми у сфері податкового планування не втрачають своєї актуальності, потребують постійної уваги з боку наукової спільноти й практиків та формують простір для розробки податкових планів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням сутності податкового планування, його видів та методів, ролі в процесі управління займалися І., Греца Я. В.,

Гринчук В. Ю., Гринчук Ю. С., Давидов Г. М., Долженко І. І., Бондаренко Г. Ю., Васильєва Л. М., Голяш І. Д., Глущенко Я. Євтушевська О. О., Корецька С. О., Корогодова О. О., Лагодієнко Н. В., Моїсеєнко Т. Ю., Оліховський В. Я., Оліховська М. В., Романів С. Р., Самусевич Я. В., Супруненко С. А., Височина А. В., Черешнюк О. М., Черкас Т. С., Черненко Н. О., Шалімова Н. С. та інші науковці. Теоретико-методичні аспекти податкового планування як засобу запобігання правопорушенням та гармонізації взаємовідносин держави й суб'єктів господарювання, невід'ємної складової механізмів державної податкової політики та податкового менеджменту дослідили Васильєва Л. М. [1], Голяш І. Д., Романів С. Р., Черешнюк О. М. [3], Гринчук Ю. С., Гринчук В. Ю. [5], Євтушевська О. О. [6], Лагодієнко Н. В., Бондаренко Г. Ю., Тарасенко В. П. [8], Оліховська М. В., Оліховський В. Я. [12], Давидов Г. М., Любченко О. М. [13], Супруненко С. А. [15], Черкас Т. С., Долженко І. І. [16]. Вагомий внесок у дослідження змісту, правових засобів та меж податкового планування, основ податкової оптимізації у контексті зарубіжного досвіду та української практики внесли Греца Я. В. [4], Самусевич Я. В., Височина А. В. [14]. Особливості планування розвитку податкового потенціалу підприємств на основі комплексного підходу вивчала Корецька С. О. [7]. Податкове планування на засадах ризико-орієнтованого підходу в умовах діджиталізації економіки дослідили Глущенко Я. І., Корогодова О. О., Черненко Н. О., Моїсеєнко Т. Ю. [2]. Теоретичні та прикладні аспекти визначення податкового навантаження суб'єктів господарювання, розробки податкового паспорту регіону як інструменту планування бюджетних надходжень розкрито в працях [9-11]. У більшості публікацій увага науковців зосереджується на дослідженні сутності, видів, методів податкового планування, проте вивченню факторів впливу на якість податкових планів не приділяється належна увага. Окреслені аспекти потребують більш ретельного вивчення, що свідчить про актуальність дослідження.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є систематизація існуючих підходів у визначенні сутності податкового планування, а також факторів, що здійснюють вплив на якість податкових планів.

Виклад основного матеріалу. Податкове планування є важливою складовою процесу управління, адже сфера господарської діяльності, у тому числі й фінансової діяльності та, зокрема, сфера оподаткування мають бути чітко спланованими з метою забезпечення вибору ефективних рішень. Можливості щодо здійснення податкового планування зумовлені змістом чинного податкового законодавства, яке передбачає відмінності в оподаткуванні різних категорій платників податків та видів діяльності.

Елементи податкового планування наявні в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, адже особливості застосування систем оподаткування вивчаються управлінським персоналом як ще до моменту державної реєстрації такого суб'єкта, так і в процесі здійснення ним фінансово-господарської діяльності. З огляду на це важливе значення має систематизація трактування сутності податкового планування різними науковцями.

Так, Євтушевська О. О. розглядає податкове планування як «інтеграційний процес упорядкування господарської діяльності відповідно до чинного податкового законодавства та стратегії розвитку підприємства» [6, с. 36]. Самусевич Я. В. та Височина А. В. зазначили, що «податкове планування - це елемент податкового менеджменту, що формує підґрунтя для ухвалення оптимальних управлінських рішень у сфері оподаткування» [14, с. 31]. Тобто, податкове планування слугує основою для розробки рішень у сфері управління оподаткуванням та має здійснюватися з урахуванням вимог чинного податкового законодавства.

Податкове планування слід розглядати як складову загальної системи планування діяльності платника податків, спрямовану на оптимізацію податкового навантаження на суб'єкт господарювання, раціональне розміщення його активів, удосконалення процесу сплати податків. Греца Я. В. визначає поняття податкового планування «як складову економіко-правового планування діяльності платника податків, що передбачає розробку системи правомірних заходів, спрямованих на визначення найбільш оптимальної моделі оподаткування, удосконалення процесу сплати податків, аналіз та прогнозування податкових наслідків здійснення господарських операцій, зменшення рівня податкового навантаження та збільшення прибутку, з урахуванням вимог податкового законодавства та тенденцій податкової політики держави» [4, с. 17]. Черкас Т. С. та Долженко І. І. пропонують розглядати податкове планування «як процес оптимізації податкових платежів, ефективного вибору або зміни режиму оподаткування та зменшення податкових ризиків підприємства в контексті чинного податкового законодавства, що дозволяє максимізувати прибутковість та ринкову вартість підприємства в теперішньому та майбутніх періодах» [16, с. 492].

За визначенням Лагодієнко Н. В., Бондаренко Г. Ю., Тарасенко В. П., «податкове планування - це вибір між різними варіантами здійснення фінансово-господарської діяльності і розміщення активів підприємства з метою досягнення найнижчого рівня податкових зобов'язань, що виникають при цьому» [8, с. 123]. На думку Гринчук Ю. С. та Гринчук В. Ю., «суть податкового планування полягає у формуванні підприємством такої податкової політики, яка забезпечила б найоптимальніший варіант розміщення своїх активів для отримання найбільшого прибутку шляхом оптимізації оподаткування» [5, с. 48-49]. Голяш І. Д., Романів С. Р., Черешнюк О. М. розглядають сутність податкового планування «з погляду його функціональних можливостей, які дають змогу виходячи з вимог податкового законодавства зменшити податкове навантаження господарського суб'єкта» [3, с. 311].

Науковці пропонують здійснювати процес податкового планування з урахуванням різних часових проміжків. Так, Корецька С. О. стверджує, що «податкове планування являє собою процес визначення сум податкових платежів на основі аналізу та вибору різних об'єктів оподаткування, пріоритетних видів підприємницької діяльності, конкретних операцій, можливостей підприємства для досягнення заданих результатів фінансово-господарської діяльності, як у короткотерміновому, так і в довготерміновому періоді в умовах чинної податкової системи» [7].

Знизити рівень податкового навантаження можна як законним шляхом, так і незаконним (шляхом ухилення від сплати податків). Сфера податкового планування передбачає застосування виключно легальних, законодавчо допустимих підходів при розробці шляхів зниження рівня податкового навантаження на суб'єкт господарювання.

Отже, податкове планування на рівні суб'єкта господарювання можна визначити як систему заходів, здійснюваних у рамках чинного податкового законодавства, спрямованих на оптимізацію рівня податкового навантаження та зниження податкових ризиків. За умови належної організації суб'єктом господарювання податкового планування такий суб'єкт матиме можливість дотримуватися норм податкового законодавства, а отже й уникати штрафних санкцій, раціонально керувати грошовими потоками, мінімізувати рівень податкового навантаження, збільшити прибуток.

Водночас слід враховувати, що процес податкового планування має базуватися на урахуванні як загальнодержавного підходу, так і діяльності суб'єктів господарювання. Виходячи з цього, науковці пропонують розглядати поняття податкового планування у практиці діяльності суб'єктів господарювання узагальнено,

як «процес розробки податкових планів, виходячи з фінансових потреб держави і окремих регіонів та можливостей платників податків, оснований на визнанні права суб'єктів господарювання щодо оптимізації податкових зобов'язань та урахуванні затверджених на законодавчому рівні нормативів (ставок) податкових платежів» [13, с. 72].

Самусевич Я. В. та Височина А. В. виокремили поняття державного податкового планування, яке, на їхню думку, «є сукупністю форм і методів визначення економічно обґрунтованих (оптимальних) податкових параметрів і рішень відповідних державних органів управління, спрямованих на реалізацію функцій податків та забезпечення максимально можливого обсягу податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів у межах заданих параметрів податкового потенціалу» [14, с. 31]. Серед процесів державного податкового планування зазначені науковці виділяють: державне податкове прогнозування; оперативне, поточне, стратегічне та зведене державне податкове планування; податкове бюджетування; раціональне використання додаткових доходів, сформованих за рахунок податкових надходжень, на фінансування раціональних витрат [14].

Таким чином, податкове планування є системою заходів, сформованою у рамках чинного податкового законодавства та спрямованою на рівні суб'єктів господарювання на оптимізацію податкового навантаження й зниження податкових ризиків, а на рівні держави й територій - на визначення оптимальних податкових параметрів та раціональних рішень відповідних державних та територіальних органів управління, спрямованих на забезпечення обґрунтованого (у межах податкового потенціалу) обсягу податкових надходжень до бюджетів різних рівнів.

Планування податкових платежів на рівні суб'єкта господарювання залежить від обсягів та видів його діяльності, особливостей формування облікової політики, податкового статусу партнерів. На загальнодержавному та територіальному рівнях очікувані обсяги податкових платежів мають забезпечувати формування витратної частини бюджетів та обчислюються з урахуванням показників, визначених планом щодо формування податкових надходжень за видами податків.

Результати податкового планування обумовлюються впливом значної кількості факторів, без дослідження впливу яких не можна зробити висновки стосовно обґрунтованості податкових планів. По відношенню до результатів податкового планування фактори можуть знаходитися у детермінованому або стохастичному зв'язку, в прямій або оберненій залежності, мати динамічний або статичний характер прояву. Тому виникає необхідність у відборі, класифікації та систематизації факторів, встановленні форми зв'язку між результативним та факторними показниками.

При виокремленні факторів впливу слід враховувати, що кожен фактор складається з окремих елементів. Водночас, при одночасному розгляді значної кількості факторів без урахування їх взаємозв'язку та без виокремлення основних чинників впливу можна отримати хибні висновки.

Для подальшої оцінки впливу факторів на результати формування та якості податкових планів доцільно здійснити їх розподіл за групами (рис. 1).

Внутрішні фактори на рівні держави та територіальних громад обумовлюються особливостями загальнодержавного та територіального планування обсягів податкових надходжень до відповідних бюджетів. На рівні суб'єктів господарювання внутрішні фактори обумовлюються особливостями видів діяльності, облікової політики тощо. Зовнішні фактори формуються під впливом зовнішніх ринків (щодо загальнодержавного планування), а також України в цілому, територіальних громад, галузей (щодо розробки податкових планів суб'єктами господарювання).

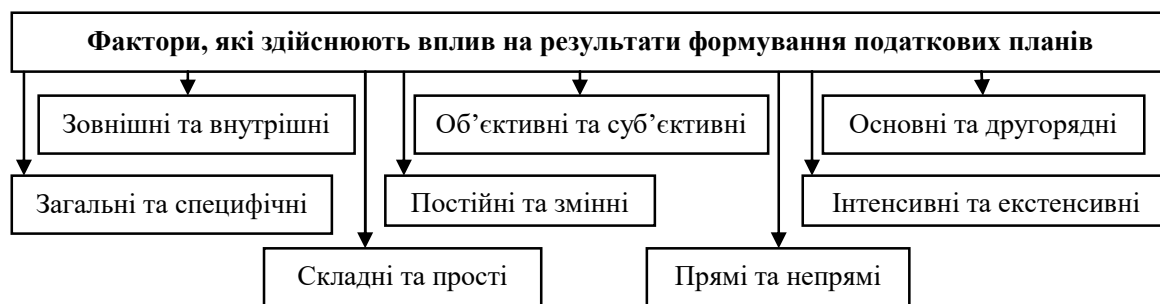


Рисунок 1 – Класифікація факторів за групами в залежності від їх впливу на результати формування та якість податкових планів.

Джерело: розроблено автором

Об'єктивні фактори не залежать від волі людини та її бажання, тоді як суб'єктивні чинники залежать від діяльності суб'єктів економічної діяльності, вмінь та досвіду осіб, відповідальних за розробку податкових планів.

Основні фактори здійснюють суттєвий вплив на результати розробки та якість податкових планів, а другорядні фактори не здійснюють вирішального впливу на результати розробки та якість податкових планів в конкретних умовах.

Крім того, фактори в залежності від їх впливу на результати формування та якість податкових планів розподіляються на загальні та специфічні. Загальні фактори мають широку сферу прояву, тоді як специфічні фактори діють в межах конкретного суб'єкта економічної діяльності, галузі економіки або території.

Постійні фактори безперервно впливають на процес розробки та якість податкових планів, а вплив змінних факторів має періодичний характер свого прояву.

Інтенсивні фактори пов'язані з якісним приростом значень результативних показників (нарощування величини об'єкта оподаткування за рахунок зростання продуктивності праці тощо), а екстенсивні фактори пов'язані з кількісним приростом значень результативних показників (нарощування величини об'єкта оподаткування за рахунок розширення площ, збільшення кількості робочих місць і т. ін.).

Більшість факторів формується з кількох елементів, але окремі фактори не розкладаються на частини. З урахуванням цього виокремлюють складні (комплексні) фактори (наприклад, частка податкових платежів, що припадає в середньому на один суб'єкт господарювання) та прості (однорічні) (наприклад, тривалість звітного періоду).

Окремі фактори здійснюють безпосередній (прямий) вплив на результати та якість розробки податкових планів, а інші - непрямий. З урахуванням цього виокремлюють фактори першого, другого та наступних рівнів підлеглості. Так, загальна сума податкових платежів, що підлягає сплаті, обчислюється множенням величини об'єкта оподаткування за кожним податком на ставку податків. Водночас, розмір об'єкта оподаткування формується під впливом дії сукупності факторів.

Загальний обсяг податкових надходжень за податками, величина яких залежить від доходу, за інших рівних умов змінюється пропорційно зміні валового внутрішнього продукту. За умови незмінності ставок податків на динаміку реального податкового навантаження здійснюють вплив такі фактори:

- динаміка економічного зростання;
- інфляційні процеси в економіці;
- коливання відсоткових ставок за кредитами;
- тенденції розвитку прихованого безробіття.

Дослідження факторних впливів передбачає необхідність запровадження системного підходу, на основі якого здійснюється розміщення процесів та явищ, а також об'єктів податкового планування у певній підпорядкованості з урахуванням факторних взаємозв'язків.

Загалом на якість податкових планів вагомий вплив чинять наступні основні фактори:

- часті зміни в законодавстві, передусім податковому;
- рівень податкової дисципліни та поведінка окремих платників податків;
- загальна економічна та політична ситуація в країні;
- методологічне забезпечення процесу планування податкових надходжень до бюджетів різних рівнів та планування очікуваних обсягів сплати податків платниками.

Отже, якісна розробка податкових планів не можлива без ретельного дослідження факторних взаємозв'язків, знання податкового законодавства, розуміння ситуації, володіння методиками податкового планування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі узагальнення підходів науковців до визначення сутності податкового планування, пропонується визначати податкове планування як систему заходів, сформовану у рамках чинного податкового законодавства і спрямовану на рівні суб'єктів господарювання на оптимізацію податкового навантаження та зниження податкових ризиків, а на рівні держави й окремих територій - на визначення оптимальних податкових параметрів та раціональних рішень відповідних державних та територіальних органів управління, спрямованих на забезпечення обґрунтованого (у межах податкового потенціалу) обсягу податкових надходжень до бюджетів різних рівнів. Для оцінки впливу факторів на результати формування та якість податкових планів запропоновано здійснювати їх розподіл за наступними групами: зовнішні та внутрішні; об'єктивні та суб'єктивні, основні та другорядні; постійні та змінні; інтенсивні та екстенсивні; загальні та специфічні; прямі та непрямі; складні та прості. Виокремлено основні фактори, які здійснюють вагомий вплив на якість податкових планів: часті зміни в законодавстві, передусім податковому; рівень податкової дисципліни та поведінка окремих платників податків; загальна економічна та політична ситуація в країні; методологічне забезпечення процесу планування податкових надходжень до бюджетів різних рівнів та планування очікуваних обсягів сплати податків платниками. Перспективою подальших наукових розробок у цьому напрямі є побудова факторних моделей й оцінювання на їх основі якості податкових планів.

Список літератури

1. Васільєва Л. М. Теоретичні аспекти податкового прогнозування та планування як невід'ємних механізмів державної податкової політики. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 1(20). С. 31-36. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/1/4.pdf> (дата звернення: 09.05.2023).
2. Глушенко Я. І., Корогодова О. О., Черненко Н. О., Моїсеєнко Т. Ю. Податкове планування ТНК на засадах ризико-орієнтованого підходу в умовах проекту BEPS та діджиталізації економіки. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 38-43. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278595> (дата звернення: 12.05.2023).
3. Голяш І. Д., Романів С. Р., Черешнюк О. М. Податкове планування підприємства як засіб запобігання правопорушенням. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 18. С. 309-312. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/52.pdf (дата звернення: 09.05.2023).
4. Греца Я. В. Зміст, правові засоби та межі податкового планування: зарубіжний досвід та українська практика: монографія. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2020. 420 с.

5. Гринчук Ю. С., Гринчук В. Ю. Податкове планування як складова податкового менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 22. С. 48-50. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2011/13.pdf. (дата звернення: 09.05.2023).
6. Євтушевська О. О. Податкове планування у системі корпоративного податкового менеджменту. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13. Вип. 2. С. 34-38. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fic/article/view/2038>. (дата звернення: 09.05.2023).
7. Корецька С. О. Планування розвитку податкового потенціалу підприємств на основі комплексного підходу. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2011. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=722>. (дата звернення: 12.05.2023).
8. Лагодієнко Н. В., Бондаренко Г. Ю., Тарасенко В. П. Особливості податкового планування в управлінні підприємством: методи та інструменти. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 121-126. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-19).
9. Лисенко А. М., Бакай А. В. Податкове навантаження суб'єктів господарювання та його вплив на формування важливих показників розвитку економіки України. *Центральноукраїнський науковий вісник : Економічні науки*. 2018. вип. 1(34). С.180-188. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/8865>. (дата звернення: 10.05.2023).
10. Лисенко А. М. Оцінка рівня податкового навантаження на сільськогосподарське підприємство : практичний аспект. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2017. вип. 32. С. 152-160. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7478>. (дата звернення: 12.05.2023).
11. Лисенко А. М., Шалімова Н. С. Податковий паспорт регіону як інструмент планування бюджетних надходжень. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2008. вип. 14. С. 152-160. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/2475>. (дата звернення: 10.05.2023).
12. Оліховська М. В., Оліховський В. Я. Концепція податкового планування в системі менеджменту організацій. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 248-252. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/46.pdf. (дата звернення: 10.05.2023).
13. Планування та адміністрування податкових надходжень як складова соціально-економічного розвитку регіону: монографія / За ред. Давидова Г. М., Любченко О. М. Кіровоград: «Імекс-ЛТД», 2007. 374 с.
14. Самусевич Я. В., Височина А. В. Податкове планування та основи податкової оптимізації: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 344 с.
15. Супруненко С. А. Податкове планування як засіб гармонізації взаємовідносин держави та суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 194-200. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/56>. (дата звернення: 13.05.2023).
16. Черкас Т. С., Долженко І. І. Податкове планування як складова системи фінансового управління підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 9(73). С. 491-495. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2019/9/104.pdf>. (дата звернення: 11.05.2023).

References

1. Vasilieva, L.M. (2019). Teoretychni aspekty podatkovoho prohnozuvannya ta planuvannya yak nevidiemnykh mekhanizmiv derzhavnoi podatkovoi polityky [Theoretical aspects of tax forecasting and planning as integral mechanisms of state tax policy]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya - Public administration and customs administration*, 1(20), 31-36. Retrieved from <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/1/4.pdf> [in Ukrainian].
2. Glushchenko, Ya.I., Korogodova, O.O., Chernenko, N.O., & Moiseyenko, T.Yu. (2023). Podatkove planuvannya TNK na zasadakh ryzyko-orientovanoho pidkhodu v umovakh proektu BEPS ta didzhytalizatsii ekonomiky [Tax planning of TNCs based on a risk-oriented approach in the conditions of the BEPS project and digitalization of the economy]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» - Economic bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 25, 38-43. Retrieved from <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278595> [in Ukrainian].
3. Golyash, I.D., Romaniv, S.R., & Cheresnyuk, O.M. (2018). Podatkove planuvannya pidpryemstva yak zasib zapobihannya pravoporushenniam [Tax planning of the enterprise as a means of preventing offenses]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*, 18, 309-312. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/52.pdf [in Ukrainian].
4. Gretsya, Y.V. (2020). *Zmist, pravovi zasoby ta mezhi podatkovoho planuvannya: zarubizhnyi dosvid ta ukrainska praktyka: monohrafiia* [Content, legal means and limits of tax planning: foreign experience and Ukrainian practice: monograph]. Uzhhorod: TOV «RIK-U» [in Ukrainian].

5. Grynchuk, Yu.S., & Grynchuk, V.Yu. (2011). Podatkove planuvannia yak skladova podatkovoho menedzhmentu [Tax planning as a component of tax management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 22, 48-50. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2011/13.pdf [in Ukrainian].
6. Yevtushevska, O.O. (2021). Podatkove planuvannia u systemi korporatyvnoho podatkovoho menedzhmentu [Tax planning in the system of corporate tax management]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti - Economics of the food industry*, Vol. 13, Issue 2, 34-38. Retrieved from <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2038> [in Ukrainian].
7. Koretska, S.O. (2011). Planuvannia rozvytku podatkovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi kompleksnoho pidkhodu [Planning the development of the tax potential of enterprises based on an integrated approach]. *Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika» - Electronic magazine "Efficient Economy"*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=722> [in Ukrainian].
8. Lagodienko, N.V., Bondarenko, G.Yu., & Tarasenko, V.P. (2019). Osoblyvosti podatkovoho planuvannia v upravlinni pidpriemstvom: metody ta instrumenty [Peculiarities of tax planning in enterprise management: methods and tools]. *Modern Economics*, 17, 121-126. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-19) [in Ukrainian].
9. Lysenko, A.M., & Bakay, A.V. (2018). Podatkove navantazhennia subiektiv hospodariuvannia ta yoho vplyv na formuvannia vazhlyvykh pokaznykiv rozvytku ekonomiky Ukrainy [Tax burden of business entities and its influence on the formation of important indicators of the development of the economy of Ukraine]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk : Ekonomichni nauky - Central Ukrainian Scientific Bulletin: Economic Sciences*, 1(34), 180-188. Retrieved from <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/8865> [in Ukrainian].
10. Lysenko, A.M. (2017). Otsinka rivnia podatkovoho navantazhennia na silskohospodarske pidpriemstvo : praktychnyi aspekt [Assessment of the level of tax burden on an agricultural enterprise: practical aspect]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu: Ekonomichni nauky - Scientific works of the Kirovohrad National Technical University: Economic Sciences*, 32, 152-160. Retrieved from <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7478> [in Ukrainian].
11. Lysenko, A.M., & Shalimova, N.S. (2008). Podatkovi pasport rehionu yak instrument planuvannia biudzhethnykh nadkhodzen [Tax passport of the region as a tool for budget revenue planning]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu: Ekonomichni nauky - Scientific works of the Kirovohrad National Technical University: Economic Sciences*, 14, 152-160. Retrieved from <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/2475> [in Ukrainian].
12. Olikhovska, M.V., & Olikhovskiy, V.Ya. (2018). Kontseptsiiia podatkovoho planuvannia v systemi menedzhmentu orhanizatsii [The concept of tax planning in the management system of organizations]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk - Pryazovsky Economic Bulletin*, 6(11), 248-252. Retrieved from http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/46.pdf [in Ukrainian].
13. Davydov, G.M., & Lyubchenko, O.M. (Eds.). (2007). *Planning and administration of tax revenues as a component of socio-economic development of the region: monograph*. Kirovohrad: "Imex-LTD".
14. Samusevich, Ya.V., & Vysochyna, A.V. (2021). *Podatkove planuvannia ta osnovy podatkovoi optymizatsii: navchalnyi posibnyk [Tax planning and the basics of tax optimization: a study guide]*. Sumy: Sumy State University. [in Ukrainian].
15. Suprunenko, S.A. (2013). Podatkove planuvannia yak zasib harmonizatsii vzaiemovidosyn derzhavy ta subiektiv hospodariuvannia [Tax planning as a means of harmonizing relations between the state and business entities]. *Ekonomichnyi analiz - Economic analysis*, 13, 194-200. Retrieved from <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/56> [in Ukrainian].
16. Cherkas, T.S., & Dolzhenko, I.I. (2019). Podatkove planuvannia yak skladova systemy finansovoho upravlinnia pidpriemstva [Tax planning as a component of the enterprise's financial management system]. *Molodyi vchenyi - A young scientist*, 9(73), 491-495. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/9/104.pdf> [in Ukrainian].

Alla Lysenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

The Essence of Tax Planning and Factors Influencing the Quality of Tax Plans

The article examines the approaches of scientists to the interpretation of the concept of tax planning and found that in most publications the attention of scientists is focused on the study of the essence, types, and methods of tax planning, but due attention is not paid to the study of factors influencing the quality of tax plans. The author's definition of the essence of tax planning is proposed, taking into account its implementation at the level of business entities, as well as relevant state and territorial management bodies. At the same time, tax planning is considered as a system of measures formed within the framework of current tax legislation, aimed at

the level of economic entities to optimize the tax burden and reduce tax risks, and at the level of the state and territories - to determine the optimal tax parameters and rational decisions of the relevant state and territorial management bodies, aimed at providing a justified (within the tax potential) volume of tax revenues to the budgets of different levels.

Attention is focused on the fact that the tax planning process should be based on taking into account both the national approach and the activities of business entities, that the field of tax planning involves the use of exclusively legal, legally permissible approaches when developing ways to reduce the level of the tax burden on the business entity, and tax planning serves as the basis for the development of decisions in the field of taxation management and must be carried out taking into account the requirements of current tax legislation.

External, internal, objective, subjective, main, secondary, permanent, variable, intensive, extensive, general, specific, direct, indirect, complex and simple factors that exert a significant influence on the quality of tax plans are characterized. It is proposed to distribute the factors according to the established groups, which in the future will ensure the assessment of the influence of such factors on the results of the formation and quality of tax plans.

tax planning, tax payments, tax base, tax optimization, factors, subjects of economic activity

Одержано (Received) 14.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 336.76

JEL Classification: G21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).212-224](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).212-224)

О.А. Магопець, доц., канд. екон. наук

О.О. Куліш, асп.

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Оцінка діяльності банківських установ в умовах воєнного стану як складова системи банківського контролю

У статті визначено авторський підхід до розуміння системи банківського контролю (як комплексу правил, процедур, законодавчого регламентування та інституцій, що забезпечують нагляд, регулювання й оцінку діяльності банків) та обґрунтовано місце і роль оцінки діяльності банківських установ в системі контролю. Задля здійснення оцінки діяльності банківських установ в умовах воєнного стану розкрито особливості функціонування банківської системи України, визначено її складові, учасників (Національний банк України, комерційні банки, небанківські фінансові установи, біржа, клієнти) та надано їх характеристику.

Обґрунтовано наслідки війни для банківської системи та зміни, до яких призвела війна (закриття банків, втрата активів, зменшення довіри до банківських установ, підвищення ризику, зміна пріоритетів діяльності та робота в ускладнених умовах, реструктуризація й підтримка). З'ясовано тенденції зміни основних показників в розрізі яких здійснювалася оцінка діяльності банківських установ (чисельність діючих банківських установ, рентабельність активів та капіталу банків, величина чистих активів банків за рентабельністю капіталу, частка непрацюючих кредитів у портфелях банків, величина сумарних активів комерційних банків), та обґрунтовано отримані результати. Констатовано, що на сьогоднішній день банківським установам вдалося адаптуватися до роботи в умовах воєнного стану (незважаючи на зменшення кількості комерційних банків, показники рентабельності активів і капіталу банківського сектору поступово зростають, спостерігається достатній рівень капіталізації та ліквідності, проводиться активна кредитна політика, зростають показники фондування від населення та бізнесу) й нині вони ефективно виконують свої функції, підтримуючи дієздатність національної економіки.

Визначено основні інструменти, використання яких допоможе забезпечити подальше стабільне функціонування банківської системи в сучасних умовах. Такими інструментами є: фінансова підтримка банківських установ від Уряду; регуляторні заходи Національного Банку України, спрямовані на забезпечення стабільності банківської системи; ефективна комунікація між банками, регуляторними органами, клієнтами та громадськістю; заходи зі стимулювання економіки; регулярний моніторинг та контроль стану банківської системи.

банківська система, банки, банківські установи, Національний банк, контроль, система контролю, облікова ставка, процентні доходи та витрати, рентабельність активів, рентабельність капіталу

© О.А.Магопець, О.О. Куліш, 2023

Постановка проблеми. Забезпечення ефективної діяльності банківських установ в умовах війни має важливе значення для економіки держави, оскільки належне функціонування банківської системи пов'язане з усіма секторами та сферами діяльності національного господарства. Задля забезпечення стійкості банківської системи, захисту інтересів вкладників та кредиторів, а також попередження можливих негативних наслідків для економіки в цілому здійснюється контроль за діяльністю банківських установ. Система банківського контролю включає різноманітні елементи та складові, які у комплексі забезпечують ефективний нагляд та регулювання діяльності банківських установ, що надає клієнтам, вкладникам, кредиторам та позичальникам впевненість у тому, що банки працюють стабільно, своєчасно та в повній мірі виконують свої зобов'язання. Важливе місце в системі банківського контролю належить оцінці діяльності банківських установ, яка спрямована, насамперед, на визначення стійкості банків, рентабельності активів та капіталу банків, частки непрацюючих кредитів у портфелях банків, рівня ризиків та якості управління ризиками, що відповідно, актуалізує необхідність дослідження даного питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження питань функціонування банківських установ та банківської системи привертають увагу багатьох вітчизняних вчених, серед яких слід відзначити наукові доробки Благун І.І. [1], Грубінки І.І. [3], Дмитришин Л.І. [4], Федевич Л.С. [10], присвячені аналізу банківської системи України та дослідженню змін, які відбуваються в банківському секторі України впродовж останніх років. Проблематика оцінки діяльності банківських установ також не є новою для вітчизняної економічної науки. Питання оцінювання ефективності діяльності банків досліджували у своїх наукових працях Буряк А.В. [2], Коваленко В.В. [6], Пшик Б.І. [8], Тарасевич Н.В. [9], Яремко С.А. [12] та інші. Проте, слід зазначити, що питання оцінки діяльності банківських установ як складового елементу системи банківського контролю та нагляду в умовах воєнного стану дослідженні недостатньо.

Постановка завдання. Завданням даної статті є оцінка сучасного стану діяльності та особливостей функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану та визначення місця і ролі такої оцінки в системі контролю діяльності банківських установ.

Виклад основного матеріалу. Контроль діяльності банківських установ є важливим чинником забезпечення стабільності банківської системи та довіри до банків. Його основним призначенням є мінімізація ризиків та захист інтересів усіх учасників фінансового ринку. Система контролю за діяльністю банківських установ являє собою комплекс правил, процедур, законодавчого регламентування та інституцій, які забезпечують нагляд, регулювання та оцінку діяльності банків задля забезпечення стабільності та надійності фінансової системи країни та захисту інтересів вкладників й клієнтів банків.

Задля здійснення оцінки діяльності банківських установ в умовах воєнного стану, насамперед, розглянемо особливості функціонування банківської системи України в сучасних умовах та фактори, які їх обумовлюють.

Сучасна банківська система України пройшла тривалий та складний період свого формування й складається нині з різних компонентів та учасників (табл. 1).

Таблиця 1 - Основні складові банківської системи України

Складові банківської системи України та її учасники	Характеристика
Національний банк України (НБУ)	Є центральним банком України і має вирішальне значення для функціонування банківської системи країни. Він відповідає за монетарну політику, емісію грошей, контроль за фінансовою стабільністю та нагляд за банками
Комерційні банки	В Україні наразі функціонує велика кількість комерційних банків, які надають широкий спектр фінансових послуг. Ці банки займаються прийомом депозитів, наданням кредитів, обслуговуванням платежів, випуском банківських карток та іншими банківськими операціями. Комерційні банки в Україні можуть бути розділені на кілька категорій, зокрема, державні банки, приватні банки, іноземні банки та кооперативні банки
Небанківські фінансові установи	В фінансовому секторі України здійснюють свою діяльність інші небанківські фінансові установи, такі як кредитні спілки, лізингові компанії, фінансові компанії та інші. Вони також надають різноманітні фінансові послуги
Біржа	В Україні діють фондові та товарні біржі, які забезпечують можливість торгівлі цінними паперами, товарами та іншими активами
Клієнти	Банківська система обслуговує різні категорії клієнтів, включаючи фізичних осіб, підприємства, урядові установи та інші фінансові установи. Клієнти можуть користуватися безкоштовними банківськими послугами, такими як відкриття рахунків, отримання кредитів, здійснення платежів тощо

Джерело: складено авторами.

Законодавче регулювання банківської діяльності здійснюється відповідно до Конституції України, Законів України «Про Національний банк України», «Про банки і банківську діяльність» та підзаконних нормативно-правових актів.

Процеси оцінювання діяльності банківських установ в умовах воєнного стану є достатньо складними, які потребують безлічі координаційних дій та співпраці між регуляторним органом (НБУ) та банками. Також, слід враховувати потенційні витрати на заходи зі збільшення стійкості банківської системи в умовах воєнного стану та забезпечення їх фінансової стабільності. В такій ситуації важливо вживати всі можливі заходи задля зменшення ризиків та забезпечення фінансової стійкості банківської системи, а також встановлювати механізми контролю та моніторингу для попередження кризових ситуацій.

Маючи значний вплив на банківську систему України, наведемо лише основні зміни та наслідки до яких призвела війна:

1. Закриття банків. Збройна агресія росії та захват територій України спричинили закриття деяких банків на територіях, яка перебувають під контролем

загарбників або в зоні воєнного конфлікту. Це спричинило фінансові втрати для клієнтів та загрозу стабільності банківської системи.

2. Втрата активів. Банки, розташовані в зоні воєнного конфлікту, втратили свої активи через знищення майна, атаки на банківські відділення та нестабільність економічної ситуації. Це призвело до значних втрат й погіршення фінансового стану деяких банків.

3. Зменшення довіри та підвищення ризику. Війна призвела до загального зменшення довіри до банківської системи. Клієнти стали більш обережними у відносинах з банківськими установами через страх перед можливими фінансовими труднощами та небезпекою втрати доступу до своїх коштів.

4. Зміна пріоритетів діяльності та робота в ускладнених умовах. Банківські установи в зоні воєнного конфлікту змушені прикладати зусилля для забезпечення безпеки працівників та клієнтів, а також забезпечення безперервності своєї діяльності. Вони мають пристосовуватися до нових умов та ризиків, що вимагає додаткових витрат та ресурсів.

5. Реструктуризація та підтримка. Уряд та Національний банк України проводять заходи з реструктуризації та підтримки банківських установ, що постраждали внаслідок воєнного конфлікту. Це включає заходи з капіталізації, реформи управління тощо задля підвищення фінансової стійкості банків та залучення іноземних інвестицій.

Загалом, війна мала серйозний вплив на банківську систему України, спричинивши значні труднощі, втрати та зниження довіри до системи. Однак Уряд та регуляторні органи продовжують працювати над відновленням та стабілізацією банківського сектору для підтримання та забезпечення економічного розвитку країни.

Задля визначення сучасного стану банківської системи України, проведемо оцінку діяльності банківських установ в розрізі наступних показників: чисельності діючих банківських установ, рентабельності активів та капіталу банків, розподілу чистих активів банків за рентабельністю капіталу, частки непрацюючих кредитів у портфелях банків, величини сумарних активів українських комерційних банків.

Як свідчать дані наведені на рис. 1, тенденція до скорочення кількості банківських установ в Україні намітилася з 2015-2016 рр. За даними Національного банку України у цей період збанкрутувало 80 банків [7]. Це привело до того, що станом на кінець 2016 року кількість банків в Україні скоротилася на 35%, порівняно з 2014 роком, що є свідченням серйозних труднощів у фінансовій сфері та високих ризиків діяльності для банківських установ. Кількість діючих банків в Україні з 2014 по 2023 рр. скоротилася на 62,8%, в тому числі банків з іноземним капіталом на 38,8% (рис. 1). За період повномасштабного вторгнення росії тенденція до скорочення чисельності діючих банків поглибилася (станом на 01.01.2023 р. чисельність банківських установ, порівняно із початком 2022 р., зменшилася на 5,6%, в тому числі банків з іноземним капіталом на 9,1%), що свідчить про економічні та фінансові виклики, що виникли під час війни.

До скорочення чисельності діючих банків за час війни призвели такі фактори:

1. Економічна нестабільність. Наслідком воєнного конфлікту є загострення економічної ситуації в країні. Нестабільність, зниження виробництва та зростання безробіття негативно впливають на фінансову стабільність банків й призводять до зменшення їхньої кількості.

2. Збитки та ризики. Воєнний конфлікт супроводжується матеріальними збитками, руйнуванням інфраструктури та зростанням ризиків для діяльності

банківських установ. Банки втрачають активи, стикаються з невиплатами кредитів та зростаючими кредитними ризиками, що призводить до припинення їхньої діяльності.

3. Втрата довіри. Воєнний конфлікт підриває довіру клієнтів до банківської системи. Неприятлива економічна ситуація, невизначеність та загроза втрати своїх заощаджень змушують людей вилучати свої кошти з банківських установ та переходити на альтернативні варіанти їх збереження.

4. Регуляторні обмеження. Умови воєнного стану вимушено призводять до введення регуляторних обмежень щодо діяльності банківських установ. Це, зокрема, обмеження на здійснення операцій з іноземною валютою, контроль капіталу тощо.

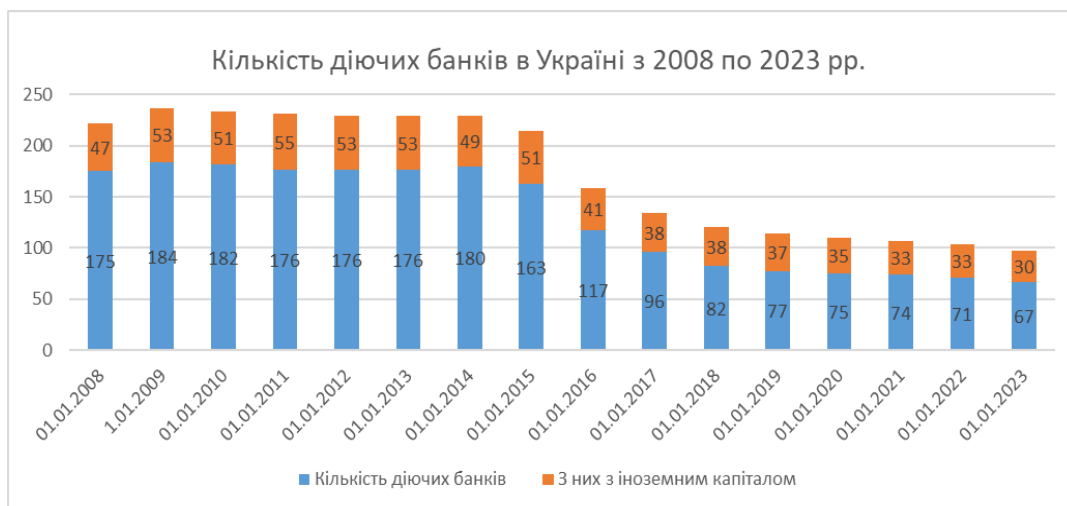


Рисунок 1 – Кількість діючих банків в Україні з 2008 р. по 2023 р.

Джерело: побудовано на основі [5; 7]

З початком війни в Україні обсяг непрацюючих кредитів мав тенденцію до зростання через зниження реальних доходів населення та збільшення витрат на вимушений переїзд та інші витрати, безпосередньо пов'язані з війною. Основною ознакою погіршення якості кредитного портфеля є несвоєчасна сплата за позиками. Під час дії «кредитних канікул» виявити реальну частку проблемного портфеля було складно. У червні 2022 р., коли банки розпочали згортати «кредитні канікули», НБУ зобов'язав їх відновити розрахунок днів прострочення. Уже з жовтня 2022 р. кредити, за якими не здійснювалася сплата відсотків, почали переходити у статус непрацюючих. Згідно даних НБУ частка непрацюючих кредитів у банківському секторі на 1 січня 2023 року становила 38%, порівняно з 30%, станом на 1 січня 2022 року. Обсяг непрацюючих кредитів зріс за рік на 87 млрд. грн. до величини 432 млрд. грн. [5].

Внаслідок війни відбувається знищення активів і заставного майна, втрата доходів і погіршення платоспроможності позичальників, зниження їх здатності повертати кредити, погіршення якості кредитних портфелів банків, що призвело до збільшення резервних відрахувань.

Банки вже зазнали значних кредитних втрат: від початку повномасштабної війни обсяги відрахувань в резерви під кредити перевищили 100 млрд. грн. й становлять понад 12% кредитного портфеля, який банки мали наприкінці лютого 2022 року. Потенційні втрати кредитного портфеля внаслідок війни, економічної кризи та енергетичного терору країни-агресора за прогнозами експертів можуть сягнути 30%. Постійне зростання непрацюючих кредитів свідчить про нарощування кредитних проблем в українській економіці [5]. На рис. 2 наведено динаміку зміни частки непрацюючих кредитів у портфелях банків.

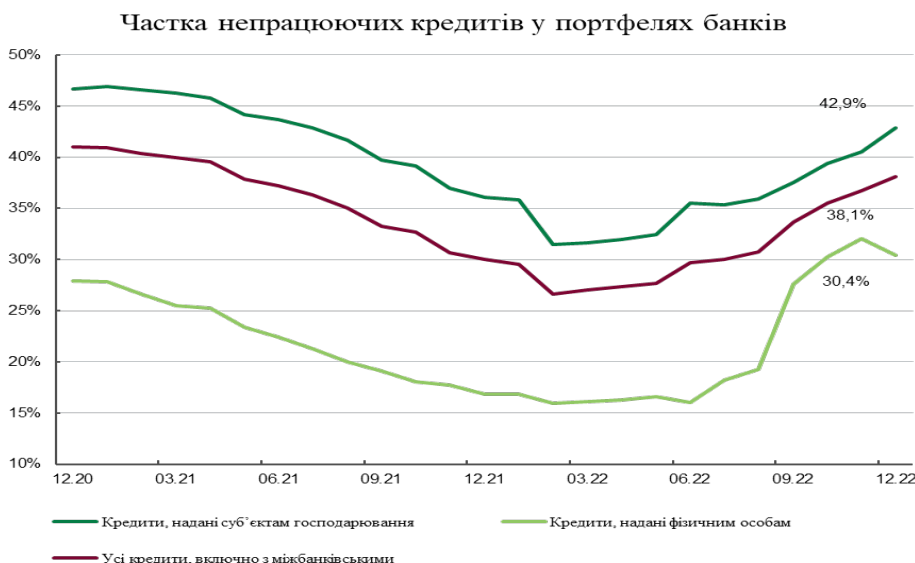


Рисунок 2 – Частка непрацюючих кредитів у портфелях банків

Джерело: побудовано на основі [5; 7]

Обсяги депозитів фізичних осіб у банках України починаючи із 2016 р. поступово знижувалися (рис. 3). Стрімкий спад строкових депозитів припадає на початок періоду розповсюдження пандемії Covid-19, а з початком війни цей процес ще більше посилюється. Так, перед початком війни, станом на 31.01.2022 р. частка строкових депозитів фізичних осіб становила 42,3% у гривнях, та 44,0% в іноземній валюті (еквів. дол. США), а станом на 31.08.2022 р. ці показники становили 32,1% та 37,6% відповідно.

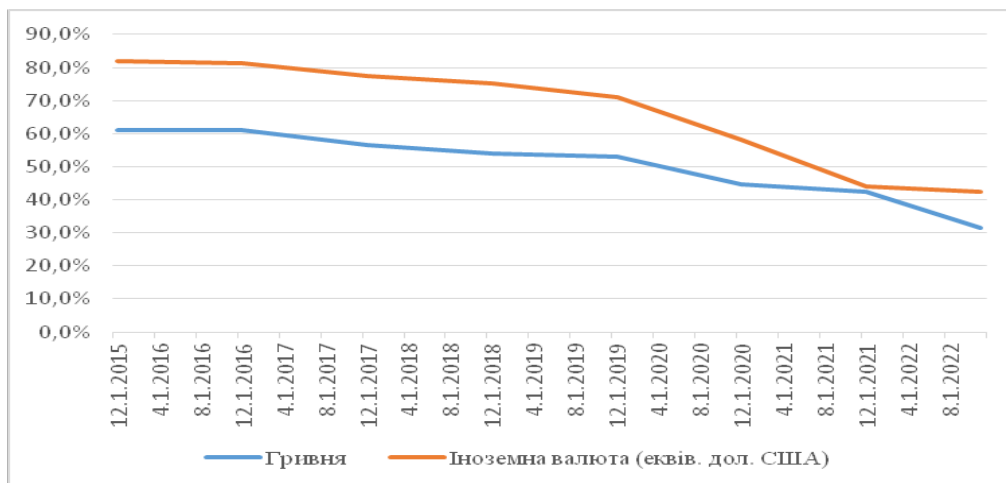


Рисунок 3 – Частка строкових депозитів фізичних осіб за валютами

Джерело: побудовано на основі [5]

Частка строкових депозитів фізичних осіб з кінця 2019 р. почала скорочуватися через майже нульові процентні ставки, а в 2022 р., з початком війни, населення почало забирати свої кошти із банківських установ через страх їх втратити. Проте, вже під кінець 2022 р. частка строкових депозитів населення в іноземній валюті у загальному обсязі фондування дещо зросла, наближаючись до показників, станом на початок війни.

Зазначені тенденції змін у банківській системі України в умовах воєнного стану, свідчать про необхідність додаткового моніторингу та вжиття заходів задля

забезпечення її стабільності. Національним банком України вже вживаються заходи, спрямовані на забезпечення стабільності фінансової системи в умовах воєнного стану, такі як: підвищення резервів, зменшення ліквідних ризиків та зміцнення регуляторного контролю. Так, станом на 01.01.2023 р. величина резервів, в порівнянні з даними станом на 01.01.2022 р., зросла на 32,04%, активи збільшилися на 25,3%, в той час, як обсяг наданих кредитів зменшився на 2,74% (рис. 4).

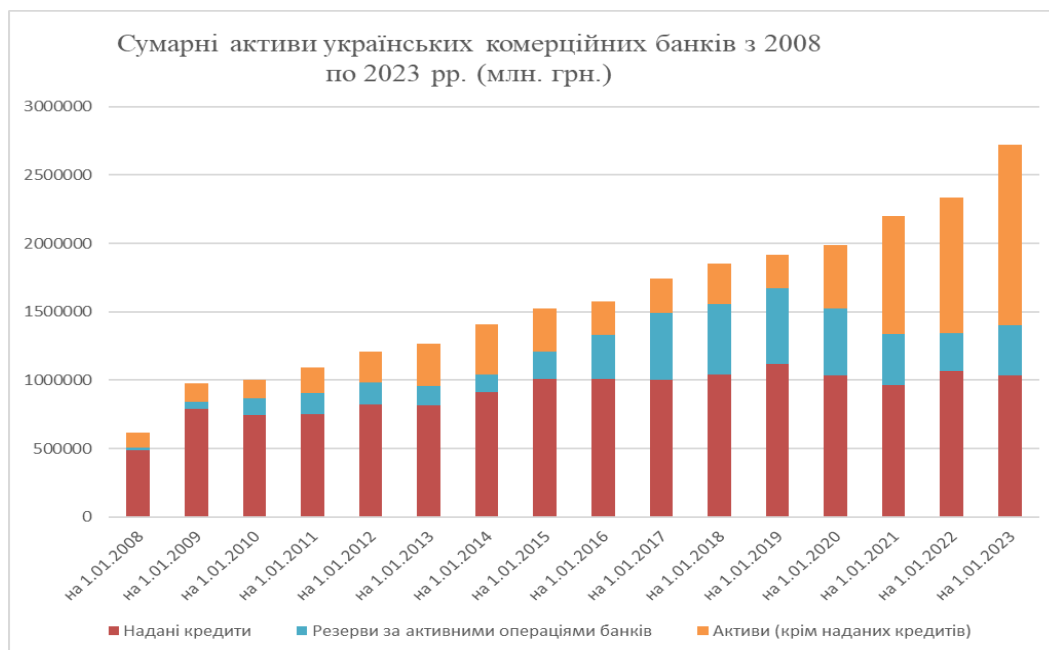


Рисунок 4 – Сумарні активи українських комерційних банків з 2008 по 2023 рр. (млн. грн.)

Джерело: побудовано на основі [5; 7]

Наведена динаміка зміни сумарних активів комерційних банків впродовж досліджуваного періоду може свідчити про те, що воєнний стан змушує банки сконцентруватись на збереженні та зміцненні своїх фінансових ресурсів. Зменшення кількості банків може бути пов'язане зі зростанням регуляторної навантаженості та посиленням вимог до формування капіталу банків у такі складні періоди. Збільшення активів банків може свідчити про успішність їхньої діяльності та ефективне виконання своїх функцій, а також про збільшення довіри клієнтів до них. Проте, є ймовірність того, що такий стан справ пов'язаний із зростанням кредитного портфеля банків у зв'язку з потребами ринку та економіки в цей період.

Показник рівня відсоткових ставок за кредитами та депозитами може дати уявлення про те, як банки змушені змінювати свої тарифи на позики та вклади під час воєнного стану. Тенденції зміни ставок за строковими депозитами та динаміка зміни строкових гривневих депозитів фізичних осіб у розрізі двадцяти найбільших банків України за обсягами строкових гривневих депозитів фізичних осіб станом на 01.12.2022 в період з червня 2022 р. по листопад 2022 р. наведено на рис. 5. Враховуючи значне підвищення облікової ставки НБУ, задля стабілізації обсягів гривневих коштів населення, у липні 2022 р. банки почали підвищувати розмір депозитних ставок. Це дозволило, вперше після початку війни, забезпечити зростання строкових депозитів фізичних осіб в національній валюті (рис. 5). Проте їх частка й досі залишається незначною (менше третини). За даними НБУ, активніше підвищували ставки за депозитами банки, які відчували брак ліквідності або ж прагнули замінити дорогі кредити рефінансуванням від НБУ [5].



Рисунок 5 – Зміна ставки за строковими депозитами та приплив коштів фізичних осіб у гривні, червень – листопад 2022 р.

Джерело: побудовано на основі [5]

Прогноз НБУ передбачає утримання облікової ставки на рівні 25% впродовж тривалого часу, тим самим спонукаючи банківські установи й надалі підвищувати та утримувати на відносно високому рівні ставки за депозитами. Це дозволить послабити тиск на валютний ринок та поліпшити структуру фондування банків. Слід вказати на те, що з початку повномасштабної війни до листопада 2022 р. фондування від населення та бізнесу зросло приблизно на 20% завдяки приросту клієнтських коштів, насамперед, виплат військовослужбовцям.

Динаміка зміни рівня облікової ставки НБУ з 2005 р. по 2023 р. наведена на рис. 6. В порівнянні із довоєнними показниками рівня облікової ставки НБУ, яка становила у 2020 р. 6%, а у 2021 р. – 9%, впродовж 2022 р та 2023 р. її значення зросло до рівня 25%.



Рисунок 6 – Динаміка зміни облікової ставки НБУ за 2005-2022 рр.

Джерело: побудовано на основі [7]

Незважаючи на війну, банківські установи продовжують надавати кредити суб'єктам бізнесу, у зв'язку з чим гривневий корпоративний кредитний портфель у першому півріччі 2022 р. мав тенденцію до зростання. Проте, у другій половині 2022 р. року ситуація змінилася. З пікових значень приросту до 11,9% в червні 2022 р., чистий гривневий корпоративний кредитний портфель під кінець року скоротився на 7%, а валовий – майже на 3% (рис. 7). Зниження величини чистого кредитного портфеля було зумовлено пригніченням попиту на кредитні ресурси з боку суб'єктів господарювання та формуванням резервів під вже понесені та ймовірно очікувані кредитні ризики. З червня 2022 р. суми надходжень від погашення кредитів в цілому перевищували суми видачі нових кредитів.

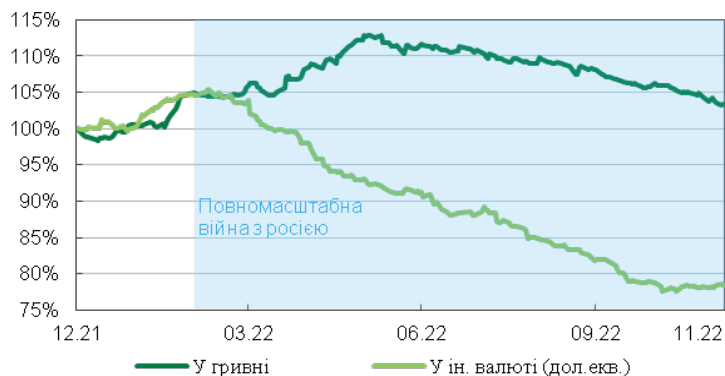


Рисунок 7 – Чисті кредити суб'єктам господарювання, 31.12.2021 р. = 100%

Джерело: побудовано на основі [3]

Зниження кредитного попиту бізнесу пов'язано із зниженням економічної активності в усіх сферах національного господарства. Рівень виробництва у 2022 р. був значно нижчим ніж у довоєнні роки. За даними щомісячних опитувань підприємств України, які проводить НБУ, підприємства очікують подальшого скорочення обсягів виробництва, обсягів наданих послуг і товарообороту [11]. Через зменшення потреби в оборотних коштах, суттєво скоротилася величина кредитної заборгованості великих іноземних компаній. Майже відсутні капітальні інвестиції, відповідно немає попиту й на довгострокові кредитні ресурси. В умовах війни кредитування суб'єктів господарювання банківськими установами відбувається досить виважено. За оцінками банків, впродовж трьох кварталів 2022 р. жорсткість умов надання кредитів для бізнесу підвищувалася та ускладнювалися умови кредитування. Залучати кредитні ресурси наразі простіше клієнтам банків, які мають позитивну кредитну історію та тривалий час співпрацюють з банківською установою. Вищі ризики банківські установи закладають у вищих кредитних ставках. Динаміка зміни ставок за новими гривневими кредитами, наданими суб'єктам господарювання (в розрізі суб'єктів великого, середнього, малого та мікро бізнесу) наведена на рис. 8.

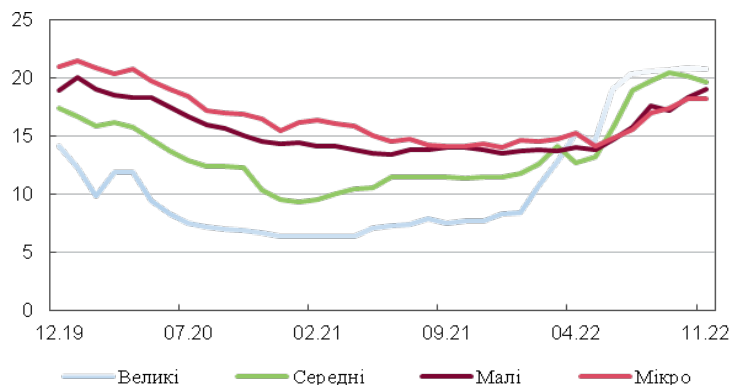


Рисунок 8 – Ставки за новими гривневими кредитами, наданими суб'єктам господарювання (в розрізі суб'єктів великого, середнього, малого та мікро бізнесу)

Джерело: побудовано на основі [5]

Для визначення реального стану банківського сектору України Національний банк регулярно здійснює оцінку стійкості банків та банківської системи. Як правило, оцінку проводять на основі даних банківських установ, що є лідерами за сукупністю найбільших за середнім значенням двох показників: зважених на ризик активів й депозитів та кредитів фізичних осіб, та на які сукупно припадає понад 90% активів банківського сектору.

В таблиці 2 наведені показники рентабельності активів та капіталу банків України за 2022 р.

Таблиця 2 – Рентабельність активів та капіталу банків України за 2022 р.

Назва показника	01.02.2022	01.03.2022	01.04.2022	01.05.2022	01.06.2022	01.07.2022	01.08.2022	01.09.2022	01.10.2022	01.11.2022	01.12.2022	01.01.2023
Рентабельність активів, %	4,2	2,93	-0,03	-1,11	-0,16	-0,46	0,29	0,62	0,48	0,64	1,02	1,18
Рентабельність капіталу, %	33,31	23,31	-0,25	-9,47	-1,37	-4,09	2,54	5,50	4,28	5,77	9,33	10,91

Джерело: побудовано на основі [5; 7]

Як видно з таблиці 2, показники рентабельності активів та рентабельності капіталу банків України за 2022-2023 рр. демонстрували тренд як до спаду, так й до стабілізації та відновлення банківської системи, оскільки рентабельність активів на початок 2022 р. з 4,2% знизилася до показника -1,11% на початок воєнної агресії з боку росії, а вже під кінець 2022 р. досягла значення 1,18%. Рентабельність капіталу банків України, відповідно, на початок 2022р. з 33,31% скоротилася до -9,47% на початок воєнної агресії, а вже на кінець 2022 р. досягла значення 10,91%, що є позитивною ознакою. Таким чином, незважаючи на збитки першого півріччя 2022 р., насамперед через резервування, банківські установи отримали прибуток за підсумками 2022 р. За цей період рентабельність капіталу в середньому по банківському сектору становила 10,91%. Стійкість банківської системи була збережена завдяки відносній стабільності попиту на банківські послуги, значному запасу ліквідності та консервативним стандартам кредитування, які застосовувалися у попередніх роках.

Основними складовими доходів банківських установ є чисті процентні доходи та чисті комісійні доходи, які, як свідчать дані, наведені на рис. 9, починаючи з травня 2022 р. поступово зростають. Чистий процентний дохід за одинадцять місяців 2022 р. збільшився, порівняно із показниками 2021 р. на 28%. Чистий комісійний дохід у вересні 2022 р. досяг аналогічного рівня показника 2021 р. Проте, на фінансовий результат банківських установ до резервування у другій половині 2022 р. суттєво вплинули й інші складові, а саме: результати торгівлі іноземною валютою та переоцінка цінних паперів. Внаслідок коригування офіційного курсу гривні у липні 2022 р. відбулася позитивна переоцінка індексованих на курс долара облігацій внутрішньої державної позики. Значні обсяги цих цінних паперів знаходяться на балансах державних банків, які вони отримали у якості внесків до капіталу після кризи 2014–2016 рр. Так, переоцінка облігацій внутрішньої державної позики державних банків у третьому кварталі 2022 р. складала близько третини операційних доходів державних банків. На початку війни (у травні 2022 р.), також почали швидко зростати обсяги доходів від торгівлі валютою, як реакція на зростання різниці між офіційним та готівковим курсами валют.

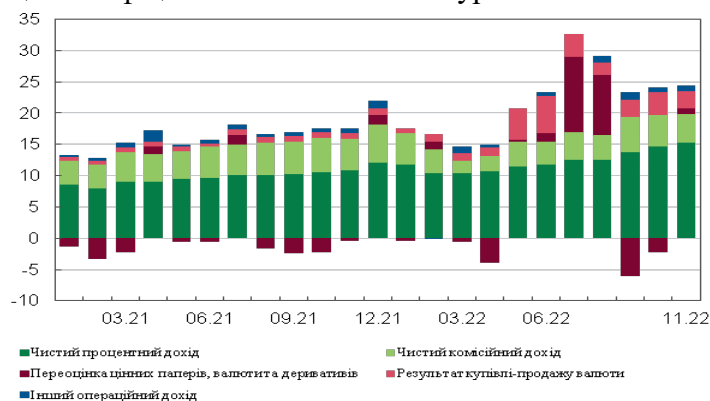


Рисунок 9 – Ставки за новими гривневими кредитами, наданими суб'єктам господарювання (в розрізі суб'єктів великого, середнього, малого та мікро бізнесу)

Джерело: побудовано на основі [5]

Таким чином, можемо визнати той факт, що заходи, які були вжиті для стабілізації банківської системи України з моменту оголошення воєнного стану були дієвими та ефективними. Проте, це не означає, що банківські установи повністю адаптувалися до діяльності в умовах війни й більше не потребують підтримки.

Серед основних інструментів, які можуть мати позитивний вплив на забезпечення стабільного функціонування банківської системи, слід виокремити наступні:

- фінансова підтримка. Уряд може надавати фінансову підтримку банкам, які зазнали суттєвих втрат або потребують додаткового капіталу. Це може включати надання ліквідності, додаткових кредитів або фінансових гарантій для забезпечення стійкості банківської системи;

- регуляторні заходи. Національний банк України може вживати регуляторні заходи для забезпечення стабільності банківської системи, на кшталт введення обмежень на операції з іноземною валютою, зміну вимог до резервів та капіталу, вжиття заходів для попередження неплатоспроможності банків;

- комунікація та довіра. Забезпечення відкритої та прозорої комунікації між банками, регуляторними органами, клієнтами та громадськістю є важливим чинником відновлення довіри до банківської системи. Наявність актуальної інформації про стан банків та вжиті заходи може сприяти стабілізації діяльності та збільшити довіру користувачів банківських послуг;

- моніторинг та контроль. Регулярний моніторинг та контроль стану банківської системи є необхідними для вчасного виявлення проблем та вжиття невідкладних заходів для їх усунення та нейтралізації. Регуляторні органи повинні бути готові швидко реагувати на зміни та вживати відповідні заходи для забезпечення стабільності банківської системи.

Зазначені інструменти можуть бути використані як самостійно, так і в поєднанні з іншими заходами, адаптованими до конкретних потреб та умов функціонування економіки України під час воєнного стану.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Базуючись на авторському розумінні системи контролю за діяльністю банківських установ, як комплексу правил, процедур, законодавчого регламентування та інституцій, які забезпечують нагляд, регулювання та оцінку діяльності банків, оцінка діяльності банківських установ визнана складовим елементом системи банківського контролю. Здійснюючи оцінку діяльності банківських установ в умовах воєнного стану, нами було з'ясовано наступне. На сьогоднішній день банківські установи успішно адаптувалися до роботи в умовах воєнного стану та виконують свої функції, підтримуючи дієздатність національної економіки. Дослідження тенденцій зміни основних показників банківської діяльності в Україні показують, що впродовж аналізованого періоду кількість комерційних банків систематично зменшувалася. Водночас, рентабельність активів і капіталу банківського сектору поступово зростає, що є позитивною ознакою в контексті реалізації монетарної політики НБУ. В цілому, банківська система України й донині має достатній рівень капіталізації та ліквідності й проводить активну кредитну політику. Попри війну, банківський сектор нарощує ліквідність, а з початку повномасштабної війни до листопада 2022 р. фондування від населення та бізнесу зросло приблизно на 20%, завдяки приросту клієнтських коштів. Виокремлено основні інструменти регуляторного впливу, спрямовані на подальшу стабілізацію діяльності банківської системи України.

Перспективними напрямками досліджень на майбутнє вважаємо оцінку діяльності банківських установ на підставі оцінки рівня ризиків та якості управління ризиками, як складових системи ризик-менеджменту.

Список літератури

1. Благун І.І. Банківська система України в умовах турбулентності фінансового ринку: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2020. 364 с.
2. Буряк А.В. Метод фінансових коефіцієнтів як інструмент оцінки ефективності діяльності українських банків. *Економічний часопис-XXI*. 2011. № 11-12. С. 61-64.
3. Грубінка І.І. Особливості розвитку та сучасного стану банківської системи України в контексті державної монетарної політики. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. №10. С. 579-582.
4. Дмитришин Л.І., Благун І.І. Формування стратегій управління банківською системою України : монографія. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2016. 212 с.
5. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2022 року. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4 (дата звернення 17.03.2023).
6. Коваленко В.В., Берновська Г.А. Забезпечення ефективності діяльності банків України в умовах фінансової нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. С. 357-361. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/64.pdf (дата звернення 18.03.2023).
7. Показники банківської системи. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення 15.03.2023).
8. Пшик Б.І. Актуальні проблеми рейтингового оцінювання діяльності банків в Україні. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2014. № 2. С. 149-152. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2014_2_32 (дата звернення 15.03.2023).
9. Тарасевич Н.В. Види та значення комплексної оцінки фінансового стану банку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 361-365.
10. Федевич Л.С., Ливдар М.В., Межирицька Я.В. Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. №21, 2020. С. 21-27. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/25> (дата звернення 10.03.2023).
11. Щомісячні опитування підприємств України. Листопад 2022 р. Випуск № 38 Департамент статистики та звітності Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2022_11.pdf?v=4 (дата звернення 18.03.2023).
12. Яремко С. А., Бевз С. В. Побудова моделі рейтингового оцінювання результатів діяльності комерційних банків. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2015. Вип. 18. С. 178-186.

References

1. Blahun, I.I. (2020). *Bankivs'ka sistema Ukrainy v umovakh turbulentnosti finansovoho rynku: teoriia, metodolohiia, praktyka [Banking system of Ukraine in conditions of financial market turbulence: theory, methodology, practice]*. Ivano-Frankivs'k : DVNZ «Prykarpats'kyj natsional'nyj universytet imeni Vasyliia Stefanyka».
2. Buriak, A.V. (2011). Metod finansovykh koefitsiiientiv iak instrument otsinky efektyvnosti diial'nosti ukrains'kykh bankiv [The method of financial ratios as a tool for evaluating the performance of Ukrainian banks]. *Ekonomichnyj chasopys-XXI – Economic journal-XXI, 11-12, 61-64*.
3. Hrubinka, I.I. (2017). Osoblyvosti rozvytku ta suchasnoho stanu bankivs'koi systemy Ukrainy v konteksti derzhavnoi monetarnoi polityky [Peculiarities of the development and current state of the banking system of Ukraine in the context of the state monetary policy]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen' – Herald of socio-economic research, 10, 579-582*.
4. Dmytryshyn, L.I., & Blahun, I.I. (2016). *Formuvannia stratehij upravlinnia bankivs'koiu systemoiu Ukrainy [Formation of management strategies of the banking system of Ukraine]*. Ivano-Frankivs'k: DVNZ «Prykarpats'kyj natsional'nyj universytet imeni Vasyliia Stefanyka».
5. Zvit pro finansovu stabil'nist', hruden' 2022 roku. Ofitsijnyj sajt Natsional'noho banku Ukrainy [Financial Stability Report, December 2022. Official website of the National Bank of Ukraine]. *bank.gov.ua*. Retrieved from : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H2.pdf?v=4.
6. Kovalenko, V.V., & Bernovs'ka, H.A. (2016). Zabezpechennia efektyvnosti diial'nosti bankiv Ukrainy v umovakh finansovoi nestabil'nosti [Ensuring the effectiveness of Ukrainian banks in conditions of financial instability]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society, 5, 357-361*.
7. Pokaznyky bankivs'koi systemy. Ofitsijnyj sajt Natsional'noho banku Ukrainy [Indicators of the banking system. Official website of the National Bank of Ukraine]. *bank.gov.ua*. Retrieved from : <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.

8. Pshyk, B.I. (2014). Aktual'ni problemy rejtynhovoho otsiniuvannia diial'nosti bankiv v Ukraini [Actual problems of rating assessment of banks' activities in Ukraine.]. *Visnyk Universytetu bankivs'koi spravy Natsional'noho banku Ukrainy – Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine*, 2, 149-152. Retrieved from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2014_2_32.
9. Tarasevych, N.V. (2013). Vydy ta znachennia kompleksnoi otsinky finansovoho stanu banku [Types and significance of a comprehensive assessment of the bank's financial condition]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen' – Herald of socio-economic research*, Vol. 4, 361-365.
10. Fedevych, L.S., Lyvdar, M.V., & Mezhyryts'ka, Ya.V. (2020). Bankivs'ka systema Ukrainy: suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku [Banking system of Ukraine: current state and development prospects]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, 21, 21-27. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/25>.
11. Schomisiachni opytuvannia pidpriemstv Ukrainy. Ofitsijnyj sajt Natsional'noho banku Ukrainy [Monthly surveys of Ukrainian enterprises. Official website of the National Bank of Ukraine]. *bank.gov.ua*. Retrieved from : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2022_11.pdf?v=4
12. Yaremko, S.A., & Bevz, S.V. (2015). Pobudova modeli rejtynhovoho otsiniuvannia rezul'tativ diial'nosti komertsijnykh bankiv [Construction of a rating evaluation model of the results of commercial banks]. *Komp'uterno-intehrovani tekhnolohii: osvita, nauka, vyrobnytstvo – Computer-integrated technologies: education, science, production*, Vol. 18, 178-186.

Olena Magopets, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Olena Kulish, Postgraduate

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Assessment of the Activity of Banking Institutions Under Martial Law as a Component of the Banking Control System

The purpose of this study is to assess the current state of activity and peculiarities of the functioning of banking institutions of Ukraine under martial law and to determine the place and role of such an assessment in the system of monitoring the activity of banking institutions.

The authors provide an approach to understanding the essence of the banking control system. The authors understand the banking control system as a set of rules, procedures, legislative regulations and institutions that provide supervision, regulation and assessment of banks' activities. The place and role of assessment of banking institutions' activity in the control system is substantiated. In order to evaluate the activity of banking institutions in the conditions of martial law, the peculiarities of the functioning of the banking system of Ukraine were revealed, its components, participants (National Bank of Ukraine, commercial banks, non-banking financial institutions, stock exchange, clients) were determined and their characteristics were provided.

The consequences for the banking system caused by the war and the changes that the war led to are substantiated: bank closures, loss of assets, reduced trust in banking institutions, increased risk, change in business priorities and work in difficult conditions, restructuring and support. The trends of changes in the main indicators in terms of which the activity of banking institutions was evaluated were clarified, namely: the number of operating banking institutions, the profitability of assets and capital of banks, the amount of net assets of banks according to the profitability of capital, the share of non-performing loans in the portfolios of banks, the amount of total assets of Ukrainian commercial enterprises banks, and reasonably obtained results. It has been established that to date, banking institutions have managed to adapt to work under martial law. Despite the decrease in the number of commercial banks, indicators of profitability of assets and capital of the banking sector are gradually increasing, there is a sufficient level of capitalization and liquidity, an active credit policy is being pursued, and indicators of funding from the population and business are increasing. Currently, banking institutions effectively perform their functions and support the efficiency of the national economy.

The main tools, the use of which will help ensure the further stable functioning of the banking system in modern conditions, have been identified. Such instruments are: financial support of banking institutions from the Government; regulatory measures of the National Bank of Ukraine aimed at ensuring the stability of the banking system; effective communication between banks, regulatory authorities, clients and the public; measures to stimulate the economy; regular monitoring and control of the state of the banking system.

banking system, banks, banking institutions, National Bank, control, control system, discount rate, interest income and expenses, return on assets, return on capital

Одержано (Received) 23.04.2023

Прорецензовано (Reviewed) 28.04.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 368

JEL Classification: G22

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).225-235](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).225-235)

Т.А. Мельник, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Страховання відповідальності власників транспортних засобів в Україні в контексті євроінтеграції та страхового менеджменту

Ефективне управління обов'язковим страхуванням цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів в Україні забезпечує соціальний захист учасників дорожніх пригод та сприяє євроінтеграційним процесам. Метою дослідження є аналіз сучасного стану ринку страхування автомобільної відповідальності в Україні, виявлення проблем та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення страхового менеджменту з врахуванням євроінтеграційних процесів.

Проведена систематизація процесу становлення обов'язкового страхування відповідальності власників наземних транспортних засобів в Україні. Проаналізована структура страхового портфелю автоцивілки страхових компаній в Україні. Обґрунтовано вплив війни та карантину на структуру страхового портфелю та рівень диджиталізації ринку автоцивілки в Україні. Проаналізовані основні показники діяльності ринку обов'язкового страхування відповідальності власників наземних транспортних засобів в Україні. Обґрунтована необхідність збільшення розмірів страхових сум до європейських стандартів.

Наведені рекомендації щодо використання системи прямого відшкодування збитків для всіх учасників ринку обов'язкового страхування відповідальності власників наземних транспортних засобів за внутрішніми договорами. Обґрунтовано пропозиції щодо покращення якості страхування відповідальності за внутрішнім договором шляхом запровадження безготівкового розрахунку з приватними особами при сплаті відшкодування та зміни порядку розрахунку вартості ремонту машин при встановленні збитків.

страховання автомобільної відповідальності, пряме врегулювання збитків, електронний страховий поліс, внутрішній договір страхування, страхові премії

Постановка проблеми. В умовах військових дій та нестабільності української економіки вітчизняний страховий ринок потребує активного розвитку обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВВНТЗ), що може сприяти його євроінтеграції й надавати впевненості та фінансового захисту громадянам, які потерпіли внаслідок дорожньо-транспортної пригоди як на території України, так і в країнах-учасників міжнародної системи страхування «Зелена картка».

ОСЦПВВНТЗ - комбінований вид страхування, який одночасно поєднує особисте страхування (страхує життя, здоров'я потерпілої третьої невідомої особи) та страхування майна (страхує транспортний засіб, інше майно третьої невідомої особи). Таким чином, ОСЦПВВНТЗ охоплює кожного громадянина України, адже кожен може потрапити в дорожньо-транспортну пригоду (ДТП) та бути винним або потерпілим внаслідок страхової події у вигляді пішохода, пасажира або водія. Також кожен водій, який заїжджає на територію країни-члена міжнародної системи автомобільного страхування «Зелена картка» на зареєстрованому в Україні транспортному засобі, зобов'язаний мати дійсний, на весь період перебування за кордоном, міжнародний страховий поліс «Зелена картка». Тому ОСЦПВВНТЗ вважають основним локомотивом страхового ринку та сприймають його як ефективний інструмент соціального захисту учасників ДТП від незапланованих фінансових витрат. У зв'язку з цим постала проблема ефективного менеджменту, а саме якісного врегулювання страхових претензій за договорами ОСЦПВВНТЗ на вітчизняному страховому ринку. Саме тому обрана тема дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням щодо історії становлення, сучасного розвитку страхування цивільної відповідальності власників автотранспорту та напрямків його ефективного менеджменту присвячені праці великої кількості науковців.

Історія автомобільного страхування в світі наведена в статті E. Nordman [20, с. 459], в якій стверджується, що ще 1898 році був перший поліс страхування автоцивільної відповідальності. J.M. Anderson, P. Heaton, S.J. Anderson [19] аналізують розвиток страхування автоцивільної відповідальності в різних історичних періодах, як складової автомобільного страхування. М. Межебицький та Р. Грабко [7], М.А. Чубінський [18] розглядають особливості ОСЦПВВНТЗ в європейських країнах та обґрунтовують перспективи запровадження системи прямого відшкодування в Україні. Л.В. Временко та А.В. Рибалко [3] обґрунтовують переваги використання цієї системи на практиці на добровільних засадах.

В. Лесько [5] звертає увагу на правовий статус договорів ОСЦПВВНТЗ та проблеми щодо виконання відповідно них своїх зобов'язань страховиками. В свою чергу Є.Ш. Гареев [4] акцентує увагу на проблемі визначення розміру фактичного відшкодування збитків потерпілій особі внаслідок ДТП при ОСЦПВВНТЗ, а саме зменшення його розміру за допомогою недосконалого вітчизняного законодавства та пропонує вирішення проблем заниженого відшкодування завданої шкоди шляхом судових процедур.

С.Б. Березіна [2] досліджує функціональне призначення та ролі ОСЦПВВНТЗ в Україні, оцінює основні показники його розвитку, окреслює проблеми та надає шляхи їх вирішення. Також С.Б. Березіна [1] обґрунтовує основні орієнтири наближення ОСЦПВВНТЗ до європейських стандартів.

Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених цій проблемі, сучасний стан вітчизняного ринку ОСЦПВВНТЗ постійно вимагає додаткових досліджень, які би актуалізували показники розвитку ОСЦПВВНТЗ, виявляли би нові тенденції страхового менеджменту на цьому сегменті страхового ринку України, обґрунтовували доцільність європейської інтеграції такої страхової послуги як ОСЦПВВНТЗ, врахували би вплив війни.

Постановка завдання. Мета дослідження - на основі проведеної оцінки сучасного стану вітчизняного ринку ОСЦПВВНТЗ виявити проблеми та обґрунтувати практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення страхового менеджменту з врахуванням євроінтеграційних процесів.

Для вирішення поставленої мети необхідно розв'язати наступні завдання:

- здійснити оцінку основних показників ОСЦПВВНТЗ за внутрішніми та міжнародними договорами страхування в Україні;
- сформулювати пропозиції щодо вирішення проблем, які виникають при страхуванні ОСЦПВВНТЗ в Україні з врахуванням євроінтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу. В Україні становлення обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів розпочалося 15 січня 1994 року з прийняттям президентом Указу № 7/94 [11]. Далі 7 червня 1994 року Кабінет Міністрів України прийняв Постанову № 372, якою затвердив порядок і умови проведення обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів [9]. Проте 13 січня 1995 року прийнятою Постановою № 21 [13] було припинено запровадження цього виду обов'язкового страхування.

Повторне становлення ОСЦПВВНТЗ в Україні відбулося 7 березня 1996 року із прийняттям Закону України «Про страхування» [15], в якому стаття 6 пункт 24 визначає ОСЦПВВНТЗ обов'язковим видом. Далі 28 вересня 1996 року Кабінетом

Міністрів України приймається Постанова № 1175 [12], яка регулювала механізм проведення ОСЦПВВНТЗ в країні до січня 2005 року, коли вступив у дію прийнятий 1 липня 2004 року Закон України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» [10], який діє до сьогодні.

Таким чином, прийняття Закону № 1961-IV [10] стає переломним моментом в історії становлення ОСЦПВВНТЗ, який надав Україні можливість запровадити світовий досвід на вітчизняному страховому ринку автоцивільної відповідальності та в подальшому інтегрувати на європейський страховий ринок.

Вітчизняні страховики згідно статті 10 Закону України № 1961-IV [10] укладають:

1) внутрішній договір ОСЦПВВНТЗ (внутрішній договір страхування), який діє на території України та забезпечує відшкодування шкоди, заподіяної життю, здоров'ю та/або майну потерпілих внаслідок ДТП та захисту майнових інтересів страхувальників (2023 році його укладають 36 страховиків [16], які є членами Моторно (транспортного) страхового бюро України (МТСБУ), що на 6 компаній менше ніж в 2021 році, коли було 42 члени МТСБУ);

2) договір міжнародного ОСЦПВВНТЗ (договір міжнародного страхування), який діє на території країн-членів міжнародної системи автомобільного страхування «Зелена картка» та забезпечує відшкодування шкоди, нанесеної громадянином України третім невідомим особам в результаті ДТП, що сталася з вини страхувальника, під час дії полісу (2023 році його укладають 12 страховиків [16], які є повними членами МТСБУ, що на один більше в порівнянні з 2021 роком, коли було 11 повних членів МТСБУ).

В Україні ОСЦПВВНТЗ відноситься до найбільш поширених видів страхування відповідальності, як за розміром страхових премій, так і за розміром страхових виплат. Це підтверджує проведений Т.Є. Терещенко та М.О. Самокиш аналіз українського ринку страхування відповідальності [17, с. 1178-1180].

Також це можна пояснити тим, що відсутність внутрішнього страхового полюсу ОСЦПВВНТЗ у водія автотранспортного засобу вважається, відповідно до чинного українського законодавства, порушенням, за який сплачується штраф. Крім того є необхідність при перетині українського кордону в напрямку іншої країни водію обов'язково мати міжнародний страховий поліс ОСЦПВВНТЗ. Ці два фактори спонукають всіх власників наземних транспортних засобів дотримуватися чинного законодавства та купляти страхові поліси ОСЦПВВНТЗ.

Ці припущення підтверджує структура страхового портфелю ОСЦПВВНТЗ в Україні (рис.1) впродовж 2016-2022 років, яка містить значну частку внутрішніх договорів (розмір якої коливається від 81 % у 2022 році до 93 % у 2020 році) та незначну частку міжнародних договорів страхування (розмір якої коливається від 6,7 % у 2020 році до 11,9 % у 2019 році).

Різке зменшення на 10,72 % частки внутрішніх договорів та одночасне збільшення на 10,72% частки міжнародних договорів впродовж 2022 року пояснюється вимушеним виїздом великої кількості населення за кордон внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ на територію України.

Більш детальне вивчення кількості договорів страхування на вітчизняному ринку ОСЦПВВНТЗ (табл. 1) виявило декілька особливостей.



Рисунок 1 – Динаміка структури страхового портфелю з ОСЦПВВНТЗ українських страховиків
Джерело: розраховано автором за даними МТСБУ [16]

По перше, вітчизняний ринок ОСЦПВВНТЗ в період 2016-2022 рр. просідав два рази в 2020 році на 1,7 % (кількість укладених договорів зменшилася на 157 245 полісів) та в 2022 році на 9,9 % (кількість укладених договорів зменшилася на 970 232 полісів). У 2020 році незважаючи на збільшення на 4 % (330 545 полісів) кількості внутрішніх договорів страхування відбулося просідання ринку ОСЦПВВНТЗ лише за рахунок зменшення на 44,97 % (487 790 полісів) кількості міжнародних договорів страхування. Така тенденція є наслідком закриття кордонів держав світу в 2020 році через ведення карантину з причини інфекції Covid-19. Проте ситуація на вітчизняному ринку ОСЦПВВНТЗ в 2022 році відбулася навпаки, тобто просідання сегменту страхового ринку на 9,9 % (970 232 полісів) відбулося за рахунок зменшення на 20,4 % (1 839 916 полісів) кількості внутрішніх договорів при збільшенні на 113,5 % (869 684 полісів) кількості міжнародних договорів. Така тенденція пояснюється виїздом населення на власних машинах за кордон через військові дії; відсутність потреби у покупці внутрішнього договору автоцивілки при тривалому знаходженні за кордоном; збільшенням розмірів тимчасово окупованих територій України на яких не проводиться ОСЦПВВНТЗ українськими страховиками; збільшення кількості транспортних засобів у власності учасників бойових дій, які пунктом 13.1 статті 13 Закону України № 1961-IV [10] звільнені від ОСЦПВВНТЗ.

Таблиця 1 – Динаміка кількості договорів ОСЦПВВНТЗ в Україні

Показники	Роки							Темп змін, %					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017/ 2016р	2018/ 2017р	2019/ 2018р	2020/ 2019р	2021/ 2020р	2021/ 2022р
Кількість договорів, шт.	7766015	8110519	8475780	9087982	8930737	9788542	8818310	4,44	4,50	7,22	-1,73	9,61	-9,91
Кількість міжнародних договорів, шт.	716553	702262	755503	1084703	596913	766297	1635981	-1,99%	7,58	43,57	-44,97	28,38	113,49
Кількість внутрішніх договорів, шт.	7049462	7408257	7720277	8003279	8333824	9022245	7182329	5,09	4,21	3,67	4,13	8,26	-20,39
Кількість електронних внутрішніх договорів, шт.	в. д.	в. д.	в. д.	1224419	3095479	4543729	4438409	в. д.	в. д.	в. д.	152,81	46,79	-2,32
Частка електронних у внутрішніх договорах, %	в. д.	в. д.	в. д.	15,3	37,14	50,36	61,80	в. д.	в. д.	в. д.	142,75	35,60	22,71

Примітка: в. д. – відсутні данні

Джерело: складено та розраховано автором за даними МТСБУ [16]

По друге, частка електронних внутрішніх договорів ОСЦПВВНТЗ збільшилася на 46,5 % в 2022 році в порівнянні з 2019 роком (табл. 1). Найбільший приріст відбувся в 2020 році на 143 % кількості договорів внаслідок запровадження суворого карантину в країні навесні. В 2021 році кожен другий внутрішній договір страхування, а в 2022 році 62 % укладених внутрішніх договорів страхування є електронними. Така тенденція свідчить про високий рівень цифрової трансформації українського ринку ОСЦПВВНТЗ. Також з 1 липня 2022 року в Україні можна укладати електронні міжнародні договори страхування «Зелена картка». Диджиталізація українського ринку ОСЦПВВНТЗ сприяє його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися в умовах карантину, війни.

Проведений аналіз активності українського ринку ОСЦПВВНТЗ (рис. 2) виявив, що впродовж 2016-2022 років відбувалося стійке поступове збільшення обсягів зібраних страхових премій та страхових виплат за міжнародними договорами страхування. Це свідчить про розвиток системи «Зелена карта» в Україні.

Впродовж 2022 року вітчизняний ринок страхування автоцивілки зібрав страхових премій на 2 млрд. 342 млн. грн. більше в порівнянні з 2021 роком (на 2 млрд. 525 млн. грн. більше за міжнародними договорами та на 184 млн. грн. менше за внутрішніми договорами), проте виплатив впродовж року на 655 млн. грн. менше (на 880 млн. грн. менше за внутрішніми договорами та на 226 млн. грн. більше за міжнародними договорами). В період 2016-2021 роки страхування за внутрішніми договорами набувало розвитку, про що свідчить поступовий приріст страхових премій та страхових виплат (рис. 2), проте в 2022 році цей сегмент страхового ринку просів. Негативні тенденції на внутрішньому ринку не вплинули на розвиток ринку ОСЦПВВНТЗ в цілому, так в 2022 році було зібрано 11 млрд. грн. та проведені страхові виплати в розмірі 3,4 млрд. грн., значення показника збитковості 31 %. Таким чином, зібрано була в три рази більше ніж відшкодовано потерпілим.

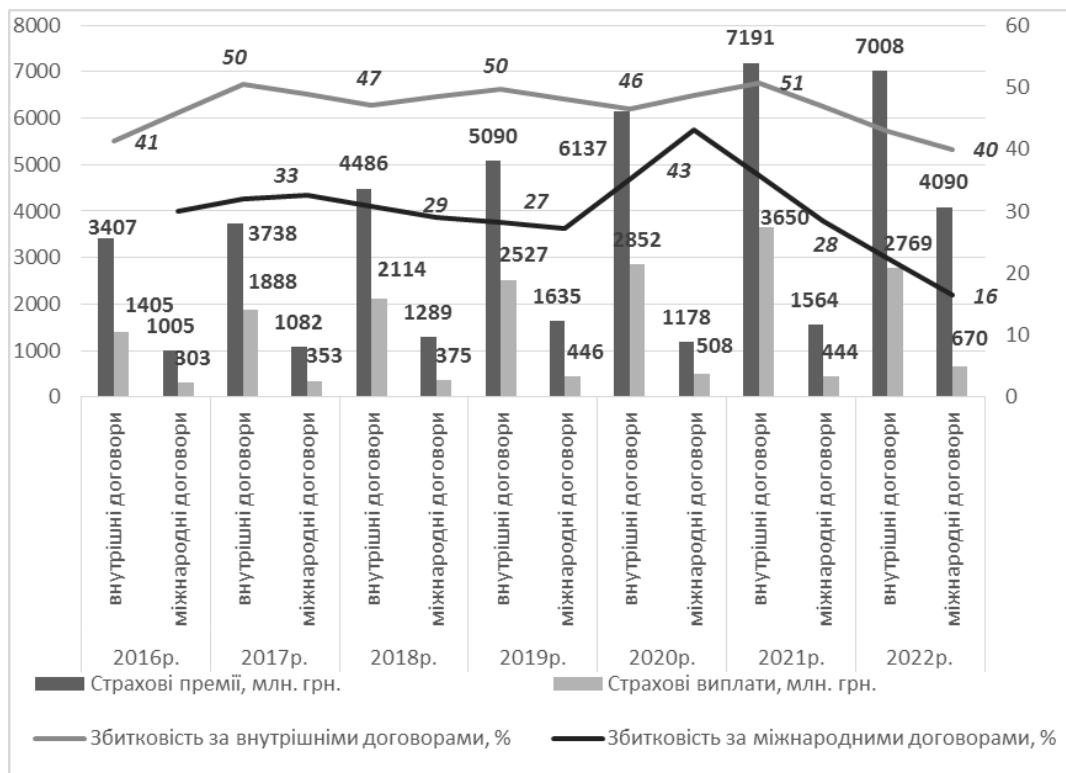


Рисунок 2 – Показники діяльності ОСЦПВВНТЗ в Україні

Джерело: складено та розраховано автором за даними МТСБУ [16]

Значення показника збитковості страхової суми впродовж всього аналізованого періоду не перевищувало 51 %. В той час, як іноземний досвід свідчить про значення показника збитковості в межах 90 % [6, с. 43]. Таку тенденцію можна пояснити невеликими розмірами лімітів відповідальності з ОСЦПВВНТЗ (рис. 3).

К.О. Лібіх [4, с. 45] та С.Б. Березіна [2, с. 9] наводять значно більші розміри лімітів відповідальності, які використовуються країнами Європейського Союзу. Для прискорення євроінтеграційних процесів необхідно швидше на законодавчому рівні провести імплементацію Директиви 2009/103/ЄС [14] стосовно відповідності розмірів, визначених українським законодавством лімітів відповідальності ОСЦПВВНТЗ до заявленого розміру в 1 млн. євро в Директиві. Пропонуємо негайно збільшити розмір ліміту відповідальності за внутрішніми договорами ОСЦПВВНТЗ не менше 15-20 млн. грн. Зрозуміло, що невеликий розмір лімітів відповідальності за внутрішніми договорами ОСЦПВВНТЗ відповідають невеликій вартості страховки.



Рисунок 3 – Динаміка лімітів відповідальності ОСЦПВВНТЗ в Україні

Джерело: складено автором відповідно українського законодавства [10]

Розрахунки наведені в табл. 2 свідчать, що середній розмір страхового платежу поступово збільшувався впродовж 2016-2022 років та становив 17-28 євро. В порівнянні з вартістю ОСЦПВВНТЗ в світі [4, С.46] вона найменше, проте необхідно пам'ятати про низький рівень доходів населення в Україні. Тому при перегляді вартості ОСЦПВВНТЗ необхідно ефективно використовувати систему «бонус-малус».

Наведені розрахунки в табл. 2 свідчать, що середній розмір страхової виплати за внутрішнім договором становить в 2022 році 25 тис. грн., за європротоколом – 13 тис. грн., то за міжнародним договором – 87 тис. грн. або 2,5 тис. євро. При цьому приріст розмірів в період 2016-2022 рр. за внутрішніми договорами становив 112 %, за європротоколом – 84 %, в той час, як приріст за міжнародними договорами складає лише 40 %. Така тенденція свідчить про недоліки існуючої системи відшкодування збитків, яка дозволяє знижувати розмір страхових виплат в порівнянні з реально отриманими збитками потерпілих, нараховувати знос на вартість запчастин необхідних для ремонту транспортних засобів, затримувати строки проведення виплат тощо. Допоможе вирішити частину проблем пов'язаних з зловживанням запровадження відшкодування вартості ремонту автотранспорту, за допомогою виставлених рахунків акредитованими станціями технічного обслуговування. Як вже зазначалося відшкодування вартості запасних частин для автомобілів проводиться з врахуванням амортизації, така ситуація є не справедливою, тому що, запасні частини купляються нові, а потім на них нараховується знос; вартість роботи майстрів ремонту однакова для машин різного віку. Це призводить до демотивації страхувальників, тому необхідно негайно вносити зміни до статті 29 Закону України № 1961-IV [10] про застосування зносу при розрахунку відшкодування потерпілому.

Таблиця 2 – Показники страхових виплат за договорами ОСЦПВВНТЗ в Україні

Показники	Роки						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Внутрішній договір ОСЦПВВНТЗ							
Частка сплачених вимог до кількості договорів, %	1,69	1,8	1,56	1,74	1,77	1,92	1,54
Частка використання європротоколу, %	17,6	22,85	29,23	34,06	34,17	35,98	39,45
Частка страхових виплат за європротоколом, %	10,75	12,74	15,65	17,72	17,64	18,41	20,89
Середній розмір страхового платежу, грн.	483,3	504,56	581,07	635,96	736,35	797,06	975,69
Середній розмір страхової виплати, грн.	11791,8	14149,8	17605,97	18105,38	19384,95	21042,60	25031,35
Середній розмір страхової виплати за європротоколом, грн.	7201,2	7886,9	9426,84	9422,25	10008,81	10767,10	13257,24
Середній розмір страхової виплати без європротоколу, грн.	12772,3	16004,9	20983,54	22590,19	24252,09	26817,07	32702,05
Міжнародний договір ОСЦПВВНТЗ							
Частка сплачених вимог до кількості договорів, %	0,68	0,72	0,68	0,55	1,01	0,69	0,47
Середній розмір страхової виплати, грн.	62301,6	69802	72717,2	74969,74	83887,04	83624,25	87087,90
Середній розмір страхової виплати, євро	2202,25	2326,73	2262,51	2589,63	2724,49	2588,18	2562,92

Джерело: складено та розраховано автором за даними МТСБУ [16; 8]

Сьогодні відповідно до Закону України № 1961-IV [10] потерпілий внаслідок ДТП звертається до страхової компанії винуватця ДТП. Таким чином, страховики не зацікавлені в проведенні якісного відшкодування збитку, адже до них звертається не їх страхувальник.

Також при продажі страхового полісу ОСЦПВВНТЗ страховики використовують інструменти демпінгу, адже страхувальнику сплачувати відшкодування буде інший страховик винуватця ДТП. Згідно статистики це не більше 2 % проданих договорів (табл. 2). Вирішенням цієї проблеми є застосування системи прямого врегулювання збитків для всіх учасників ринку внутрішніх договорів ОСЦПВВНТЗ. Це питання вивчалось великою кількістю науковців, досліджувалися переваги застосування цієї системи [18, с. 208; 3, с. 298].

З 1 січня 2016 року 17 страховиків-членів МТСБУ використовують на добровільних засадах систему прямого врегулювання збитків в ОСЦПВВНТЗ як пілотний проєкт. На сьогодні це 12 страховиків [16]. Недоліком якої є її розповсюдження тільки на відшкодування шкоди завданої майну, учасниками ДТП є дві машини, один з водіїв є повністю відповідальний за ДТП, водії не знаходяться в стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння.

Запровадження негайно на законодавчому рівні системи прямого врегулювання збитків в ОСЦПВВНТЗ необхідно у зв'язку з збільшенням кількості ДТП з участю пільгових категорій. Її застосування спростить механізм відшкодування шкоди потерпілим особам.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведений аналіз основних показників за внутрішніми та міжнародними договорами ОСЦПВВНТЗ в Україні довів прибутковість цього сегменту ринку впродовж 2016-2022 рр. та виявив низку проблем, а саме, малий розмір страхових виплат за внутрішніми договорами, велику різницю між розміром зібраних страхових премій та обсягом проведених страхових виплат потерпілим особам в цілому на українському ринку

ОСЦПВВНТЗ. Наведені проблеми свідчать про неефективність існуючої системи відшкодування збитків за внутрішніми договорами ОСЦПВВНТЗ, яка потребує комплексних змін шляхом запровадження прямого врегулювання збитків для всіх учасників ринку страхування за внутрішніми договорами, скорочення термінів врегулювання страхових виплат до 10 днів з одночасним введенням в дію системи пені та штрафів для страховиків у разі пролонгації виплат. Необхідно переглянути систему «бонус-малус» в бік справедливого впливу її на вартість внутрішніх договорів страхування. Також необхідно запровадити електронний європротокол, що значно спростить механізм отримання відшкодування та сприятиме прозорості проведенню виплат страховиками, особливо це актуально сьогодні у військовий час.

Таким чином, сформовані пропозиції щодо вдосконалення страхового менеджменту в Україні сприятимуть євроінтеграції та підвищенню довіри населення країни як до окремих видів страхування, так і до інституту страхування в цілому.

Наукова цінність, полягають у тому, що одержали подальший розвиток обґрунтування стосовно запровадження на обов'язковій основі для всіх учасників ОСЦПВВНТЗ системи прямого врегулювання збитків, що сприятиме подоланню шахрайства та дозволяє покращити якість страхування.

Практичне значення для вітчизняних страховиків мають пропозиції щодо запровадження обов'язкового безготівкового розрахунку при виплаті відшкодування надасть можливість забезпечити ефективне управління страховими резервами та покращить якість обслуговування страхувальників.

Подальшого вивчення потребує проблема розрахунку розміру страхового платежу з ОСЦПВВНТЗ за внутрішніми договорами в Україні, шляхом детальнішого аналізувати складових страхового тарифу та впливу різних факторів на їх розмір.

Список літератури

1. Березіна С.Б. Визначення європейського вектору розвитку страхування цивільної відповідальності власників автотранспортних засобів. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2017. № 1/4(33). С. 42-48.
2. Березіна С.Б. Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів: проблеми та рішення. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. Серія: Економіка. 2016. № 7(184). С. 6-14.
3. Временко Л.В., Рибалко А.В. Пряме врегулювання збитків в автотранспортному страхуванні: значення та результати впровадження. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 64. 2018. С. 292-299.
4. Гареев Є.Ш. Проблемні питання страхового відшкодування при страхуванні цивільно-правової відповідальності автомобілістів. *Актуальні проблеми держави і права*. 2012. Вип. 66. С. 78-86.
5. Лесько Ю.В. Страхування цивільно-правової відповідальності в зобов'язаннях із відшкодування шкоди, завданої внаслідок взаємодії транспортних засобів. *Університетські наукові записки*. 2016. № 1. С. 118-129.
6. Лібих К.О. Міжнародний досвід врегулювання збитків у страхуванні цивільної відповідальності власників автотранспортних засобів. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. Серія: Економіка. 2010. Вип. 120. С. 43-46.
7. Межебицький М., Грабко Р. Пряме врегулювання: зарубіжний досвід і перспективи запровадження в Україні. *Финансовые услуги*. 2010. №3-4. С.17-19.
8. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період). *Сайт НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls (дата звернення: 14.05.2023).
9. Про затвердження Положення про порядок і умови обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.06.1994 р. № 372. Втрата чинності від 28.09.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372-94-%D0%BF/ed19940607#Text> (дата звернення: 14.05.2023).
10. Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів: Закон України від 01.07.2004р. №1961-IV. Редакція від 17.08.2022 р. URL :

- <http://zakon.rada.gov.ua/laws/1961-15> (дата звернення: 03.05.2023).
11. Про обов'язкове страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів: Указ президента України від 15.01.1994 р. № 7/94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7/94#Text> (дата звернення: 14.05.2023).
 12. Про порядок і умови проведення обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.1996 р. № 1175. Втрата чинності від 06.01.2005р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1175-96-%D0%BF> (дата звернення: 14.05.2023).
 13. Про призупинення дії постанов Кабінету Міністрів України з питань обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.01.1995 р. № 21. Редакція від 28.09.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/21-95-%D0%BF/ed19960928#Text> (дата звернення: 14.05.2023).
 14. Про страхування цивільної відповідальності у зв'язку з використанням моторних транспортних засобів та забезпечення виконання обов'язку щодо страхування такої відповідальності : Директива Європейського Парламенту і Ради 2009/103/ЄС від 16.09.2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-09#Text. (дата звернення: 14.05.2023).
 15. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 р. №85-96-ВР. Редакція від 06.05.2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80/ed19960307#Text> (дата звернення: 14.05.2023).
 16. Статистика. *Сайт МТСБУ*. URL: <https://mtsbu.ua/ua/statistics/> (дата звернення: 14.05.2023).
 17. Терещенко Т.С., Самокиш М.О. Страхування цивільно-правової відповідальності та чинники його розвитку в Україні. 2018 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/176.pdf (дата звернення: 14.05.2023).
 18. Чубінський М.А. Концептуальні засади впровадження в Україні прямого врегулювання збитків внаслідок дорожньо-транспортних пригод. *Вісник Національного транспортного університету*. Вип. 33, 2015. С. 276-282. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/33_2015/276-282.pdf (дата звернення: 16.05.2023).
 19. Anderson, J.M. Heaton P., Anderson S.J. The U.S. Experience with No-Fault Automobile Insurance a retrospective: Monographs. Carroll. Santa Monica: RAND Corporation, 2010. 170 p. URL: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2010/RAND_MG860.pdf (дата звернення: 10.05.2023).
 20. Nordman E. The History of No-Fault Auto Insurance. *Journal of Insurance Regulation*, Vol. 16, No. 4, 1998, pp. 457-466.

References

1. Berezina, S.B. (2017). Vyznachennia yevropeiskoho vektoru rozvytku strakhuvannia tsyvilnoi vidpovidalnosti vlasnykiv avtotransportnykh zasobiv [Determination of the European vector of development of civil liability insurance for motor vehicle owners]. *Tekhnolohichniy audyt ta rezervy vyrobnytstva – Technology audit and production reserves*, 1/4(33), 42-48 [in Ukrainian].
2. Berezina, S.B. (2016). Oboviazkove strakhuvannia tsyvilno-pravovoi vidpovidalnosti vlasnykiv nazemnykh transportnykh zasobiv: problemy ta rishennia [Compulsory insurance of civil liability of owners of vehicles: problems and solutions]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka - Bulletin of T. Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 7(184), 6-14 [in Ukrainian].
3. Vremenko, L.V., & Rybalko, A.V. (2018). Priame vrehuliuvannia zbytkiv v avtotransportnomu strakhuvanni: znachennia ta rezultaty vprovadzhenia [Direct settlement of losses of motor vehicle insurance: value and results of implementation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - The bulletin of transport and industry economics*, 64, 292-299. [in Ukrainian].
4. Gareev, E. (2012). Problemni pytannia strakhovoho vidshkoduvannia pry strakhuvanni tsyvilno-pravovoi vidpovidalnosti avtomobilistiv [Problem questions of payment of insurance compensation at insurance of civil liability of cars]. *Aktualni problemy derzhavy i prava - Actual problems of state and law*, 66, 78-86 [in Ukrainian].
5. Lesko, Yu.V. (2016). Strakhuvannia tsyvilno-pravovoi vidpovidalnosti v zoboviazanniakh iz vidshkoduvannia shkody, zavdanoi vnaslidok vziaemodii transportnykh zasobiv [Insurance of civil liability in obligations to compensate for damage caused as a result of interaction of vehicles]. *Universytetski naukovy zapysky – University Research Notes*, 1, 118-129 [in Ukrainian].
6. Libih, K.O. (2010). Mizhnarodnyi dosvid vrehuliuvannia zbytkiv u strakhuvanni tsyvilnoi vidpovidalnosti vlasnykiv avtotransportnykh zasobiv [International experience in settlement of losses in motor vehicle

- owners civil liability insurance]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka – Bulletin of T. Shevchenko National University of Kyiv. Economics, Issue 120*, 43-46 [in Ukrainian].
7. Mezhebytskyi, M., & Hrabko, R. Priame vrehuliuvannia: zarubizhnyi dosvit i perspektyvy zaprovadzhennia v Ukraini. [Direct settlement: foreign experience and prospects for implementation in Ukraine]. *Finansovye usluhi - Financial Services*, 3-4, 17-19 [in Ukrainian].
 8. Ofitsiyni kurs hryvni shchodo inozemnykh valiut (serednii za period) [Official exchange rate of hryvnia against foreign currencies (average for the period)]. *bank.gov.ua*. Retrieved from https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls [in Ukrainian].
 9. The resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 7, 1994 № 372 «On approval of the regulation on the procedure and conditions of compulsory insurance of civil liability of vehicle owners» (1994, 7 June). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372-94-%D0%BF/ed19940607#Text> [in Ukrainian].
 10. The law of the Ukraine of July 1, 2004 №1961-IV «On mandatory civil and legal liability insurance for motor vehicles owners». (2004, 1 July). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/1961-15> [in Ukrainian].
 11. The decree of the President of Ukraine of January 15, № 7/94 «On mandatory civil liability insurance for vehicles owners». (1994, 15 January). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7/94#Text>.
 12. The resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of September 28, 1996 № 1175 « On the procedure and conditions for compulsory insurance of civil liability of vehicle owners» (1996, 28 September). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1175-96-%D0%BF> [in Ukrainian].
 13. The resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 13, 1995 № 21 «On suspension of resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine on compulsory insurance of civil liability of vehicle owners» (1995, 13 January). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/21-95-%D0%BF/ed19960928#> [in Ukrainian].
 14. Directive 2009/103/EC of the European Parliament and of the Council of September 16, 2009 « On civil liability insurance in connection with the use of motor vehicles and on the enforcement of the obligation to insure such liability» (2009, 16 September). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-09#Text [in Ukrainian].
 15. The law of the Ukraine of March 7, 1996 №№85-96-VR «On insurance». (1996, 7 March). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80/ed19960307#Text> [in Ukrainian].
 16. Site MTSBU. Statystyka [Site MTIBU. Statistics]. *mtsbu.ua*. Retrieved from <https://mtsbu.ua/ua/statistics/> [in Ukrainian].
 17. Tereshchenko, T.Y., & Samokysh, M.A. (2018). Strakhuvannia tsyvilno-pravovoi vidpovidalnosti ta chynnyky yoho rozvytku v Ukraini [Insurance of civil-legal liability and factors its development in Ukraine]. *economyandsociety.in.ua*. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/176.pdf [in Ukraineian].
 18. Chubynsky, M.A. (2015) Kontseptualni zasady vprovadzhennia v Ukraini priamoho vrehuliuvannia zbytkiv vnaslidok dorozhno-transportnykh pryhod. [Conceptual basis of introduction in Ukraine of direct settlement of consequences of road and transportation adventures]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu - Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences»*, 33, 276-282. Retrieved from http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/33_2015/276-282.pdf [in Ukrainian].
 19. Anderson, J.M., Heaton P., & Anderson, S.J. (2010). *The U.S. Experience with No-Fault Automobile Insurance a retrospective: Monographs*. Carroll. Santa Monica: RAND Corporation. Retrieved from https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2010/RAND_MG860.pdf [in English].
 20. Nordman E. (1998). The History of No-Fault Auto Insurance. *Journal of Insurance Regulation, Vol. 16, 4*, 457-466 [in English].

Tatiana Melnyk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Liability Insurance for Owners in Ukraine in the Context of European Integration and Insurance Management

Mandatory civil liability insurance for owners of land vehicles in Ukraine provides social protection for road accident participants and contributes to European integration processes. The purpose of the research is to analyze the current condition of the car liability insurance market in Ukraine, identify problems and substantiate

practical recommendations for improving insurance management, taking into account European integration processes.

The mandatory liability insurance for owners of land vehicles in Ukraine was systematized. The structure of the car insurance portfolio of insurance companies in Ukraine was analyzed. The impact of war and quarantine on the structure of the insurance portfolio and the level of digitization of the car insurance market in Ukraine is substantiated. The main indicators of the market of mandatory liability insurance for land vehicles owners in Ukraine are analyzed. The necessity to increase the size of insurance sums to European standards is substantiated.

The recommendations regarding the use of the direct losses compensation system for all participants in the market of mandatory liability insurance for owners of ground vehicles under internal contracts are given. Proposals to improve the quality of liability insurance under an internal agreement by introducing non-cash payments with private individuals when paying compensation and changing the procedure for calculating the cost of repairing cars when damage is established are substantiated.

automobile liability insurance, direct settlement of losses, electronic insurance policy, domestic insurance policy, insurance premiums

Одержано (Received) 18.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 24.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 657.631.8

JEL Classification: H27, H83, M42

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).235-245](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).235-245)

В.В. Шалімов, доц., канд. екон. наук

Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна

Н.С. Шалімова, проф., д-р екон. наук

І.І. Андрощук, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Розвиток державного фінансового аудиту місцевих бюджетів

Метою дослідження є аналіз практики нормативного регламентування цільової спрямованості державного фінансового аудиту місцевих бюджетів як виду державного фінансового контролю, її впливу на результати його проведення та розробка напрямків удосконалення.

Аналіз нормативного регламентування проведення Державною аудиторською службою державного фінансового аудиту місцевих бюджетів дозволив виокремити такі тенденції зміни його мети та завдань: розширення об'єкту з «виконання місцевих бюджетів» на об'єкт «місцеві бюджети» в цілому, тобто на весь процес формування та виконання місцевих бюджетів; узгодження завдань та мети. Обгрунтовано, що відсутність прив'язки окремих об'єктів до цільових критеріїв не дозволяє чітко визначати цільову спрямованість і процедури в рамках державного місцевого аудиту. Доведено необхідність трансформації мети та завдань державного фінансового аудиту шляхом доповнення їх цільовими критеріями щодо усіх об'єктів аудиту. Визначено, що в якості цільових критеріїв доцільно використовувати складові принципу надійного фінансового управління та продуктивності: ефективність, економічність, обгрунтованість, законність, достовірність, результативність.

Обгрунтовано необхідність запровадження державного фінансового аудиту процесів планування та прогнозування місцевих бюджетів в рамках попереднього оцінювання, що відповідатиме міжнародній практиці. Констатовано цінність постаудиторського моніторингу (follow-up) у забезпеченні ефективності процесу державного фінансового аудиту місцевих бюджетів. Доведено необхідність вдосконалення підходу щодо коректного формулювання рекомендацій, виходячи з владних повноважень та можливостей органів місцевого самоврядування, використовуючи принцип Smart-підходу, а також забезпечення принципу прозорості та публічності під час роботи над результатами звітів з державного фінансового аудиту місцевих бюджетів. Перспективами подальших досліджень є поглиблення методичних підходів до формування рекомендацій за результатами проведення державного фінансового аудиту місцевих бюджетів як в рамках попередніх оцінок (планування та прогнозування), так і в рамках ретроспективного оцінювання (виконання місцевих бюджетів).

державний фінансовий контроль, державний фінансовий аудит, місцеві бюджети, Smart-цілі, постаудиторський моніторинг

Постановка проблеми. Процеси децентралізації актуалізували необхідність контролю місцевих бюджетів (обласних та районних бюджетів, бюджетів місцевого самоврядування - сільських, селищних, міських територіальних громад, а також районів у містах у разі утворення районних у місті рад). Необхідність контролю виникає з різних причин, але головна ціль - це отримання впевненості в тому, що кошти територіальних громад, а також отримані державні субсидії використовуються ефективно та результативно.

Важливу роль в цьому відіграють органи державного фінансового контролю. Державний фінансовий аудит місцевих бюджетів виконується починаючи з 2007 року, але потреба в підвищенні його ефективності залишається, що може розглядатися з двох сторін: з одного боку, з точки зору врахування інтересів самої держави та місцевих громад, які змінюються, трансформуються під впливом внутрішніх чинників та зовнішніх реалій, з іншого – з точки зору відповідності міжнародним стандартам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання державного фінансового аудиту досліджуються науковцями та практиками з різних сторін: по-перше, з точки зору його місця в системі державного фінансового контролю, класифікації видів державного фінансового контролю та аудиту, забезпечення ефективності структури суб'єктів контролю та їх повноважень (Стефанюк І.Б. [19], Слободяник Ю.Б. [16], Шевченко Н.В. [21], Сисоєва І.М., Добіжа Н.В. [15], Піхоцький В.Ф., Рисін В.В., Любенко А.М. [11], Чорновол А.О., Табенська Ю.В. [20], Долбнєва Д.В. [8], Будник Л.А., Голяш І.Д. [2], Рябчук О.Г., Гожуловський С.С. [14] та ін.); по-друге, з точки зору бюджетного менеджменту, забезпечення стабільності економічного розвитку держави, місцевих громад, процесів децентралізації (Данчевська І.Р. [6], Собкова Н.Д. [17 18], Бардаш С.В. [1], Шашкевич О. [10, с. 100-121] та ін.). Разом з тим, залишається потреба в дослідженні нормативного регламентування та організаційних питань проведення державного фінансового аудиту місцевих бюджетів з метою забезпечення його ефективності та результативності.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналіз практики нормативного регламентування цільової спрямованості державного фінансового аудиту місцевих бюджетів як виду державного фінансового контролю, її впливу на результати його проведення та розробка напрямків удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Порядок проведення державного фінансового аудиту місцевих бюджетів [12] був прийнятий в 2007 році і з тих пір мав декілька змін та редакцій (табл. 1). Суттєвість зміни назви даного порядку проявляється не в тому, що була змінена назва органу державного фінансового контролю, а, в першу чергу, в тому, що об'єкт «виконання місцевих бюджетів» був розширений до «місцевих бюджетів» в цілому. Такі зміни є логічними, оскільки Бюджетним кодексом передбачено, що контроль за дотриманням бюджетного законодавства, аудит та оцінка ефективності управління бюджетними коштами відповідно до законодавства має здійснюватися на всіх стадіях бюджетного процесу (п.2, ст.19) [3].

Що стосується мети державного фінансового аудиту, то в первісній редакції акцент був на такі питання: 1) фактичне виконання місцевих бюджетів; 2) використання коштів; 3) фінансова звітність; 4) функціонування системи внутрішнього контролю. Відразу зауважимо, що відносно другого та третього об'єкту визначалися критерії (ефективність та достовірність, відповідно), перший та четвертий об'єкт розглядаються в межах процесів перевірки та аналізу без визначення цільових критеріїв. Погоджуємося з Бардашем С.В. щодо необхідності включення інформації про встановлені параметри об'єкту контролю в меті контролю [1, с. 69]. На наш погляд, така проблема залишається і в діючій редакції, в якій акцент іде на такі об'єкти, як: 1) формування та виконання місцевих бюджетів; 2) бухгалтерський облік та фінансова

звітність; 3) функціонування системи внутрішнього контролю та стану внутрішнього аудиту; 4) стан використання майна, коштів і т.п. Цільові критерії представлені лише відносно першого об'єкту (ефективність) та другого об'єкту (правильність та достовірність), третій та четвертий об'єкти не мають чітко визначених цільових критеріїв оцінювання.

Таблиця 1 – Порівняння редакцій Порядку проведення державного фінансового аудиту місцевих бюджетів

	Первісна редакція 2007 року	Поточна редакція
Назва	Порядок проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту виконання місцевих бюджетів	Порядок проведення Державної аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту місцевих бюджетів
Мета	Перевірка та аналіз фактичного виконання місцевого бюджету, ефективності використання комунальних коштів, майна та інших активів, достовірності фінансової звітності, функціонування системи внутрішнього контролю	Проведення аналізу та перевірки законності та ефективності формування (складення, розгляд, затвердження) і виконання місцевих бюджетів, правильності ведення бухгалтерського обліку об'єктами аудиту, достовірності їх фінансової та бюджетної звітності, функціонування системи внутрішнього контролю та стану внутрішнього аудиту, а також стану використання рухомого і нерухомого майна, коштів, землі, природних ресурсів, що перебувають у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, та об'єктів їх спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад.
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> - проведення оцінки формування і рівня виконання місцевого бюджету; - встановлення причин, що негативно впливають на виконання місцевого бюджету; - визначення шляхів удосконалення управління комунальними коштами, майном та іншими активами, зокрема щодо можливості збільшення доходів, місцевого бюджету. 	<p>1) проведення аналізу та перевірки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обґрунтованості планування надходжень та витрат місцевих бюджетів; - стану виконання місцевих бюджетів, зокрема, шляхом проведення оцінки законності та ефективності управління бюджетними коштами, досягнення їх економії і цільового використання під час виконання місцевих бюджетів; - законності, ефективності і результативності діяльності об'єктів аудиту на всіх стадіях бюджетного процесу, зокрема їх управлінських рішень; - стану міжбюджетних відносин; - правильності ведення бухгалтерського обліку, достовірності фінансової та бюджетної звітності; - функціонування системи внутрішнього контролю та стану внутрішнього аудиту у розпорядників бюджетних коштів; <p>2) розроблення пропозицій та рекомендацій щодо усунення виявлених під час аудиту недоліків і порушень та запобігання їм у подальшому.</p>

Джерело: сформовано авторами на основі опрацювання редакцій Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту місцевих бюджетів [12]

Подібне трактування мети та завдань контролю за дотримання бюджетного законодавства простежується і в Бюджетному кодексі, в якому зазначено, що контроль за дотриманням бюджетного законодавства спрямований на забезпечення ефективного і результативного управління бюджетними коштами, а також забезпечує: 1) оцінку управління бюджетними коштами (включаючи проведення державного фінансового аудиту); 2) правильність ведення бухгалтерського обліку та достовірність фінансової і бюджетної звітності; 3) досягнення економії бюджетних коштів, їх цільового використання, ефективності і результативності в діяльності розпорядників бюджетних коштів шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень; 4) проведення аналізу та оцінки стану фінансової і господарської діяльності розпорядників бюджетних коштів; 5) запобігання порушенням бюджетного законодавства та забезпечення інтересів держави і територіальних громад у процесі управління об'єктами державної та комунальної власності; 6) обґрунтованість планування надходжень і витрат бюджету.

Отже, виділено два основних цільових критерія управління бюджетними коштами, а, відповідно, і їх оцінки – ефективність та результативність, в більш деталізованих завданнях використано критерій правильності, досягнення економії, цільове використання, ефективність, результативність, запобігання порушенням, обґрунтованість. Але одночасно прописано завдання «оцінка управління», «проведення аналізу та оцінки», які, на наш погляд, характеризують процес, а не цільові критерії.

Завдання державного фінансового аудиту трансформувались відповідно до розширення об'єкту (формування та виконання місцевих бюджетів), але зауважимо, що завдання в першій редакції порядку були вужче, аніж заявлена мета державного фінансового аудиту, оскільки стан внутрішнього контролю та використання майна окремо виділені не були. Не змінився акцент на два очікуваних результати державного фінансового аудиту місцевих бюджетів: проведення аналізу та перевірки; розробка пропозицій та рекомендацій.

В контексті цього доцільно, на наш погляд, порівняти трактування повноважень органів державного фінансового контролю, які представлені в статті 113 Бюджетного кодексу України, і визначені як контроль за: 1) цільовим, ефективним та результативним використанням коштів державного бюджету та місцевих бюджетів (включаючи проведення державного фінансового аудита); 2) цільовим використанням і своєчасним поверненням кредитів (позик), одержаних під державні (місцеві) гарантії; 3) достовірністю визначення потреби в бюджетних коштах при складанні планових бюджетних показників; 4) відповідністю взятих бюджетних зобов'язань розпорядниками бюджетних коштів відповідним бюджетним асигнуванням, паспорту бюджетної програми (відповідністю взятих розпорядниками бюджетних коштів довгострокових зобов'язань за енергосервісом затвердженим в установленому порядку умовам закупівлі енергосервісу; відповідністю взятих розпорядниками бюджетних коштів довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства умовам договорів, укладених у рамках державно-приватного партнерства, та вимогам бюджетного законодавства); 5) веденням бухгалтерського обліку, а також складанням фінансової і бюджетної звітності, паспортів бюджетних програм та звітів про їх виконання, кошторисів та інших документів, що застосовуються в процесі виконання бюджету; 6) станом внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту у розпорядників бюджетних коштів.

Аналіз змісту повноважень показує, що практично в усіх можна ідентифікувати цільові критерії – цільовий характер, ефективність, результативність, своєчасність, достовірність, відповідність. Але знову відносно бухгалтерського обліку, звітності, внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту цільові критерії не наводяться.

Фахівці виділяють такі ключові завдання аудиту: оцінити стан формування та виконання бюджету ОТГ; виявити проблеми, що виникають на всіх стадіях бюджетного процесу; встановити рівень забезпечення громадян державними соціальними гарантіями; визначити шляхи удосконалення управління бюджетними коштами, комунальним майном, природними ресурсами; надати рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами територіальних громад [4, с. 29].

Підводячи підсумки, на наш погляд, доцільно трансформувати мету та завдання державного фінансового аудиту, доповнивши їх цільовими критеріями щодо усіх об'єктів аудиту: місцеві бюджети та процес їх формування та виконання, стан міжбюджетних відносин, бухгалтерський облік, фінансова та бюджетна звітність, система внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, стан використання майна, коштів і т.п.

Виходячи з суті державного фінансового аудиту місцевих бюджетів він включає три види аудиту INTOSAI: фінансовий аудит, аудит виконання та аудит відповідності. Бюджетний процес та фінансове регулювання в ЄС регламентується єдиним документом – Фінансовий регламент, що застосовується до загального бюджету

(Financial regulation applicable to the general budget of the Union). У Фінансовому регламенті, що застосовується до загального бюджету Європейського Союзу [23], зазначено, що бюджет розробляється та виконується відповідно до принципів: єдності та точності бюджету, щорічності, рівноваги, одиниці розрахунку, універсальності, специфікації, надійного фінансового управління, прозорості.

Принцип надійного фінансового управління та продуктивності вимагає врахування таких трьох принципів (а скоріше – підпринципів): 1) принцип економії (principle of economy), який вимагає, щоб ресурси, які використовує відповідна установа Союзу для здійснення своєї діяльності, були доступні вчасно, у відповідній кількості та якості та за найкращою ціною; 2) принцип ефективності (principle of efficiency), який стосується найкращого співвідношення між використаними ресурсами, вжитою діяльністю та досягненням цілей; 3) принцип результативності (principle of effectiveness), який стосується ступеня досягнення поставлених цілей завдяки виконаній діяльності.

Базуючись на таких принципах, основні завдання державного фінансового аудиту місцевих бюджетів мають полягати в дослідженні, аналізі та перевірці:

- 1) законності, економічності, ефективності та результативності формування та виконання місцевих бюджетів;
- 2) законності, ефективності, економічності і результативності використання рухомого і нерухомого майна, коштів, землі, природних ресурсів під час формування та виконання місцевих бюджетів;
- 3) результативності та ефективності міжбюджетних відносин;
- 4) достовірності фінансової та бюджетної звітності, дотримання вимог законодавства в процесі ведення бухгалтерського обліку;
- 5) ефективності функціонування системи внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту.

Що стосується контролю, то принцип надійного фінансового управління та продуктивності вимагає наявність попереднього та ретроспективного оцінювання, якому мають підлягати програми та заходи. Попередні оцінки, що підтримують підготовку програм і заходів, повинні ґрунтуватися на доказах ефективності пов'язаних програм або заходів, економічного, екологічного або соціального впливу. Ретроспективне оцінювання передбачає оцінку ефективності програми чи діяльності, включаючи такі аспекти, як результативність, узгодженість, відповідність та додану цінність для ЄС. Підтримуємо позицію Бардаша С.В. [1, с. 69] щодо необхідності зміни пріоритетів у цільовому спрямуванні контрольних дій: контролювати не лише наслідки реалізації управлінських рішень, а й задокументовані наміри щодо прийняття управлінських рішень та процесу їх реалізації на стратегічному та оперативному рівнях управління. Тому доцільно розглянути можливість застосування державного фінансового аудиту окремо формування місцевих бюджетів, процесів їх планування та прогнозування. Дані міркування базуються на тому, що, наприклад, Ініціатива “Auditing SDGs” включає два напрямки: аудит готовності до впровадження Цілей сталого розвитку (“SDGs Preparedness Audit”) та аудит впровадження SDGs (“Audit of SDGs Implementation”) [22].

З 2007 року до 2021 року діяли також Методичні рекомендації з організації та проведення державного фінансового аудиту виконання місцевих бюджетів [9], які в загальних питаннях дублювали Порядок проведення органами державної контрольно-ревізійної служби державного фінансового аудиту виконання місцевих бюджетів, але більш детально розглядали питання процесу аудиту виконання бюджету за основними трьома етапами.

Варто обов'язково відмітити, що місцеві бюджети є об'єктом не лише державного фінансового аудиту, а і такої форми державного фінансового контролю, як

ревізія. Визначення поняття «ревізія місцевого бюджету», а також її мети викладено в Порядку проведення інспектування Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами [13]. Ревізія місцевого бюджету - форма контролю за виконанням функцій із складання і виконання місцевого бюджету, яка полягає в одночасному проведенні ревізій стану дотримання вимог бюджетного законодавства місцевими фінансовими органами, органами Казначейства і учасниками бюджетного процесу, що здійснюють управління коштами відповідного місцевого бюджету чи комунальним майном та/або їх використовують. Отже, мета ревізії зведена до перевірки стану дотримання вимог бюджетного законодавства на етапі складання і виконання місцевого бюджету.

Проведений аналіз кількості контрольних заходів в сфері місцевих бюджетів свідчить про дуже низьку кількість місцевих бюджетів, у яких проводився державний фінансовий аудит виконання місцевих бюджетів (рис. 1). Якщо в 2008 році (перший рік після запровадження відповідного Порядку [12]) було перевірено 109 місцевих бюджетів, то в 2016 році – лише 17, в 2017 – лише 38, 2019 – 86, 2021 – 53, тобто менше 1% від загальної кількості місцевих бюджетів України. Суттєво зменшилася кількість проведених ревізій виконання місцевих бюджетів – із 132 (2007 рік) до 17 (2017 рік) та 9 (2018 та 2021 рік), державних фінансових аудитів виконання бюджетних програм – із 161 (2007 рік) до 60 (2017 рік) та 97 (2018 рік). Отже, активізація контрольних-аналітичних заходів є необхідною, в першу чергу, для підвищення обґрунтованості та ефективності формування та використання коштів місцевих громад.

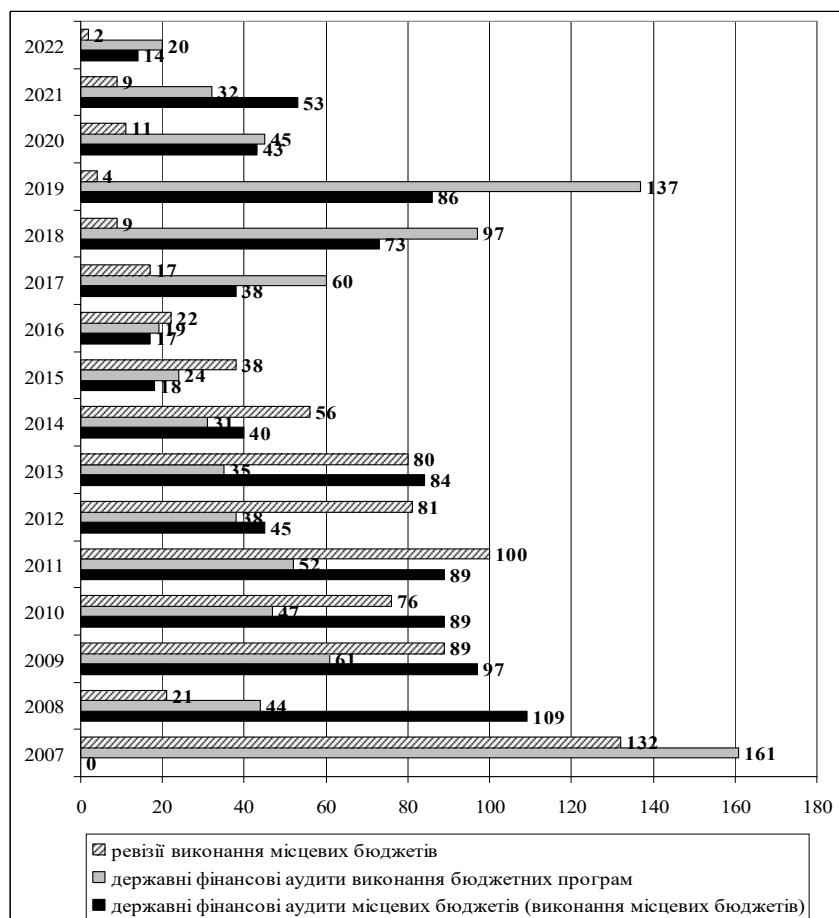


Рисунок 1 - Кількісні показники виконання державного фінансового аудиту місцевих бюджетів в сукупності контрольних заходів Державної аудиторської служби

Джерело: узагальнено авторами з використанням даних аналітичних та статистичних звітів, розміщених на офіційному сайті <http://www.dkrs.gov.ua>

Отже, на наш погляд, варто сконцентруватися на формуванні рекомендацій за принципом Smart-підхо Важливість державного фінансового аудиту місцевих бюджетів не викликає заперечень, оскільки він дозволяє встановити типові проблеми в управлінні публічними фінансами в ОТГ, а також сформулювати рекомендації щодо збільшення дохідної спроможності бюджету, підвищення ефективності управління бюджетними видатками, вдосконалення управління активами ОТГ, управління фінансами та організації внутрішнього фінансового контролю. При цьому розгляд пропозицій та рекомендацій, що містяться у звіті, є обов'язковим (п.25 Порядок проведення Державної аудиторської службою державного фінансового аудиту місцевих бюджетів).

Така обов'язковість накладає відповідальність щодо їх коректного формулювання, оскільки, дійсно, як обґрунтовано підкреслено в [4, с. 29-30] складнощі, недоліки і проблеми, які виникають у громадах, знаходяться не тільки під впливом органів місцевого самоврядування, але й зовнішнього середовища та рішень і політики органів державної влади, і можуть бути розподілені за трьома групами: 1) проблеми, які є наслідком неефективної діяльності (бездіяльності) органів місцевого самоврядування, і вирішення яких залежить від удосконалення управління ресурсами в самій громаді; 2) проблеми, вирішення яких залежить від самих громад, проте є обставини, які не дають змоги повністю реалізувати ресурсний потенціал громади; 3) проблеми, вирішення яких залежить переважно від відповідних змін на законодавчому рівні, а не від органів місцевого самоврядування.

ду. Такі вимоги рекомендує і фінансовий регламент Європейського Союзу: цілі для програм і заходів повинні бути встановлені заздалегідь; мають бути встановлені конкретні, вимірні, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі (фактично – Smart-цілі), а також визначені релевантні, прийнятні, надійні, прості та надійні показники; прогрес у досягненні цілей повинен контролюватися за допомогою показників ефективності.

Процедура контролю виконання таких рекомендацій описана в Порядку проведення Державною аудиторською службою державного фінансового аудиту місцевих бюджетів і включає такі етапи: 1) подання об'єкту аудиту супровідного листа (разом зі звітом) із зазначенням строку інформування про виконання пропозицій та рекомендацій, наведеним у ньому; 2) інформування об'єктом аудиту органу Держаудитслужби про стан та результати розгляду пропозицій та рекомендацій, заплановані та вжиті заходи, спосіб виконання зазначених у звіті пропозицій та рекомендацій і результати їх впровадження; 3) проведення органом Держаудитслужби моніторингу стану врахування і виконання пропозицій та рекомендацій, відображених у звіті, та результатів їх впровадження.

На наш погляд, такий постаудиторський моніторинг (процес можна назвати по-різному) відіграє чи не найважливішу роль у забезпеченні ефективності процесу державного фінансового аудиту місцевих бюджетів, оскільки державний фінансовий аудит не може існувати заради процесу, а головним має бути – підвищення ефективності та забезпечення відповідності законодавству. Разом з тим, на відміну від звітів (згідно п.29 Порядку орган Держаудитслужби з метою інформування громадськості розміщує звіт на офіційному веб-сайті Держаудитслужби) інформація про стан та результати розгляду пропозицій, а також результати моніторингу не публікується, що не відповідає принципам прозорості і публічності.

Процес моніторингу або “follow up” є обов'язковим згідно стандартів INTOSAI для аудиту ефективності та аудиту відповідності. Підкреслено, що процес аудиту передбачає підготовку звіту для інформування про результати аудиту зацікавлених сторін, інших відповідальних за управління та широкої громадськості; метою також є полегшення подальшого спостереження та коригування. Відповідно вищий орган

фінансового контролю відіграє важливу роль у моніторингу дій, вжитих відповідальною стороною у відповідь на питання, порушені в аудиторському звіті, а подальші дії мають зосереджуватися на тому, чи об'єкт аудиту належним чином вирішив порушені питання, включаючи будь-які ширші наслідки, а недостатні або незадовільні його дії можуть вимагати додаткового аудиту. Обов'язковість такого повторного аудиту не передбачені в вітчизняному законодавстві.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз порядку як нормативного документу, що регламентує проведення Державною аудиторською службою державного фінансового аудиту місцевих бюджетів дозволив виокремити такі тенденції зміни його мети та завдань: розширення об'єкту з «виконання місцевих бюджетів» на об'єкт «місцеві бюджети» в цілому, тобто на весь процес формування та виконання місцевих бюджетів; узгодження завдань та мети. Але відсутність прив'язки окремих об'єктів до цільових критеріїв не дозволяє чітко визначати цільову спрямованість і процедури в рамках державного місцевого аудиту, що потребує трансформації мети та завдань державного фінансового аудиту, доповнивши їх цільовими критеріями щодо усіх об'єктів аудиту: місцеві бюджети та процес їх формування та виконання, стан міжбюджетних відносин, бухгалтерський облік, фінансова та бюджетна звітність, система внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, стан використання майна, коштів і т.п.

Наступним напрямком трансформації є запровадження державного фінансового аудиту процесів планування та прогнозування місцевих бюджетів в рамках попереднього оцінювання, що відповідатиме міжнародній практиці. Також необхідно вдосконалювати підхід щодо коректного формулювання рекомендацій, виходячи з владних повноважень та можливостей органів місцевого самоврядування, використовуючи принцип Smart-підходу, оскільки цінність постаудиторського моніторингу (follow-up) у забезпеченні ефективності процесу державного фінансового аудиту місцевих бюджетів є надзвичайно високою. Віддаючи належне забезпеченню прозорості звітів у вітчизняній практиці, важливо забезпечувати принцип прозорості та публічності і під час роботи над результатами звітів з державного фінансового аудиту місцевих бюджетів. Перспективами подальших досліджень є поглиблення методичних підходів до формування рекомендацій за результатами проведення державного фінансового аудиту місцевих бюджетів як в рамках попередніх оцінок (планування та прогнозування), так і в рамках ретроспективного оцінювання (виконання місцевих бюджетів).

Список літератури

1. Бардаш С.В. Умови гарантування пролонгації міжнародної фінансової допомоги Україні. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. №153. С. 64–71. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3235> (дата звернення 20.05.2023).
2. Будник Л.А., Голяш І.Д. Класифікація державного аудиту. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 661–665. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/118.pdf (дата звернення 10.05.2023).
3. Бюджетний кодекс України (із змінами та доповненнями) URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2542-14> (дата звернення 10.05.2023).
4. Гладченко Л., Тимченко О. Державний фінансовий аудит об'єднаних територіальних громад. Ключові проблеми та шляхи їх вирішення. Аналітичний звіт. 2019. 44 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/520/12.2019_2.pdf (дата звернення 10.05.2023).
5. Гупаловська М.Б. Бюджетний контроль в умовах ринкової економіки України : дис.. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук 08.00.08 / Тернопіль, 2012. 241 с.
6. Данчевська І.Р. Державний фінансовий контроль на місцевому рівні в умовах фінансової децентралізації в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. №11. С. 503-507.
7. Данчевська І.Р. Перспективи розвитку державного фінансового аудиту виконання місцевих бюджетів. *Інтелект*. 2017. №4. С. 107-110.

8. Долбнєва Д.В. Сучасний стан проведення державного фінансового аудиту в Україні та перспективи його розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2017. №11. С. 328-334.
9. Методичні рекомендації з організації та проведення державного фінансового аудиту виконання місцевих бюджетів, затверджені наказом ГоловкиРУ України від 13.03.2007 року №50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0050501-07#Text> (дата звернення 10.05.2023).
10. Модернізація місцевих фінансів України в умовах економічних і соціальних трансформацій: Монографія / За ред. О. П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2008. 376 с. URL: <http://library.wunu.edu.ua/files/EVD/dumka09/Modernizacija%20miscevux%20finansiv%20Ykrainu.pdf> (дата звернення 10.05.2023).
11. Піхоцький В.Ф., Рисін В.В., Любенко А.М. Ефективність фінансового контролю та державного аудиту для забезпечення фінансово-економічної стійкості держави. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. 1(28). С. 205–215. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i28.164008> (дата звернення 10.05.2023).
12. Порядок проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту місцевих бюджетів, затверджений постановою КМУ від 12 травня 2007 року № 698 (зі змінами та доповненнями) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.05.2023).
13. Порядок проведення інспектування Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами, затверджений постановою КМУ від 20 квітня 2006 року №550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/550-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.05.2023).
14. Рябчук О.Г., Гожуловський С.С. Обґрунтування поняття «державний бюджетний аудит». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. №2 (113). С. 70-76. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2_2020/14.pdf (дата звернення 10.05.2023).
15. Сисоєва І.М., Добіжа Н.В. Особливості здійснення державного фінансового контролю в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №18. С. 12-18
16. Слободяник Ю.Б. Державний аудит в Україні: теорія, методологія, організація : дис. на здобуття наук. ступ. докт. екон. наук 08.00.09 / Одеса, 2014. 585 с.
17. Собкова Н.Д. Державний фінансовий контроль місцевих бюджетів в умовах трансформації бюджетних відносин : автореф. дис.. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук 08.00.08. Львів, 2013. 23 с.
18. Собкова Н.Д. Необхідність фінансового контролю в процесі планування місцевих бюджетів в умовах трансформаційних зрушень. *Економічний аналіз*. 2013. Т.13. С. 188-193.
19. Стефанюк І.Б. Об'єктивні засади проведення зовнішнього аудиту місцевих бюджетів. *Фінанси України*. 2012. №6. С. 8-15.
20. Чорновол А.О., Табенська Ю.В. Ефективність управлінських дій та рішень під час проведення державного фінансового аудиту місцевих бюджетів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. Чернівці, 2020. Випуск № IV (80). С.113-125.
21. Шевченко Н.В. Механізм оцінки ефективності державного фінансового контролю в Україні: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.09 / ДВНЗ «УАБС НБУ». Суми, 2011. 260 с.
22. Auditing the SDGs. INTOSAI Development Initiative. Supporting effective, accountable and inclusive Supreme Audit Institutions. URL: <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs> (дата звернення 10.05.2023).
23. European Commission, Directorate-General for Budget. Financial regulation applicable to the general budget of the Union : July 2018, Publications Office. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2761/816722> (дата звернення 10.05.2023).
24. INTOSAI. Documents – Open access. URL: <https://www.intosai.org/documents/open-access> (дата звернення 10.05.2023).

References

1. Bardash, S. (2023). Umovy harantuvannya prolonhatsiyi mizhnarodnoyi finansovoyi dopomohy Ukrayin [Conditions for guaranteeing the prolongation of international financial assistance to Ukraine]. *Scientific Collection «InterConf»*, 153, 64-71. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3235> [in Ukrainian].
2. Budnyk, L.A., & Holiash, I.D. (2016). Klyasyfikatsiia derzhavnoho audytu [Classification of state audit.]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 2, 661-665. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/118.pdf [in Ukrainian].
3. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. *zakon1.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2542-14> [in Ukrainian].

4. Hladchenko L., & Tymchenko O. (2019). Derzhavnyi finansovyi audyt obiednanykh terytorialnykh hromad. Kliuchovi problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. Analitichnyi zvit [State financial audit of united territorial communities. Key problems and ways to solve them. Analytical report]. *decentralization.gov.ua*. Retrieved from https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/520/12.2019_2.pdf [in Ukrainian]
5. Hupalovska, M.B. (2012). Biudzhetni kontrol v umovakh rynkovoï ekonomiky Ukrainy [Budget control in the market economy of Ukraine]. *Candidate's thesis*. Ternopil [in Ukrainian].
6. Danchevska, I.R. (2017). Derzhavnyi finansovyi kontrol na mistsevomu rivni v umovakh finansovoi detsentralizatsii v Ukraini [State financial control at the local level in the conditions of financial decentralization in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo - Economy and society*, 11, 503-507 [in Ukrainian].
7. Danchevska, I.R. (2017). Perspektyvy rozvytku derzhavnogo finansovoho audytu vykonannia mistsevyykh biudzhativ [Prospects for the development of the state financial audit of the implementation of local budgets]. *Intelekt – Intelligence*, 4, 107-110 [in Ukrainian].
8. Dolbnieva, D.V. (2017). Suchasnyi stan provedennia derzhavnogo finansovoho audytu v Ukraini ta perspektyvy yoho rozvytku [The current state of state financial audit in Ukraine and prospects for its development]. *Biznes-Inform - Business-Inform*, 11, 328-334 [in Ukrainian].
9. Metodichni rekomendatsii z orhanizatsii ta provedennia derzhavnogo finansovoho audytu vykonannia mistsevyykh biudzhativ, nakaz Holovnoho kontrolno-revizijnogo upravlinnya Ukrainy vid 13.03.2007 roku №50 [Methodological recommendations for the organization and conduct of the state financial audit of the implementation of local budgets, approved by the order of the Main Control and Audit Department of Ukraine dated March 13, 2007 No. 50]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0050501-07#Text> [in Ukrainian].
10. Kyrylenko, O.P. (Eds.). *Modernizatsiia mistsevyykh finansiv Ukrainy v umovakh ekonomichnykh i sotsialnykh transformatsii: Monohrafiia [Modernization of local finances of Ukraine in conditions of economic and social transformations: Monograph]*. Ternopil: TNEU, «Ekonomichna dumka». Retrieved from <http://library.wunu.edu.ua/files/EVD/dumka09/Modernizacija%20miscvux%20finansiv%20Ykraiinu.pdf> [in Ukrainian].
11. Pikhotskyi V.F., Rysin V.V., & Liubenko A.M. (2019). Efektyvnist finansovoho kontroliu ta derzhavnogo audytu dlia zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi stiiokosti derzhavy [Effectiveness of financial control and state audit to ensure financial and economic stability of the state]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(28), 205–215. Retrieved from <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v1i28.164008> [in Ukrainian].
12. Poriadok provedennia Derzhavnoiu audytorskoïu sluzhboïu, yii mizhrehionalnymy terytorialnymy orhanamy derzhavnogo finansovoho audytu mistsevyykh biudzhativ, postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 travnia 2007 roku № 698 [The procedure for conducting state financial audit of local budgets by the State Audit Service and its interregional territorial bodies, Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 12, 2007 No. 698]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-2007-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
13. Poriadok provedennia inspektuvannia Derzhavnoiu audytorskoïu sluzhboïu, yii mizhrehionalnymy terytorialnymy orhanamy, postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 kvitnia 2006 roku №550 [The procedure for conducting inspections by the State Audit Service, its interregional territorial bodies, approved by Resolution No. 550 of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 20, 2006]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/550-2006-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
14. Riabchuk, O.H., & Hozhulovskiy, S.S. (2020). Obgruntuvannia poniattia «derzhavnyi biudzhetni audyt» [Justification of the concept of «state budget audit»]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnystvo - State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 2 (113), 70-76. Retrieved from http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2_2020/14.pdf [in Ukrainian].
15. Sysoieva I.M., & Dobizha N.V. (2021). Osoblyvosti zdiisnennia derzhavnogo finansovoho kontroliu v Ukraini [Peculiarities of state financial control in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 18, 12-18 [in Ukrainian].
16. Slobodianyuk, Yu.B. (2014). Derzhavnyi audyt v Ukraini: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia [State audit in Ukraine: theory, methodology, organization]. *Doctor's thesis*. Odesa [in Ukrainian].
17. Sobkova, N.D. (2013). Derzhavnyi finansovyi kontrol mistsevyykh biudzhativ v umovakh transformatsii biudzhethnykh vidnosyn [State financial control of local budgets in conditions of transformation of budget relations]. *Candidate's thesis*. Lviv [in Ukrainian].
18. Sobkova, N.D. (2013). Neobkhdnist finansovoho kontroliu v protsesi planuvannia mistsevyykh biudzhativ v umovakh transformatsiinykh zrushen [The need for financial control in the process of planning local budgets in the conditions of transformational shifts]. *Ekonomichnyi analiz - Economic analysis*, 13, 188-193 [in Ukrainian].
19. Stefaniuk, I.B.(2012). Obiektivni zasady provedennia zovnishnoho audytu mistsevyykh biudzhativ [Objective principles of external audit of local budgets]. *Finansy Ukrainy - Finances of Ukraine*, 6, 8-15 [in Ukrainian].

20. Chornovol, A.O., & Tabenska, Yu.V. (2020). Efektyvnist upravlinskyi dii ta rishen pid chas provedennia derzhavnoho finansovoho audytu mistsevykh biudzhetiv [The effectiveness of management actions and decisions during the state financial audit of local budgets]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky - Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, 4 (80), 113-125 [in Ukrainian].
21. Shevchenko, N.V. (2011). Mekhanizm otsinky efektyvnosti derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini [The mechanism for assessing the effectiveness of state financial control in Ukraine]. *Candidate's thesis*. Sumy [in Ukrainian].
22. Auditing the SDGs. INTOSAI Development Initiative. Supporting effective, accountable and inclusive Supreme Audit Institutions. *www.idi.no*. Retrieved from <https://www.idi.no/work-streams/relevant-sais/auditing-sdgs> [in English].
23. European Commission, Directorate-General for Budget. Financial regulation applicable to the general budget of the Union : July 2018, Publications Office. *data.europa.eu*. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2761/816722> [in English].
24. INTOSAI. Documents – Open access. *www.intosai.org*. Retrieved from <https://www.intosai.org/documents/open-access> [in English].

Volodymyr Shalimov, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine

Nataliia Shalimova, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Iryna Androshchuk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Principles of the Budget Process and Financial Regulation in eu Legislation

The purpose of this study is to analyze the practice of normative regulation of the target orientation of the state financial audit of local budgets as a type of state financial control, its impact on the results of its implementation, and to develop the areas for improvement.

The analysis of the regulatory document regulating the state financial audit of local budgets performed by the State Audit Service made it possible to single out the following trends in changing its purpose and tasks: expansion of the object from "implementation of local budgets" to the object "local budgets" as a whole, i.e. to the entire process of formation and execution of local budgets; coordination of tasks and goals. It is substantiated that the lack of binding of individual objects to the target criteria does not allow clearly defining the target orientation and procedures within the framework of the state financial audit. The need to transform the purpose and tasks of the state financial audit by supplementing them with target criteria for all audit objects is proven. It was determined that the components of the principle of sound financial management and performance should be used as target criteria: efficiency, economy, reasonableness, legality, reliability, effectiveness.

The need to introduce a state financial audit of the planning and forecasting processes of local budgets as part of a preliminary assessment, which will correspond to international practice, is substantiated. The value of post-audit monitoring (follow-up) in ensuring the effectiveness of the process of state financial audit of local budgets has been established. The need to improve the approach to the correct formulation of recommendations, based on the powers and capabilities of local self-government bodies, using the principle of Smart-approach, as well as ensuring the principle of transparency and publicity when working on the results of reports on the state financial audit of local budgets, has been proved. Prospects for further research are the deepening of methodological approaches to the formation of recommendations based on the results of the state financial audit of local budgets both within the framework of preliminary assessments (planning and forecasting) and within the framework of retrospective assessment (implementation of local budgets).

state financial control, state financial audit, local budgets, Smart goals, post-audit monitoring

Одержано (Received) 22.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 25.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 338.43.054

JEL Classification: Q 12, Q13

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).246-251](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).246-251)

І. М. Труніна, проф., д-р екон. наук

К. О. Латишев, доц., канд. екон. наук

С. В. Дідур, проф., д-р екон. наук

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна

Стратегічна модель розвитку підприємств агропромислового комплексу

Загарбницька війна російського агресора проти України значно збільшила ризики продовольчої безпеки, спричинила збої в сільськогосподарському виробництві, ланцюгах поставок і торгівлі, які призвели до безпрецедентного рівня світових цін на продукти харчування та добрива. Ситуація на світових аграрних ринках, що склалася на кінець 2022 року, показала важливість українського аграрного сектору для глобального ринку сільськогосподарської продукції, в цілому, та для економіки Європейського Союзу, зокрема.

Розробка та реалізація ефективної стратегічної моделі розвитку, будучи перспективно-орієнтованим етапом забезпечення економічної безпеки, стає підґрунтям для набуття довгострокових конкурентних переваг, а тому залишається надалі актуальною проблемою та виступає основною метою в даному дослідженні. Успішність стратегічної моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу значною мірою залежить від обґрунтованості заходів реагування на зміни та очікування ринку в короткостроковій перспективі, тобто від ефективності стратегічного управління та реалізації системи заходів із забезпечення найбільш раціонального використання стратегічних ресурсів, виявлення резервів та належного рівня економічної безпеки.

Запропоновано визначити та нейтралізувати загрози діяльності підприємств АПК в рамках програмно-цільового підходу, який передбачає: виявлення джерела загроз, оцінку і розробку програмно-цільових заходів, спрямованих на нейтралізацію можливих загроз, аналіз ступеня важливості загроз, економічну оцінку планованих заходів, розробку стратегічної моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу.

стратегія, стратегічна модель розвитку, агропромисловий комплекс, аграрний сектор, нейтралізація загроз

Постановка проблеми. Від 24 лютого 2022 року триває масштабна агресія Росії проти України. Російсько-українська війна стала точкою біфуркації для всього світу. Світова політика, яка спрямована на забезпечення миру та безконфліктного співіснування країн, працює неефективно. Агресор не припиняє руйнування критичних об'єктів інфраструктури та окупацію і крадіжку українських підприємств. Катастрофою планетарного масштабу вважають руйнування Каховської ГЕС, влаштоване російськими військовими, яке призвело до глобальної екологічної катастрофи.

Одним з найбільш перспективних секторів економіки України залишається агробізнес. Аграрний сектор відіграє значну роль у забезпеченні функціонування бізнесу та базових потреб населення, надає робочі місця, підтримуючи вітчизняну економіку, забезпечує військових та цивільне населення їжею та іншою сільськогосподарською продукцією, наближаючи країну до перемоги. За час серйозних випробувань вітчизняні аграрії зіткнулися з низкою проблем: перебої з електроенергією, пошкодження та руйнування агроінфраструктури та техніки, фіксований валютний курс, блокада портів та обмеження сухопутних шляхів тощо. Саме тому конструювання нової стратегічної моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу набуває все більшого стратегічного значення для існування держави та забезпечення її продовольчої безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З початком військових дій Україна і

світ опинилися у новій реальності, в якій всі попередні моделі, схеми, закони і напрацювання не працюють. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців, політиків та бізнесменів висловлюють свої думки та прогнози щодо нищівних наслідків війни та її впливу на розвиток економіки України та всього світу.

За словами М. Бенса, війна спричинить економічні збитки у всьому світі, що призведе до третього асиметричного шоку, з наслідками якого необхідно впоратися протягом 15 років [8]. Д. Келлі, Д. Квараско, Дж. Реліч, А. Сімоназзі та Ф. Цезза розглядають асиметричний вплив війни у розрізі стійкості, вразливості та наслідків для політики ЄС, прирівнюючи війну до фінансової кризи 2009 року та пандемії COVID-19, адже спостерігається експоненціальне зростання невизначеності, що має депресивний вплив на споживання, інвестиції, ВВП та зайнятість [9, с. 144].

Аналіз функціонування аграрного сектору України, проблеми та перспективи його розвитку в умовах війни досліджуються у працях вітчизняних вчених І. Костенко, І. Макалюк, М. Негрей, О. Нестерова, О. Трофімцевої та ін. [2; 3; 4, с. 49–55; 5; 6]. Проте, враховуючи динамічність розвитку подій, високий рівень невизначеності і значну міру щоденних військових ризиків, виникає потреба у постійному моніторингу ситуації та пошуку актуальної стратегічної моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу.

Постановка завдання. Метою статті є конструювання стратегічної моделі розвитку підприємств агропромислового комплексу в сучасних умовах невизначеності, зумовлених війною.

Виклад основного матеріалу. Аграрний сектор України зазнав значної шкоди. Тільки за перші три місяці війни прямі збитки аграрного сектору України становили 4,3 млрд. дол. США, в той час як непрямі втрати аграрного сектору оцінено у 23,3 млрд. дол. США [7].

Серед основних викликів і проблем аграрного сектору, що були спричинені військовими діями в Україні, є наступні: окуповані території, ризики посівної, логістичні проблеми, цілеспрямовані обстріли сільськогосподарської техніки, повне руйнування дамби Каховської ГЕС, крадіжка зернових, дефіцит робочої сили, заміновані поля та нерозірвані снаряди. Все це сповільнило роботу агробізнесу, проте зупинити його окупантам не вдалося.

Внаслідок зазначених проблем функціонування аграрного сектору відбувається зростання цін на сільськогосподарську продукцію. Робота у постійному стресі та тривозі додає клопоту вітчизняним аграріям.

Через бойові дії в Україні може не вистачити сховищ для зберігання врожаю. У випадку затягування війни та довгострокових військових дій на території України вітчизняний аграрний сектор страждатиме ще більше, що призведе до більш відчутних негативних наслідків.

Військові дії на території України створили нові умови для функціонування економіки країни, загалом, і аграрного сектору, зокрема. Виклики, які постали перед аграрним сектором, вимагають нових підходів та моделей, швидкої адаптації до нових умов, трансформації діяльності та фокусування на основному завданні – виживанні. На додаток до цього, для аграрного сектору відкриваються і нові можливості, на які варто звернути увагу аграріям.

Зважаючи на неможливість прогнозування перебігу війни, окрім оперативного розв'язання поточних проблем агропромислової галузі, треба поступово формувати стратегічне бачення майбутнього розвитку сільського господарства.

З метою ефективного розвитку аграрного комплексу запропоновано модель пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємств АПК (рис. 1).

<i>Зовнішні загрози</i>	Пріоритетні напрямки стратегічного розвитку першого рівня		<i>Внутрішні загрози</i>
Суттєве збільшення цін на міндобрива та пальне. Руїнування агроінфраструктури і техніки. Окупація підприємств.	Виробництво	Потреба в забезпеченні продуктами харчування Збройних Сил України. Впровадження декларативної системи роботи бізнесу. Скасування податку на землю.	Перебої з електроенергією. Дефіцит робочої сили. Зміна сівозміни. Брак ресурсів. Нестача сховищ для зберігання врожаю.
Діяльність міжнародних організацій, що не сприяє розвитку інтересів України в сфері АПК. Ризики інвесторів спричинені військовими діями.	Фінансування	Агробізнес може взяти кредит під 0 %. Максимальна сума кредиту збільшена до 60 млн. грн. Держава сплатить всі відсотки перед банком.	Недостатність обігових коштів. Проблеми з відшкодуванням ПДВ. Фіксований валютний курс. Низька інноваційна активність.
Відсутність сталих логістичних ланцюжків. Блокада портів. Обмеження сухопутних шляхів. Ускладнений доступ на ринок країн Європи. Обмеження пропускну здатності європейських логістичних центрів.	Трейдинг та логістика	Гравці аграрного ринку повинні пропрацювати нові маршрути. Спрощена робота митниці. Потреба в імпортозамінниках. Зменшення тарифів митних платежів (акциз, ПДВ, ввізне мито).	Катастрофічно мала кількість суден, що проходять інспекцію в портах. Нестача водіїв для міжнародних перевезень автотранспортом. Вартість логістики зростає у 2,5 р. у гривневому еквіваленті.
Пріоритетні напрямки стратегічного розвитку другого рівня			
Повернення людського капіталу, створення комфортних умов для роботи персоналу в аграрному секторі.			
Розвиток аграрної освіти та науки: підтримка сільськогосподарських професій, підвищення кваліфікації персоналу, підтримка досліджень в аграрному секторі, розвиток інновацій в аграрному секторі.			
Створення стійких ланцюгів у регіонах: розвиток малого та середнього підприємництва.			
Технологічний розвиток та цифровізація аграрного сектору.			
Адаптація до клімату: стійке та екологічне сільське господарство.			

Рисунок 1 – Модель пріоритетних напрямків стратегічного розвитку підприємств АПК
Джерело: розроблено авторами

Нейтралізація загроз діяльності підприємств АПК повинна здійснюватися в рамках програмно-цільового підходу та включати в себе: виявлення джерела загроз, оцінку і розробку програмно-цільових заходів, спрямованих на нейтралізацію можливих загроз діяльності підприємств аграрного сектору, аналіз ступеня важливості загроз, економічну оцінку запланованих заходів з нейтралізації та мінімізації загроз, розробку стратегії економічної безпеки агропромислових регіонів.

У відповідь на нові загрози країнами G7 28 червня 2022 року був створений Глобальний альянс з продовольчої безпеки, який взяв на себе додаткові зобов'язання на 4,5 млрд. дол. США для захисту найбільш уразливих верств населення від голоду та недоїдання, що становить загальну суму понад 14 млрд. дол. США в якості спільного зобов'язання щодо глобальної продовольчої безпеки цього року. Також новоутвореним Альянсом задекларовано підтримку України у відновленні аграрного експорту, намагання відкрити безпечний морський коридор через Чорне море та створення альтернативних маршрутів для українського експорту. Європейський союз та Велика Британія суттєво підтримали українських агровиробників, відмінивши імпорتنі обмеження, включаючи тарифні квоти.

4-5 липня 2022 р. у швейцарському Лугано відбулась Міжнародна конференція з питань відновлення України (URC 2022), присвячена проблемам вітчизняної економіки. На конференції Д. Шмигаль презентував проєкт відбудови України, що передбачав бюджет 750 млрд. дол. США терміном на 10 років. Для інвестицій у аграрний сектор передбачено 37 млрд. дол. США. Також заплановано залучити 4 млрд. дол. США інвестицій на будівництво системи іригації на загальній площі 1 млн. га, 7,7 млрд. дол. США на нарощування виробництва сільськогосподарської продукції з високою додатковою вартістю, 1,6 млрд. дол. США – на рекультивацію пошкоджених війною земель, 5,5 млрд. дол. США – на нарощування виробництва продукції тваринництва та 1 млрд. дол. США – на сприяння переходу вітчизняного аграрного сектору до «зеленого» розвитку. За документом заплановано залучення до 2032 року 6,5 млрд. дол. США для відновлення після війни 10500 вітчизняних агропідприємств [1].

В цілому, можна стверджувати, що застосовувані програми державної та міжнародної підтримки, як інструменти структурної політики в аграрному секторі економіки, є достатньо ефективними в разі повного фінансового забезпечення та послідовного впровадження. Проте потребують оновлення та адаптації з урахуванням військових дій в Україні.

Забезпечення сталого розвитку конкурентоспроможності та безпеки агропромислового сектору і соціального простору сільських територій могло б в якості розділів цільових програм включати заходи щодо поглиблення міжрегіональної та внутрішньорегіональної інтеграції з використанням агропромислової кластеризації і дорожнього картування, агротехнопарків, центрів трансферу агротехнологій тощо.

Ці форми, інститути і методи дозволять підвищити рівень агропромислової інтеграції і перетворити його у вирішальний фактор стійкості, збалансованості, соціальної безпеки та конкурентоспроможності.

Для запобігання продовольчій кризі на початку березня 2022 р. КМУ обмежив експорт низки харчової продукції, зокрема жита, вівса, гречки, проса та цукру, живої худоби, мороженого м'яса ВРХ, м'яса та м'ясних субпродуктів. Але з червня обмеження на деякі види продукції скасували, зокрема на пшеницю та ячмінь.

Сільськогосподарська техніка – це категорія активів, що зазнала найбільших втрат внаслідок війни – викрадення на тимчасово окупованих територіях, пошкодження через влучання ракет у склади або під час польових робіт. За оцінками КШЕ, 11 % від наявних до 24 лютого 2022 р. техніки та устаткування повністю або частково пошкоджені, а вартість їх заміни складає 2,9 млрд. дол. США [7].

Можна стверджувати, що головними проблемами українського аграрного сектору є низький рівень переробки сільгосппродукції, генерація агросектором незначних обсягів додаткової вартості та залежність країни від «габаритного імпорту».

Безумовно, український аграрний сектор потребує підтримки як з боку держави, так і з боку міжнародних організацій та світових лідерів. Попереду ще шлях до перемоги та процес відновлення аграрного сектору та всієї країни. Проте, варто пам'ятати, що ці

виклики створюють не лише труднощі, а й відкривають нові можливості для українського аграрного сектору. І саме на це аграріям варто звернути особливу увагу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для подолання визначених найбільш значущих проблем аграрного сектору України в умовах війни необхідно здійснити наступні заходи:

- термінове залучення висококваліфікованого персоналу, науковців та вузькопрофільних спеціалістів в аграрний сектор;
- підвищення якості безпечності продукції відповідно до вимог міжнародних стандартів;
- адаптація виробництва вітчизняного аграрного сектору до вимог Європейського Союзу в умовах війни;
- сприяння розвитку переробки в агросекторі згідно з принципами Green Deal;
- підтримка малого фермерства, сприяння роздрібним торговцям до внутрішньої заготівлі фруктів та овочів;
- впровадження комплексу заходів щодо відновлення агропромислової інфраструктури.

Вважаємо, що найефективнішим засобом подолання проблем аграрного сектору у післявоєнний період, які спричинені, у першу чергу, війною з Російською Федерацією, є забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору України не без вирішення проблем фінансового забезпечення у сфері технологій, що безумовно може стати перспективою подальших досліджень.

Список літератури

1. КМУ Урядовий портал. План відновлення України: освіта та наука, як фундамент розвитку людського потенціалу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-ia-k-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu> (дата звернення 07.05.2023).
2. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> (дата звернення 07.05.2023).
3. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> (дата звернення 10.04.2023).
4. Негрей М. В., Трофімцева О. В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*, 2022. Вип. 102. С. 49–56.
5. Нестеров О. Війна, агро, ПДВ: що нового в сфері оподаткування. 2022. URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/blog/oleg_nesterov/viyna_agro_pdv_scho_novogo_v_sferi_opodat_kuvannya. (дата звернення 26.04.2023).
6. Трофімцева О. Війна показала важливість агросектору. Як узяти нові висоти? Інтерфакс Україна. 2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.html>. (дата звернення 21.04.2023).
7. KSE Агроцентр. Загальні збитки від війни в сільському господарстві України сягнули 4,3 млрд дол. США. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyini-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr/>. (дата звернення 07.05.2023).
8. Banse, M. Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. 2022. URL: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf. (дата звернення 15.04.2023).
9. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., Zezza, F. The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU Policy. *Intereconomics*. 2022. 57(3). P. 141–147.

References

1. Government portal (2022). «Ukraine's recovery plan: education and science as a foundation for the development of human potential». *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-ia-k-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu> [in Ukrainian].

2. Makalyuk, I. V. & Kashpurenko, T. O., Barannikov M. O. (2023). Stanovyshhe pidpryemstv agrarnogo sektoru Ukrayiny v umovax vijny: finansovo-investycijni aspekty. [Position of enterprises from the agricultural sector of Ukraine in the conditions of war: financial and investment aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 49. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7> [in Ukrainian].
3. Negrej, M. V., Taranenko, A. A. & Kostenko, I. S. (2022). Agrarnyj sektor Ukrayiny v umovax vijny: problemy ta perspektyvy. [Ukrainian agricultural sector in war time: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 40. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38> [in Ukrainian].
4. Negrej, M. V. & Trofimceva, O. V. (2022). Analiz funkcionuvannya agrarnogo sektoru Ukrayiny v umovax vijny. [Analysis of the agriculture sector of Ukraine during the war]. *Visnyk Kharkivskogo nacionalnogo universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Ekonomiczna» - Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazin. Series "Economic"*, 102, 49-56 [in Ukrainian].
5. Nesterov, O. (2022). War, agriculture, VAT: what's new in the field of taxation. *www.ucab.ua*. Retrieved from https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/blog/oleg_nesterov/viyna_agro_pdv_scho_novogo_v_sferi_opodatkuvannya [in Ukrainian].
6. Trofimtseva, O. (2022). The war showed the importance of the agricultural sector. How to take new heights? Interfax Ukraine. *interfax.com.ua*. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.html> [in Ukrainian].
7. KSE Agrocentr. (2022). Zagalni zbytky vid vijny v silskomu gospodarstvi Ukrayiny syagnuly 4,3 mlrd dol. SShA. [The total losses from the war in Ukraine's agriculture reached \$ 4.3 billion USA]. *kse.ua*. Retrieved from: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr/> [in Ukrainian].
8. Banse, M. (2022). Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. *www.thuenen.de*. Retrieved from: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf [in German].
9. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., & Zezza, F. (2022). The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU Policy. *Intereconomics*, 57(3), 141–147 [in English].

Iryna Trunina, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics Sciences)

Kostiantyn Latyshev, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Serhii Didur, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics Sciences)

Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine

Strategic Model of Development of Enterprises of the Agricultural Complex

With the start of hostilities, Ukraine and the world found themselves in a new reality in which all previous models, laws and developments do not work. During the severe trials, domestic farmers faced a number of problems: power outages, damage and destruction of agricultural infrastructure and machinery, fixed exchange rate, blockade of ports and restrictions on land routes. The article identifies the main challenges and problems of the agricultural sector caused by military actions in Ukraine.

The challenges faced by the agricultural sector require new approaches and models, rapid adaptation to new conditions, transformation of activities and focus on the main task – survival. The development and implementation of an effective strategic development model, being a perspective-oriented stage of ensuring economic security, becomes the basis for acquiring long-term competitive advantages, and therefore remains an urgent problem and is the main goal of this study. The success of the strategic model of the development of enterprises of the agro-industrial complex largely depends on the validity of measures to respond to changes and expectations of the market in the short term, that is, on the effectiveness of strategic management and the implementation of a system of measures to ensure the most rational use of strategic resources, the identification of reserves and the appropriate level of economic security.

It is proposed to identify and neutralize threats to the activities of agro-industrial complex enterprises within the framework of a program-target approach, which involves: identifying the source of threats, evaluating and developing program-target measures aimed at neutralizing possible threats, analysis of the degree of importance of threats, economic evaluation of planned measures, development of a strategic development model enterprises of the agro-industrial complex.

strategy, strategic model of development, agro-industrial complex, agricultural sector, neutralization of threats

Одержано (Received) 11.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 18.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 613.15

JEL Classification: D2, M10

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).252-259](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).252-259)

Р.В. Стоноженко, асп.

І.О. Андрощук, канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації

У статті розглянуто важливість аграрного сектору для розвитку економік країн світу. Визначено роль підприємств аграрного комплексу у наповненні ВВП країни, наприклад, у ВВП України частка сільського господарства у структурі ВВП становила 7-8% у 2010-2012 роках та 9-10% у 2020-2021 роках.

Розглянуто ключові проблеми аграрного сектору економіки України, серед яких виокремлено такі: втрата виробничого потенціалу земельних площ, нестача робочої сили, недостатній попит, несприятливі погодні умови. Наведено стан замінування території України. Встановлено, що найбільше замінованих територій розташовано на півдні та сході України, значна частина яких наразі окупована та не може бути розмінована.

Встановлено, що значною проблемою є знищення об'єктів інфраструктури агропромислового комплексу України через постійні обстріли, внаслідок чого знищено значну кількість зерносховищ, складських приміщень, заводів, порушено логістику постачання. Зокрема, до повномасштабного вторгнення близько 90% зерна та олійних культур експортувалося морем, тоді як зараз маршрути змінили на залізничні та автомобільні, що не тільки збільшує вартість, але й обмежує кількість поставок.

У роботі показано зміну структури працівників рослинництва і тваринництва протягом останніх років, зокрема, зменшення їх кількості у зв'язку з всеосяжною мобілізацією населення та міграційними процесами.

Наведено результати опитувань 702 підприємств по усій території України щодо перспектив позитивних змін у діяльності аграрного сектору країни. Як наслідок, очікування мають песимістичний прогноз у розрізі змін обсягу виробленої продукції, обсягу реалізованої продукції на зовнішніх ринках (у межах та за межами ЄС), запасів продукції придатної до продажу, цін на продукцію та кількості працівників як для рослинництва, так і тваринництва загалом. Запропоновано комплекс заходів, серед яких: адаптація аграрної політики України до стандартів ЄС; забезпечення фінансування, а також всебічну допомогу галузі тваринництва, як найбільш постраждалої та відсталोї галузі аграрної економіки України; впровадження сучасних методів управління сільськогосподарськими підприємствами, орієнтованих на досвід західних колег щодо подолання кризових ситуацій; продовження «зернової угоди» як одного з основних шляхів експорту зернової сировини за кордон; забезпечення мінеральними добривами, а також необхідною сільськогосподарською технікою малозабезпечених селян. Застосування низки заходів для подолання існуючих проблем має стимулювати надходження фінансових коштів в аграрний сектор, створити умови для розвитку абсолютно нового етапу аграрної політики України.

Як наслідок, це дає можливість усунути негативний вплив зовнішніх факторів впливу на функціонування аграрних підприємств та, в результаті, збільшити надходження до бюджету України, які в даний момент є надзвичайно низькими.

управління, аграрний сектор, ВВП, замінування, логістика, зернова угода, кризові явища

Постановка проблеми. Аграрний сектор економіки є життєвоважливим для вітчизняної економіки у будь-який час, а зараз і поготів, адже виступає одним із бюджетоутворюючих секторів ВВП країни. Війна, криза та напружена економіко-політична ситуація у світі вносять свої корективи в функціонування одного з основних джерел наповнення бюджету України. Зараз, як ніколи, потрібно впроваджувати сучасні методи управління аграрними підприємствами, щоб дати змогу ефективно використовувати наявні ресурси та можливості з метою отримання найбільш ефективного результату, що є вкрай актуальним в сучасних умовах зменшення потоків надходження до державного бюджету у зв'язку з наявними активними бойовими діями на території країни та значною кількістю окупованих територій.

У більшості вітчизняних аграрних підприємств, особливо малих, відсутній достатній контроль витрат, працюють люди без відповідної освіти, практично відсутній надзвичайно важливий елемент - планування виробництва. Критично важливо саме зараз звернути увагу на ці проблеми задля забезпечення подальшого ефективного функціонування аграрного сектору економіки України. В цьому контексті особливо важливим є виробити механізми управління аграрними підприємствами в умовах невизначеності та кризової ситуації, яка на даний момент є в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у дослідження методів управління підприємствами в умовах кризи зробили такі зарубіжні вчені, як: Блетель Мінк Б., Боттенберг М., Гюнкель Л., які в межах дослідження детально вивчили нові практики управління підприємствами сільського господарства в умовах кризи в контексті отримання додаткових переваг для територіальних громад [8]. Бартон Р. Дж. Ф. та Фішер Г. детально досліджували кризові процеси сільського господарства в країнах Європи [10]. Науковий пошук Кафєро Ф., Капітаніо Ф., Цьофі А., Чополла А. стосувався дослідження процесу управління ризиками та кризовими явищами в реформованій Європейській аграрній політиці [11]. Практичний інтерес має робота Буса С. А., який досліджував стратегії антикризового менеджменту для сучасних підприємств [9]. Також, варто відзначити вагомий внесок Рейса Р. у проблематику дослідження специфіки антикризового менеджменту на сучасних підприємствах [12]. Практичну цінність має науковий доробок Регора П. та Врчоти Дж., які вивчали особливості стратегічного та антикризового управління на сільськогосподарських підприємствах у Чеській Республіці [13]. Також неабиякий вклад зробили вітчизняні вчені, серед них:

- Приб К.А., в роботі якої запропоновано науково-методичний підхід до удосконалення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на основі виділення превентивних, реакційних і посткризових механізмів залежно від фази та глибини кризових явищ і дестабілізаційних процесів [5];

- Залізко В.Д., науковий інтерес до роботи якого полягає в авторській розробці стимулювання подальшого соціально-економічного розвитку сільських територій України в умовах політичної та економічної децентралізації [14];

- Кривов'язюк І.В., в дослідженні якого розкрито місце, роль та особливості різних видів кризових явищ в діяльності підприємства, визначено їх зв'язок з концепцією його життєвого циклу, сформовано теоретичні та прикладні засади сучасного антикризового управління підприємством, зокрема розкриті методологія діагностики кризових явищ і фактори розвитку антикризового управління, механізми та стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві, антикризове управління підприємством в умовах глобальних катастроф [1].

Проте, відсутність досліджень стосовно практики управління підприємствами аграрного сектору в нових реаліях, з якими стикаються вітчизняні підприємства, вимагає детального дослідження особливостей управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації, яка постала нині.

Постановка завдання. Метою дослідження є пошук шляхів подолання стримуючих факторів та проблем, що заважають розвитку підприємств агропромислового комплексу України, шляхом аналізу наявної статистичної інформації по аграрному сектору економіки, зарубіжних практик управління підприємствами аграрного сектору в кризових умовах та їх адаптації до українських реалій.

Виклад основного матеріалу. У світі особлива увага приділяється проблемам агросфери, як одній з найбільших бюджетоутворюючих галузей. Найбільша доля сільського господарства припадає на ВВП країн Азії та Африки, тоді як в країнах

Європи та Америки цей показник не такий значущий. Доля аграрного сектору у ВВП України збільшилась з 7-8% у 2010-2012 роках до 9-10% у 2020-2021 роках. Від продажу урожаю та продуктів його переробки залежить велика частина бюджету держави, яка не може бути заповнена доходом з інших секторів економіки. Лише у 2021 році за оцінками експертів Національного банку урожай зернових культур в Україні стимулював ріст ВВП на 0,8 в.п.. Збільшення урожаю зернових на 10 % дає ріст сільського господарства на 3,4 в.п., що, у свою чергу, дає поштовх до зростання реального ВВП на 0,3 в.п. [6].

У 2022 році до існуючих проблем додалось багато нових. Насамперед, це пов'язано з військовими діями на території України. До таких проблем, в першу чергу, відносять втрату виробничого потенціалу земель раніше придатних для сільського господарства.

Нині Україна – найбільш замінована країна у світі. Замінована площа, за різними оцінками, становить від 170 до 180 тисяч кв. км, що дорівнює 30-40 % загальної площі України. Лідерами по замінуванню є Херсонська, Харківська, Донецька та Луганська області. На території цих областей неможливо вести будь-які види сільськогосподарської діяльності без попереднього розмінування. Значна частина території залишаються окупованими або знаходяться під постійним обстрілом, що унеможливорює аграрну діяльність (рис. 1).



Рисунок 1 – Карта замінованих територій станом на 01.07.2023 р.

Джерело: складено авторами на основі [3]

Як видно на рис. 1 найбільше замінованих територій знаходяться на Півдні та Сході України, велика частина з яких наразі окупована та не може бути розмінована.

Друга проблема – це знищення об'єктів інфраструктури в багатьох регіонах країни. Ударів зазнали зерносховища, складські приміщення, заводи, логістика. Це створило перепони у функціонуванні налагодженої роками системи вирощування, перевезення, переробки та збуту продукції.

До повномасштабного вторгнення близько 90% зернових та олійних культур йшли на експорт морем, але через блокування портів та обстріли морський шлях для експорту виявився закритим. В деякій мірі врятувала ситуацію, так звана «зернова угода», що створювала можливість морського експорту українського зерна до країн-покупців. Але й це не врятувало багатьох сільськогосподарських виробників, що були вимушені припинити свою діяльність. Близько 150000 працівників аграрної сфери залишились без роботи наприкінці 2022 року [7]. Серед них, переважно, дрібні агропідприємці, що відігравали важливу роль у житті окремих населених пунктів, громад.

Найбільший виклик створює проблема зберігання зерна. Через знищення складських приміщень дефіцит становить близько 20 млн. т [2].

Звичайно, нікуди не зникли звичні для аграрного сектору проблеми такі, як нестача робочої сили, недостатній попит, несприятливі погодні умови тощо.

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз зміни кількості працівників на сільськогосподарських підприємствах впродовж останніх років у розрізі галузі рослинництва та тваринництва.

Проаналізувавши рис. 2 можна зробити висновок, що дефіцит працівників не збільшиться порівняно з минулими роками. Це пов'язано з тим, що багато чоловічого населення, яке раніше працювало за кордоном, через воєнний стан, вимушено залишились в Україні.

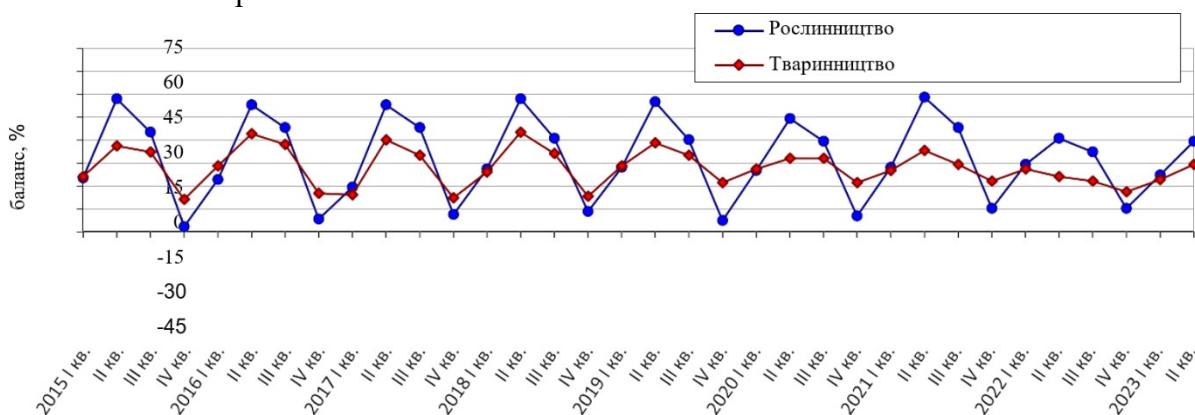


Рисунок 2 – Очікування зміни кількості працівників на сільськогосподарських підприємствах впродовж 2015-2023 років у розрізі рослинництва та тваринництва

Джерело: складено авторами на основі [4]

Поряд із тим, тенденція може змінитися, оскільки значна чисельність працівників у сфері сільського господарства була мобілізована до лав Збройних Сил України, мобілізація яких активно продовжується.

Аналізуючи рис. 3 можна зробити висновок, що за останні роки найбільшими стримуючими факторами для підприємства аграрного сектору України є погодні умови, фінансові обмеження та інші фактори, до яких входять всі проблеми, пов'язані з військовими діями (обстріли, окуповані території, забруднені поля, підтоплення).

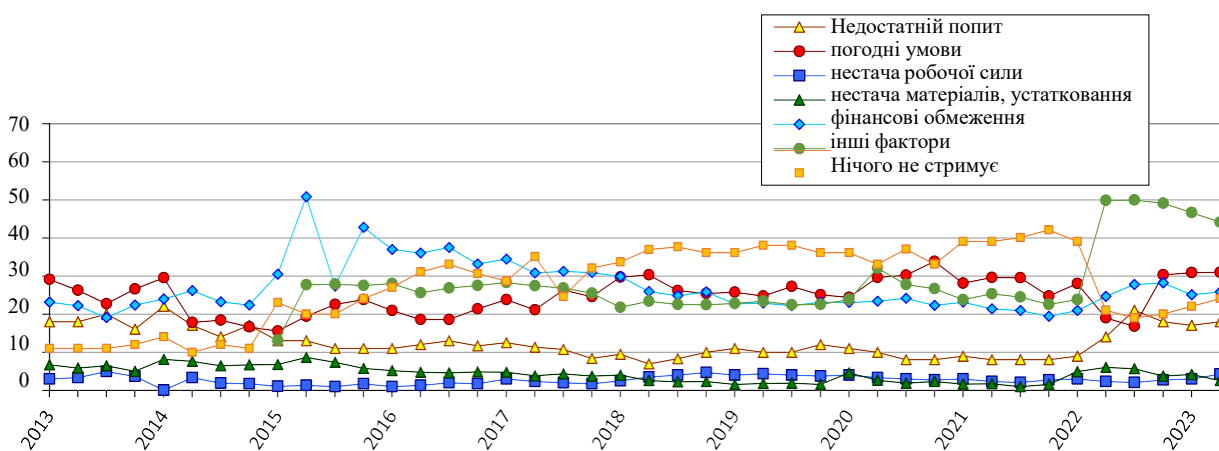


Рисунок 3 – Основні стримуючі фактори для підприємств аграрного сектору України

Джерело: складено авторами на основі [4]

Зважаючи на необхідність оновлення статистичної інформації про настрої сільськогосподарських підприємств щодо перспективи позитивних змін у діяльності аграрного сектору країни, було проведено опитування 702 підприємств по усій території України. Результати якого наводимо у вигляді табл. 1.

Таблиця 1 – Результати опитування сільськогосподарських підприємств у квітні 2023 року

Результати опитування 702 підприємств							
Сільське господарство (Загалом рослинництво і тваринництво)	Як змінився обсяг виробленої продукції у період січень-березень 2023р?	Збільшився	Немає змін	Зменшився	Немає відповіді	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
			13	51	36	0	-23
Сільське господарство (Загалом рослинництво і тваринництво)	Як змінився обсяг реалізованої продукції на зовнішніх ринках у період січень-березень 2023 року?	Збільшився	Немає змін	Зменшився	Відсутній експорт	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
	У межах ЄС	16	21	15	48	1	-12
	За межами ЄС	9	17	12	62	-3	-6
Сільське господарство (Загалом рослинництво і тваринництво)	Як ви оцінюєте запаси продукції придатної до продажу?	Великий	Достатній	Малий	Немає продукції	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
		9	71	14	6	-5	-1
Сільське господарство (Загалом рослинництво і тваринництво)	Які зміни у квітні-червні чекають:	Більше	Немає змін	Менше	Немає відповіді	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
	Обсяг виробленої продукції	14	58	28	0	-14	19
	Ціни на продукцію	24	59	17	0	7	-16
	Кількість працівників	20	70	10	0	10	19
Результати опитування 497 підприємств							
Рослинництво	Як змінився обсяг виробленої продукції у період січень-березень 2023р?	Збільшився	Немає змін	Зменшився	Немає відповіді	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
			12	47	41	0	-29
Рослинництво	Як змінився обсяг реалізованої продукції на зовнішніх ринках у період січень-березень 2023 року?	Збільшився	Немає змін	Зменшився	Відсутній експорт	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
	У межах ЄС	16	25	19	40	-3	-18
	За межами ЄС	11	19	15	55	-4	-8
Рослинництво	Як ви оцінюєте запаси продукції придатної до продажу?	Великий	Достатній	Малий	Немає продукції	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
		10	73	13	4	-3	-2
Рослинництво	Які зміни у квітні-червні чекають:	Більше	Немає змін	Менше	Немає відповіді	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
	Обсяг виробленої продукції	12	56	32	0	-20	20
	Ціни на продукцію	24	61	15	0	9	-18
	Кількість працівників	23	68	9	0	14	22
Результати опитування 196 підприємств							
Тваринництво	Як змінився обсяг виробленої продукції у період січень-березень 2023р?	Збільшився	Немає змін	Зменшився	Немає відповіді	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
			17	59	24	0	-7
Тваринництво	Як змінився обсяг реалізованої продукції на зовнішніх ринках у період січень-березень 2023 року?	Збільшився	Немає змін	Зменшився	Відсутній експорт	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
	У межах ЄС	13	12	6	69	7	0
	За межами ЄС	6	10	5	79	1	-2
Тваринництво	Як ви оцінюєте запаси продукції придатної до продажу?	Великий	Достатній	Малий	Немає продукції	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
		5	69	16	10	-11	-1
Тваринництво	Які зміни у квітні-червні чекають:	Більше	Немає змін	Менше	Немає відповіді	Баланс	Зміна балансу до 1 кварталу 2023 року, в.п.
	Обсяг виробленої продукції	20	62	18	0	2	17
	Ціни на продукцію	23	54	23	0	0	-9
	Кількість працівників	13	73	14	0	-1	10

Джерело: складено авторами на основі [4]

Як бачимо з результатів опитування, очікування мають песимістичний прогноз у розрізі змін обсягу виробленої продукції, обсягу реалізованої продукції на зовнішніх ринках (у межах та за межами ЄС), запасів продукції придатної до продажу, цін на продукцію та кількості працівників. Більше того, варто відзначити, що прогнозована тенденція розвитку рослинництва є більш негативною у порівнянні з тваринництвом. Все це свідчить про наявність деструктивних процесів у діяльності аграрних підприємств.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, функціонуванню підприємств аграрного сектору України на сучасному етапі притаманні такі основні проблеми, як: недостатній попит на продукцію, погодні умови, що не сприяють веденню сільського господарства, відсутність робочої сили та різні фінансові проблеми. Також, з початком війни багато земель стали забруднені або окуповані. Не покращилась і фінансова складова, так як фінансування урядом значно скоротилося порівняно з попередніми роками.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити комплекс заходів, насамперед, налагодивши стабільний зв'язок агропідприємств з представниками уряду, щоб забезпечити безперервний обмін інформацією та оперативне вирішення питань на всіх рівнях. Окрім цього, важливим кроком є врахування геополітичного виміру України на сучасному етапі, зокрема:

- адаптувати агрополітику України до стандартів ЄС;
- забезпечити фінансування, а також всебічну допомогу тваринницькому сектору, як найбільш постраждалому і відсталому сектору аграрної економіки України;
- впровадження сучасних методів управління агропідприємств, орієнтування на досвід західних колег, щодо подолання кризових ситуацій;
- продовження «Зернової угоди», як одного з основних шляхів експорту зернової сировини за кордон;
- забезпечення мінеральними добривами, а також необхідною сільськогосподарською технікою слабкозабезпечених аграріїв;
- застосування цілого ряду мір щодо подолання наявних проблем має стимулювати фінансовий потік до агросфери, створення умови для розвитку зовсім нового етапу аграрної політики України.

Як результат, мають з'явитись нові робочі місця, оживатимуть села та містечка, основним джерелом бюджетонаповнення яких є сільське господарство, підвищуватиметься рівень ведення сільськогосподарських робіт, впроваджуватиметься досвід багатьох поколінь західних аграріїв, що, в перспективі, дозволить збільшити надходження до бюджету країни, які в даний момент є надзвичайно низькими.

Перспективою подальших досліджень у цій галузі є аналіз результатів впровадження сучасних методів управління агропідприємствами, їх бюджетоутворююча роль та вплив на економіку держави в цілому.

Список літератури

1. *Антикризове управління підприємством*: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
2. Зберігання зерна в полімерних рукавах: як все зробити правильно? URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zberigannya-zerna-v-polimernih-rukavah-yak-vse-zrobiti-pravilno> (дата звернення: 18.04.2023).
3. Інтерактивна мапа територій, які потенційно можуть бути забруднені вибухонебезпечними предметами. URL: <https://mine.dsns.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2023).
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.04.2023).

5. Приб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51—59.
6. Рекордний врожай принесе Україні 0,8% ВВП. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/10/29/679207/> (дата звернення: 20.04.2023).
7. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silске-gospodarstvo-ukrayini> (дата звернення: 18.04.2023).
8. Blaettel Mink, B., Boddenberg, M., Gunkel, L. et al. 2017. Beyond the market new practices of supply in times of crisis: The example community supporter agriculture. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 41(4). 415 – 420 pp.
9. Booth, S. A. 2015. *Crisis management strategy: competition and change in modern enterprises*. 1st Edition. Routledge. 326 p.
10. Burton, R. J. F. and Fischer, H. 2015. The Succession Crisis in European Agriculture. *Sociologia Ruralis*, Vol. 55(2). 155 – 166 pp.
11. Cafiero, C., Capitanio, F., Cioffi, A. and Coppola, A. 2007. Risk and Crisis Management in the Reformed European Agricultural Policy. *Canadian Journal of Agricultural Economics*. Vol. 55. 419 – 441 pp.
12. Rais, R. 2007. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing. 285 p.
13. Řehoř P., Vrchota J. 2017. Strategic and Crisis Management in Agricultural Enterprises in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Vol. 65(6). 2073 – 2081 pp.
14. Zalizko V.D., Fedun I.L., Martynenkov V.I. Representative Model of Economic Development for an Agricultural Enterprise in the Context of Socioeconomic Rural Space Formation. *Montenegrin Journal of Economics*. 2017. Vol. 13. No. 3. P. 53-62.

References

1. Kryvoviazuk I.V. (2020). *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navchalnyi posibnyk*. 3-tie vydannia, dopovn. i pererobl. Kyiv: Vydavnychi dim «Kondor». 396 s. [in Ukrainian].
2. Zberihannia zerna v polimernykh rukavakh: yak vse zrobyty pravylny? [Grain storage in polymer sleeves: how to do everything correctly?]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/zberigannya-zerna-v-polimernih-rukavah-yak-vse-zrobiti-pravilno> [in Ukrainian].
3. Interaktyvna mapa terytorii, yaki potentsiino mozhut buty zabrudneni vybukhonebezpechnymy predmetamy. [Interactive map of areas that could potentially be contaminated by explosive objects]. Retrieved from <https://mine.dsns.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Prib, K.A. (2019). The practice of crisis management in agricultural enterprises, *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 51—59 [in Ukrainian].
6. Rekordnyi vrozhai prynese Ukraini 0,8% VVP. [The record harvest will bring Ukraine 0.8% of GDP]. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2021/10/29/679207/> [in Ukrainian].
7. Sutinky ahrokholdynhiv: yak viina zminyt silske hospodarstvo Ukrainy. [Twilight of agricultural holdings: how the war will change the agriculture of Ukraine]. Retrieved from <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silске-gospodarstvo-ukrayini> [in Ukrainian].
8. Blaettel Mink, B., Boddenberg, M., Gunkel, L. (2017). Beyond the market new practices of supply in times of crisis: The example community supporter agriculture. *International Journal of Consumer Studies*, 41(4), 415 – 420 [in English].
9. Booth, S. A. (2015). *Crisis management strategy: competition and change in modern enterprises*. 1st Edition. Routledge [in English].
10. Burton, R. J. F. & Fischer, H. (2015). The Succession Crisis in European Agriculture. *Sociologia Ruralis*, 55(2), 155 – 166 [in English].
11. Cafiero, C., Capitanio, F., Cioffi, A. & Coppola, A. (2007). Risk and Crisis Management in the Reformed European Agricultural Policy. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 55, 419 – 441 [in English].
12. Rais, R. 2007. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: *Key Publishing* [in Czech].
13. Řehoř P., Vrchota J. (2017). Strategic and Crisis Management in Agricultural Enterprises in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(6), 2073 – 2081 [in English].
14. Zalizko V.D., Fedun I.L., Martynenkov V.I. (2017). Representative Model of Economic Development for

an Agricultural Enterprise in the Context of Socioeconomic Rural Space Formation. *Montenegrin Journal of Economics*. Vol. 13. No. 3. P. 53-62. [in English].

Roman Stonozhenko, Graduate student

Iona Androshchuk, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Peculiarities of Management of Agricultural Enterprises of Ukraine in the Conditions of Uncertainty and Crisis Situation

The paper is devoted to the importance of the agricultural sector for the development of the economies of the countries of the world. The role of agrarian enterprises in filling the country's GDP is determined, for example, in the GDP of Ukraine, the share of agriculture in the structure of GDP was 7-8% in 2010-2012 and 9-10% in 2020-2021.

The key problems of the agrarian sector of the economy of Ukraine are considered, among which the following are highlighted: loss of production potential of land areas, labor shortage, insufficient demand, unfavorable weather conditions. The state of mined territory of Ukraine is given. It was determined that the most mined territories are located in the South and East of Ukraine, a large part of which is currently occupied and cannot be demined.

It was established that a significant problem is the destruction of infrastructure facilities of the agro-industrial complex of Ukraine due to the constant shelling, as a result of which a significant number of granaries, warehouses, factories were destroyed, supply logistics were disrupted, in particular, before the full-scale invasion, about 90% of grain and oil crops were exported by sea, whereas now the routes have been changed to rail and road, which not only increases the cost but also limits the number of deliveries.

In the paper a change in the structure of employees in the field of plant and animal husbandry during recent years was showed, in particular, a decrease in their number in connection with the comprehensive mobilization of the population and migration processes.

The results of surveys of 702 enterprises throughout the territory of Ukraine regarding the prospects for positive changes in the activity of the country's agrarian sector are presented. As a result, expectations have a pessimistic forecast in terms of changes in the volume of produced products, the volume of products sold on foreign markets (within and outside the EU), stocks of products suitable for sale, prices of products and the number of employees for both crop and animal husbandry in general. A set of measures is proposed, among them the following: to adapt Ukraine's agricultural policy to EU standards; to provide financing, as well as comprehensive assistance to the livestock sector, as the most affected and backward sector of the agrarian economy of Ukraine; introduction of modern methods of management of agricultural enterprises, focusing on the experience of the Western colleagues in overcoming crisis situations; continuation of the "grain agreement" as one of the main ways of exporting grain raw materials abroad; provision of mineral fertilizers, as well as the necessary agricultural machinery of low-income farmers; the application of a number of measures to overcome the existing problems should stimulate the financial flow to the agricultural sector, create conditions for the development of a completely new stage of the agrarian policy of Ukraine.

As a result, it give possibility to eliminate the negative impact of external factors influencing the functioning of agricultural enterprises and, as a result, to increase revenues to the budget of Ukraine, which are currently extremely low.

management, agricultural sector, GDP, mining, logistics, grain agreement, crisis phenomena

Одержано (Received) 23.04.2023

Прорецензовано (Reviewed) 06.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 330.46:658

JEL Classification: M15, O33

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).260-271](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).260-271)

Є.М. Чабанюк, асп.

І.О. Андрощук, канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації

У статті розглянуто сучасні методи та інструменти управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. Здійснено аналіз розвитку наукової думки щодо трансформації підходів до цифровізації процесів управління діяльністю підприємства. Визначено, що під цифровізацією слід розуміти трансформацію існуючих аналогових (електронних) продуктів, процесів і бізнес-моделей організації, яка базується на ефективному використанні цифрових технологій.

Наведено наслідки зростання глобальної конкуренції на глобальному ринку та, як результат, зміни у діяльності сучасних підприємств під впливом Четвертої Промислової революції, а саме: бізнес-моделі, співробітництво, інтерфейси користувача, ланцюги створення вартості та навіть традиційна піраміда автоматизації, яка зараз зазнає серйозних змін.

Встановлено, що набір методів управління варіює залежно від виду та напрямів діяльності підприємства. Визначено методи цифровізації відповідно до стандартної структури підприємства, а саме: керівна ланка, середній рівень управління, логістика, виробництво та маркетинг. Проаналізовані переваги та недоліки за кожною групою методів та інструментів. Зокрема, визначено, що найбільш актуальним способом управління є розгортання бази даних і серверів компанії в хмарній базі даних, що дозволить компанії оцифрувати всі структурні підрозділи без можливої втрати критичних даних.

Встановлено, що цифровізація методів та інструментів середньої ланки управління дозволить мінімізувати витрати, підвищити рівень рентабельності, оптимізувати виробничий цикл. Визначено, що підрозділи логістики на будь-якому підприємстві є рушійною силою кожного виробництва, тому впровадження методів цифровізації є актуальним на даний момент і має незаперечні переваги для всіх учасників логістичного ланцюга.

Виробнича ланка на підприємстві є його основою і метою створення підприємства, а саме виробництвом продукту. Незважаючи на загальні для всіх інновацій недоліки через значні витрати на першочергове впровадження зазначених методів, їх дія створить передумови для сталого розвитку підприємства в майбутньому, підвищення економічності, ритмічності виробництва та збільшення обсягів виробництва виробленої продукції. Встановлено, що сучасні методи цифровізації роботи відділів маркетингу сучасних підприємств дозволяють створити ефективні механізми вивчення потреб споживачів, оптимізувати збут продукту компанії, автоматизувати банк даних про продажі товару та підвищити розуміння продукту користувачів.

Визначено місце України у рейтингу цифрової конкурентоспроможності країн впродовж 2017-2022 років. УЗ межах аналізу встановлено, що впродовж 2019-2021 років позиція України значно зміцнилася з 60 місця на 54 (серед 64 країн у загальному рейтингу), що свідчить про наявність позитивних зрушень у напрямку цифрових змін в країні. З'ясовані ключові проблеми, які негативно впливають на процес цифровізації управління діяльністю вітчизняних підприємств та, в результаті, знижують їх конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки. Констатовано, що не дивлячись на наявні проблеми, сучасні підприємства активно впроваджують сучасні методи та інструменти цифровізації з метою посилення ефективності їх роботи та зміцнення ринкових позицій.

цифровізація, управління, методи цифровізації, хмарні технології, продуктивність, блокчейн, Big Data, ERP, HRM, IoT, Machine learning

Постановка проблеми. Світовий розвиток передових цифрових технологій сприяє їх проникненню в усі сфери життя, зокрема і в економіку та конкретно у процеси управління сучасними підприємствами, успішною запорукою функціонування яких є їх здатність оперативно реагувати на будь-які зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Впровадження новітніх інформаційних технологій підвищує продуктивність управлінської діяльності, даючи змогу ефективніше вирішувати поточні завдання та здійснювати процес стратегічного планування.

Цифровізація сприяє більш ефективному накопиченню, збереженню та швидкій обробці великого масиву даних, аналіз яких допомагає прийняттю ефективних рішень для розвитку підприємства. В сучасних умовах швидкість запровадження цифровізації на підприємстві визначає рівень його конкурентоспроможності та забезпечує високу продуктивність, інноваційність, гнучкість та адаптивність та, як результат, дає змогу посилити конкурентні позиції на ринку, що вкрай важливо в контексті економічної інтеграції України в європейський простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифровізація є предметом ділового та комерційного інтересу менеджменту підприємств, дана тема є досить популярною, їй присвячена ціла низка праць вітчизняних та світових науковців. Різні аспекти використання цифровізації підприємствами знаходимо у наукових розробках таких вчених як: Руденко М.В., який у своїй статті провів аналіз категоріальних особливостей та специфіки трактування самого поняття «цифровізація», та виявив, що у вітчизняній науці дослідження проблем цифровізації економіки та трактування поняття «цифровізація» не має довгої передісторії та здебільшого цифровізація розглядається закордонними та вітчизняними авторами як окремий сучасний науковий напрям, а основна частина досліджень сконцентрована на впливі цифровізації на сталий розвиток економічних систем в розрізі окремих країн, регіонів, галузей, підприємств [18]. Тоді як Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. в своїй роботі описують сутність та особливості використання діджиталізації підприємства, як його конкурентної переваги, в роботі обґрунтовано завдання й заходи щодо діджиталізації підприємств на основі сучасних цифрових технологій, що передбачає трансформацію інструментів, технологій, методів, моделей управління підприємством та бізнесом, переорієнтацію цінностей і пріоритетів функціонування підприємств в умовах загострення конкуренції й поглиблення глобалізаційних та інтеграційних бізнесових процесів [7]. Гамалій В.Ф. та Тарасюк А.М. дослідили у своїй роботі актуальні цифрові інновації саме у аграрній галузі, яка є лідером у експортних показниках нашої держави, перехід сільськогосподарських підприємств на Індустрію 4.0, впровадження цифрових інновацій у сільське господарство з аерокосмічних технологій, новітніх геоінформаційних систем та новинок технологічних компаній [6]. Сватюк О., Гавран М., Бурда А. присвятили свою роботу дослідженню впровадженню проєкту «чат-бот», який виконує одну з функцій рекрутера та працює складовою корпоративної цифровізації підприємства. В межах дослідження авторів описується оптимізація роботи менеджера з підбору персоналу шляхом переведення великої кількості рутинних задач в онлайн, таких як: проведення співбесід у чат боті, кадровий облік в хмарному середовищі, адаптація та навчання персоналу з використанням таких платформ як Moodle, Zoom, Teams та інші [19]. Овчиннікова В.О., Торопова В.І. дослідили побудову прогнозів на основі Big Data на підприємстві залізничного транспорту, розвиток клієнтського сервісу на основі використання цифрових комунікаційних каналів, зміцнення партнерських відносин на базі цифрових платформ [15]. Гурочкіна В.В. дослідила цифровізацію бізнес-процесів та становлення цифрової економіки, встановила необхідність виваженого ставлення до інформаційно-комунікаційних технологій з огляду на те, що вони мають двобічний характер – як позитивний, так і негативний, та те, що ключове місце має зайняти саме кібербезпека національної економіки (особливо фінансового сектору), так як кібербезпека є гарантом в інформаційно-комунікаційних технологіях [8]. Автори праці [26] описують системи

підтримки прийняття прогностичних рішень для управління кіберризиками щодо періодичних оцінок ризиків з використанням визнаних галуззю інфраструктур, таких як NIST Cybersecurity framework, C2M2 і ISO 27001, виконання моделювання кіберподій, поряд із тим на даний момент методи та інструменти цифровізації підприємств в сучасних умовах не є дослідженими у достатній мірі.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналіз сучасних методів та інструментів цифровізації в управлінні підприємствами та розвиток наукової думки шляхом осучаснення існуючих методів управління в зв'язку з глобальним поглибленням цифровізації в світовому господарстві.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж перейти до аналізу сучасних методів та інструментів цифровізації в процесі управління сучасними підприємствами, вважаємо за необхідне дати визначення поняттю цифровізація, яке є досить поширеним нині та здійснює вплив на управлінські процеси.

На сьогодні немає одного еталонного визначення терміну «цифровізація», тому доцільно розглянути ряд підходів до його тлумачення.

Цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) [20]. Цифровізація, як цифрова трансформація, - це перетворення наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей організації, в основі якої лежить ефективне використання цифрових технологій [9].

Зростання глобальної конкуренції призвело до значних змін у діяльності компаній-виробників. Ряд сталих концепцій було переглянуто після Четвертої Промислової революції (4IR або Індустрії 4.0): бізнес-моделі, співпраця, користувацькі інтерфейси, ланцюжки створення вартості та навіть традиційна піраміда автоматизації, яка зараз зазнає серйозних змін [27]. Зростаюча цифровізація, обізнаність, глобальні ініціативи та регулювання змушують індустрію високих технологій переходити до сталого розвитку. Цифрова трансформація є однією з найважливіших складових майбутнього розвитку продукту [25]. Нові можливості призведуть до мінімізації людського фактору в багатьох виробничих і логістичних процесах, принципово нової якості управлінських рішень на ключових рівнях управління за рахунок широкого використання даних і цифрових моделей, а також широкомасштабної інтеграції наскрізного виробництва [24].

Процес цифровізації підприємства починається із впровадження новітніх інформаційних технологій в організацію бізнес-процесів та, першочергово, базується на електронному документообігу та перетворення інформаційних ресурсів (даних) у засіб досягнення комерційних цілей [10].

Після впровадження єдиної системи обміну даними на підприємстві можна розпочинати впровадження цифрових рішень до кожного окремого структурного підрозділу підприємства. В залежності від виду діяльності набір методів управління буде дещо відрізнятись, проте в межах дослідження, вважаємо за доцільне запропонувати найбільш ординарні методи та інструменти цифровізації в управлінні сучасними підприємствами відповідно до стандартної структури підрозділів підприємства, які доречно було б впроваджувати в сучасних умовах господарювання (рис.1).



Рисунок 1 – Сучасні актуальні методи цифровізації згідно структури підприємства
 Джерело: складено авторами на основі [1-5;11-14;16-17; 22-23]

Нижче розглянемо переваги і недоліки запропонованих методів цифровізації підприємств у розрізі окремих структурних підрозділів (табл. 1).

Таблиця 1 – Переваги і недоліки методів цифровізації керівної ланки підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Дашборд керівника	<ul style="list-style-type: none"> - Одночасний аналіз всіх важливих показників підприємства; - Підвищення оперативності і достовірності інформації, важливої для прийняття ключових рішень; - Контроль над роботою всіх структурних одиниць підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потрібна постійна підтримка технічного відділу в забезпеченні доступу до мережі; - Витрати на першочергове впровадження та налаштування.
Хмарна БД	<ul style="list-style-type: none"> - Швидке розгортання; - Миттєва доступність через API; - Масштабованість; - Аварійне відновлення; - Зменшення фінансових витрат на обслуговування матеріально-технічної бази підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Постійні витрати на доступ до хмарної бази даних; - Потрібна постійна підтримка технічного відділу в забезпеченні доступу до мережі.
Електронний документообіг (ЕДО)	<ul style="list-style-type: none"> - Єдина база документарної інформації для централізованого зберігання документів; - Доступ 24/7; - Паралельне виконання різних операцій з метою скорочення часу руху документів і підвищення оперативності їх виконання; - Захист та шифрування інформації; - Скорочення фінансових та трудових витрат на утримання архіву. 	<ul style="list-style-type: none"> - Час переходу на ЕДО; - Необхідність захисту інформації від внесення несанкціонованих змін; - Витрати на початкове впровадження; - Постійна підтримка і обслуговування відділу ІТ.

Джерело: складено авторами на основі [1-5;11-14;16-17; 22-23]

Як бачимо кожен метод цифровізації керівної ланки підприємства має свої переваги і недоліки, але найактуальнішим методом для даного блоку є розгортання

бази та серверів підприємства у хмарній БД, що в результаті дозволить підприємству забезпечити цифровізацію всіх структурних підрозділів без можливих втрат будь-яких критичних даних.

Далі розглянемо актуальні методи цифровізації менеджменту підприємства (табл. 2).

Таблиця 2 — Переваги і недоліки методів цифровізації менеджменту підприємства

Метод	- Переваги	- Недоліки
ERP	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізації та інтегрування всіх підрозділів підприємства; - Мінімізації складських запасів; - Оптимізації циклу виробництва; - Зниження обсягів витрат; - Підвищення рівня рентабельності; 	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень витрат на впровадження; - Забезпечення безпеки даних; - Значна кількість зв'язків у єдиній БД для ERP системи створює високий рівень складності апаратної/серверної частини.
HRM	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення якості кадрових рішень; - Підвищення продуктивності праці персоналу; - Зниження витрат на управління персоналом; - Планування кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації; - Планування кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації; - Високі гарантії безпеки та конфіденційності інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - Несанкціонований доступ третіх осіб до бази даних; - Ризик розголошення персональної інформації; - Спеціальні знання для адміністрування програм, усунення неполадок, оновлення та підтримки системи; - Високі вимоги до технічного персоналу.
Big Data	<ul style="list-style-type: none"> - Виготовлення якісних продуктів та надання послуг при мінімальних витратах; - Зменшуються витрати на експлуатацію (споживання палива, електроенергії, витратних матеріалів); - Скорочується кількість незапланованих простоїв; - Збільшується продуктивність обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> - Значний обсяг фінансування впровадження Big Data; - Витрати на зберігання постійно зростаючого об'єму даних.

Джерело : складено авторами на основі [1-5;11-14;16-17; 22-23]

Таблиця 3 – Переваги і недоліки методів цифровізації логістичної ланки підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Хмарна логістика	<ul style="list-style-type: none"> - Всі учасники логістичного ланцюжка (постачальник, перевізник, споживач) у безперервний спосіб взаємодіють між собою у режимі реального часу; - Доступ 24/7; - Учасники логістичного ланцюжка взаємодіють між собою, незалежно від місцезнаходження; - Безпека даних, резервне копіювання; - Економія коштів на техобслуговуванні технічної бази підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Постійні витрати на доступ до бази даних; - Потрібна постійна підтримка технічного відділу в забезпеченні доступу до мережі.
IoT	<ul style="list-style-type: none"> - Логістичні системи IoT отримують різні показники в режимі реального часу, аналізують зібрані дані та роблять прогностичні результати. Наприклад, з неперервним потоком даних у реальному часі, логістичні системи можуть планувати більш розумні поставки, коригувати маршрути, і розпізнавати слабкі сторони, перш ніж щось піде не так. Більше того, вони також можуть передбачити некомпетентне використання обладнання та нещасні випадки; 	<ul style="list-style-type: none"> - Потрібна постійна підтримка технічного відділу в забезпеченні доступу до мережі; - Витрати на першочергове впровадження та налаштування;

Продовження таблиці 3

ІоТ	<ul style="list-style-type: none"> - Датчики ІоТ які вбудовані в транспортну систему для надсилання інформації про процес транспортування в режимі реального часу відстежують положення поставок до окремих одиниць і інформують користувачів про будь-які непередбачувані події, такі як дорожній рух або розташування або статус транспортного засобу. - зменшення витрат на утримання складських приміщень завдяки смарт-менеджменту з застосуванням регулювання споживання електроенергії, режимів роботи вентиляції, LED-освітлення та регулювання підвищення чи зниження рівня освітленості складських приміщень в залежності від активності всередині території. Така адаптація технології в складській логістиці знижує загальні витрати. 	<ul style="list-style-type: none"> - Спеціальні знання для адміністрування програм, усунення неполадок, оновлення та підтримки системи.
Блокчейн	<ul style="list-style-type: none"> - Ключова перевага цієї технології - базу не можна підробити, за допомогою блокчейн технології в логістиці можна відстежити етапи доставки від виробника до кінцевого споживача; - Кожен контракт або платіж фіксується і додається в базу як новий фрагмент у вигляді цифрового номера; - Блокчейн в логістичній індустрії підвищує надійність поставок, забезпечуючи прозорість процесу. За допомогою інновації можна уникнути різних розбіжностей в документах; - Усунення непотрібних посередників. Відсутність посередників дозволяє заощадити кошти всім сторонам, що взаємодіють. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока енергозалежність найпоширенішого блокчейну за рахунок складності транзакції, що робить його дорогою технологією; - Висока вартість. При передачі електронних цінностей блокчейн дозволяє суттєво заощадити на оплаті послуг посередників та гарантів. Однак саме створення системи та впровадження її у будь-яку сферу є дуже затратним.

Джерело: складено авторами на основі [1-5;11-14;16-17; 22-23]

Варто відмітити, що логістичні відділи на будь-якому підприємстві є рушійною силою кожного виробництва, саме тому, вважаємо, що запропоновані методи цифровізації на даний час є актуальними і ефективними, також як і кожне нововведення є фінансово затратним на етапі впровадження, але має безперечні переваги для всіх учасників логістичного ланцюжка в результаті, що у повній мірі забезпечує їх економічну ефективність.

Беззаперечно, важливим для структурної перебудови підходів до управління з точки зору викликів цифровізації є виробнича ланка, а тому, вважаємо за доцільне, запропонувати найбільш доцільні методи цифровізації в межах даного структурного підрозділу (табл. 4).

Таблиця 4 – Переваги і недоліки методів цифровізації виробничої ланки підприємства.

Метод	Переваги	Недоліки
Цифрові математичні моделі	<ul style="list-style-type: none"> - Виконання заданих виробничих алгоритмів функціонування установок та обладнання, що діють незалежно один від одного. 	<ul style="list-style-type: none"> - Значний обсяг фінансування впровадження.
АСКВ	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизований збір і обробка інформації з процесу виробництва продукту; - Сукупність автоматичних керуючих пристроїв, устаткування і об'єктів взаємодіючих один з одним тривалий час без особистої участі людини; - Скорочення чисельності обслуговуючого персоналу; - Збільшення обсягів продукції, що випускається; - Підвищення безпеки. 	<ul style="list-style-type: none"> - Значний обсяг фінансування впровадження АСКВ; - Висококваліфіковані працівники зі спеціальними знаннями для адміністрування програм, усунення неполадок, оновлення та підтримки системи;

Продовження таблиці 4

Machine learning	<ul style="list-style-type: none"> - Швидкісна обробка великих масивів даних та аналіз отриманої інформації завдяки моделям на основі алгоритмів, які спроможні самостійно навчатися - чим більше даних обробляє алгоритм, тим “розумнішим” він стає; - Розпізнавання проблеми на виробничому етапі ще на ранніх стадіях. За допомогою камер і алгоритмів які постійно отримують нову інформацію і враховують її здійснюється перевірка продукції на відповідність стандартам без потреби застосовувати ручний контроль якості. Завдяки автоматизованому розпізнаванню та аналізу пошкоджень чи дефектів ймовірність надіслати клієнту браковане відправлення знижується до мінімуму. 	<ul style="list-style-type: none"> - Значний обсяг фінансування впровадження Big Data; - Витрати на зберігання постійно зростаючого об’єму даних.
------------------	---	---

Джерело : складено авторами на основі [1-5;11-14;16-17; 22-23]

Таблиця 5 — Переваги і недоліки методів цифровізації маркетингової ланки підприємства.

Метод	Переваги	Недоліки
- CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Стандартизація роботи співробітників, завдяки чому буде простіше контролювати якість; - Створення статистичної бази, так як вся інформація буде збиратися на одному носії (особливо корисно для фірм, в яких менеджери працюють і в офісі і віддалено). - Покращена сегментація клієнтів та потенційних клієнтів - Оптимізація процесу продажу, побудова воронки продажу, автоматизація ключових завдань та централізований аналіз всіх даних про продаж продукту. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від системи у випадку її виходу зі строю; - Витрати на постійну підтримку технічного відділу в забезпеченні роботи системи та локальної мережі.
- PRM	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація роботи з партнерами для досягнення ними найкращого результату в угодах із загальними клієнтами і забезпечення в підсумку задоволеності кінцевого споживача і партнера; - Підвищення якості продукту за рахунок впровадження навчання та сертифікації компаній-партнерів; 	<ul style="list-style-type: none"> - Першочергові витрати на впровадження PRM системи у компаній партнерів; - Витрати на початкове навчання співробітників підприємств партнерів.
- SMM	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість охопити широку аудиторію, адже SMM зачіпає перспективних клієнтів, які проживають в різних регіонах; - Завдяки наявності зворотного зв’язку з людьми можна негайно реагувати на їхні побажання і враховувати зауваження клієнтів; - SMM метод дає можливість вибрати ту цільову аудиторію, яка цікавить саме конкретне підприємство; - Мінімальні витрати на реалізацію методу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність ризику щодо втрати прихильності споживачів через некоректні дії у комунікаціях; - Ризик нерезультативного витрачання грошових ресурсів та часу; - Ймовірність неправильного вибору аудиторії, що також може призвести до втрат.

Джерело: складено авторами на основі [1-5;11-14;16-17; 22-23]

Сучасні методи цифровізації роботи в маркетингових відділах сучасних підприємств дають змогу створити ефективні механізми для вивчення потреб користувачів, оптимізувати продажі продукту підприємства, автоматизувати банк даних про продаж продукту, підвищити розуміння товару у користувачів.

Враховуючи всі описані вище сучасні методи та інструменти цифровізації в управлінні сучасними підприємствами відповідно до їх структури та виклики, які

постали перед Україною в останні роки, доречно підкреслити, що ключовим та найбільш ефективним методом впровадження цифровізації на підприємстві виступає хмарна база даних, яка дозволяє зберігати всю інформацію підприємства віддалено від самого фізичного розміщення підприємства з доступом по арі з будь-якого місця на планеті та, на базі хмарних технологій, запроваджувати інші автоматизовані системи згідно існуючих потреб.

За даними Світового Банку, а саме щорічного рейтингу цифрової конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що в Україні з кожним роком зростає кількість підприємств, які здійснюють оцифрування власного бізнесу (табл. 6).

Таблиця 6 — Місце країн у рейтингу Світового Банку у рейтингу цифрової конкурентоспроможності впродовж 2017-2022 років

Країна	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Україна	60	58	60	58	54	дані відсутні
Польща	37	36	33	32	41	46
Чехія	32	33	37	35	33	33
Словаччина	43	50	47	50	47	47
Румунія	54	47	46	49	48	49
Болгарія	45	43	45	45	52	48
Німеччина	17	18	17	18	18	19
Норвегія	10	6	9	9	9	12
Франція	25	26	24	24	24	22
Великобританія	11	10	15	13	14	16
США	3	1	1	1	1	2
Японія	27	22	23	27	28	29

Джерело: складено авторами на основі [29]

Як видно з табл. 6, впродовж 2019-2021 років позиція України значно зміцнилася з 60 місця на 54 (серед 64 країн у загальному рейтингу). Тоді як позиція Польщі, наприклад, навпаки змістилася з 33 місця на 41 місце за аналогічний період, що свідчить про сповільнення структурних перетворень в даній країні. Аналогічна негативна тенденція притаманна Болгарії. Безперечним лідером у рейтингу цифрової конкурентоспроможності впродовж останніх років виступає США, яка займала першу позицію впродовж 2018-2021 років. Наприкінці 2022 року спостерігаємо наступне: лідерську позицію США зайняла Данія, тоді як Україна відсутня у рейтингу у зв'язку з воєнним станом в країні та неможливістю достовірно оцінити стан цифровізації в країні. Проте, вважаємо, що до 2025 року Україна має всі шанси вийти на позиції країн Центральної Європи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищевикладене слід зазначити, що запровадження повної цифровізації підприємства вносить дуже серйозні позитивні зрушення у їх роботу, але поряд із тим існує ціла низка можливих проблем при запровадженні процесів цифрової трансформації на сучасних вітчизняних підприємствах:

- високі витрати на початковій стадії експлуатації введених інформаційних систем;
- відносно значні витрати бюджетного і трансформаційного характеру, що пов'язані з переходом до використання цифрових технологій;
- дефіцит кваліфікованих кадрів, часто це пов'язано з диспропорцією між попитом на висококваліфікованих спеціалістів і недостатньою їх підготовкою закладами освіти;

- відсутність необхідних єдиних стандартів, технічних регламентів та відповідних законодавчих норм, які регулюють відносини, що складаються між учасниками у сфері цифрових технологій;

- недостатній рівень захисту цифрових технологій від неправомірних посягань [28].

Поряд із тим, застосування сучасних методів та інструментів цифровізації в управлінні сучасними підприємствами наразі є актуальною тенденцією, яку намагаються наслідувати всі підприємства без виключення. Адже в сучасних умовах посиленої конкуренції на ринку виключно перехід всіх операційних процесів на сучасні методи роботи у цифровому просторі дасть змогу підвищити ефективність виробництва та, як результат, посилити їх конкурентоспроможність, що є обов'язковою умовою успішного розвитку будь-яких бізнес-структур.

Перспективою подальших пошуків у напрямі дослідження є аналіз ефективності запропонованих методів цифровізації, градація методів у відповідності від вартості впровадження до їх ефективності.

Список літератури

1. Бази даних, їх призначення та види. URL: <https://futurenow.com.ua/shho-take-bazy-danyh-yih-pryznachennya-ta-vydy/> (дата звернення 20.02.2023).
2. Блог: Логістика переїжджає в хмари. URL: <https://tucha.ua/uk/blog/business/logistika-pereizhdzhae-v-khmarі> (дата звернення 20.02.2023).
3. Блог: Позняк А. Навіщо впроваджувати CRM-систему: основні функції та переваги URL: <https://nethunt.ua/blog/navishcho-vprovadzhuvatі-crm-sistiemu-osnovni-funktsiyi-ta-pierievaghi/> (дата звернення 28.02.2023).
4. Віннікова І.І., Гребньов Г.М., Пузанова Ю.О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22351> (дата звернення 28.02.2023).
5. Віткін Л.М. Світовий досвід упровадження та сертифікації систем управління. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2010. № 2. С.43-49.
6. Гамалій В.Ф., Тарасюк А.М. Тренди цифровізації сільськогосподарських підприємств України. URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/117> (дата звернення 29.01.2023).
7. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215> (дата звернення 29.01.2023).
8. Гурочкіна В.В. Цифрова трансформація бізнес-моделі промислових підприємств. «Подільський науковий вісник» №1 (13) 2020 С. 28-35. URL: http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020.pdf#page=28 (дата звернення 29.01.2023).
9. Давиденко Б.О. Становлення цифрової економіки в Україні та її ризики. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53753/1/28-29.pdf> (дата звернення 05.02.2023).
10. Дергачова В.В., Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345> (дата звернення 05.02.2023).
11. Закон України “Про електронні документи та електронний документообіг” № 851-IV від 22.05.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 20.02.2023).
12. Колешня Я.О., Кравець А.І. Інтернет речей у логістиці. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231030> (дата звернення 28.02.2023).
13. Кучинський В.А., Крамський Д.Ю., Перерва П.Г. Переваги та недоліки технології Блокчейн в умовах цифрової економіки. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/57461/3/Kuchynskiy_Perevahy_ta_nedoliky_2022.pdf (дата звернення 28.02.2023).
14. Нестюк Ю.Ю. Аналіз недоліків та переваг існуючих автоматизованих систем управління персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11471/9582> (дата звернення 20.02.2023).
15. Овчиннікова В.О., Торопова В.І. Розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/188447> (дата звернення 29.01.2023).
16. Пилипенко Л.М., Редько М.О., Аналіз переваг та недоліків введення ERP-системи на підприємствах. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/35.pdf (дата звернення 20.02.2023).
17. Полінкевич О.М. Переваги та недоліки використання Big Data у виробництві. URL: <https://cpnu.cn.ua/wp-content/uploads/2021/04/stat18-z1.pdf#page=31> (дата звернення 05.02.2023).
18. Руденко М.В. Цифровізація: Категоріальні особливості та специфіка трактування. URL: <http://e->

- forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/243/232 (дата звернення 29.01.2023).
19. Сватюк О., Гавран М., Бурда А. Управління процесом цифровізації роботи HR-менеджера на підприємстві. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/tom-6-nomer-1-2022/upravlinnya-procesom-cyvrovizatsiyi-roboty-hr-menedzhera-na> (дата звернення 29.01.2023).
 20. Український інститут майбутнього. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення 05.02.2023).
 21. Схиртладзе А. Г. Автоматизація технологічних процесів та виробництв: Посібник. Абрис, 2012. 65 с.
 22. Федоренко О. Що таке дашборд: приклади і способи застосування. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-dashboards.html> (дата звернення 20.02.2023).
 23. Шостак Л. Перспективи цифровізації в логістиці. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19329/1/748-749.pdf> (дата звернення 20.02.2023).
 24. Cimini, C.; Pezzotta, G.; Pinto, R.; Cavalieri, S. Industry 4.0 Technologies Impacts in the Manufacturing and Supply Chain Landscape: An Overview. In *Service Orientation in Holonic and Multi-Agent Manufacturing*; Borangiu, T., Trentesaux, D., Thomas, A., Cavalieri, S., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03003-2_8 (дата звернення 05.02.2023).
 25. Ghobakhloo, M. Industry 4.0, Digitization, and Opportunities for Sustainability. *J. Clean. Prod.* 2020, 252, 119869. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869> (дата звернення 05.02.2023).
 26. How to align cyber risk management with business needs. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/08/how-to-align-cyber-risk-management-with-business-needs/> (дата звернення 05.02.2023). Machado, C.; Winroth, M.; Carlsson, D.; Almström, P.; Centerholt, V.; Malin, H. Industry 4.0 Readiness in Manufacturing Companies: Challenges and Enablers towards Increased Digitalization. *Procedia Cirp* 2019, 81, 1113–1118. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.262> (дата звернення 05.02.2023).
 27. Machado, C.; Winroth, M.; Carlsson, D.; Almström, P.; Centerholt, V.; Malin, H. Industry 4.0 Readiness in Manufacturing Companies: Challenges and Enablers towards Increased Digitalization. *Procedia Cirp* 2019, 81, 1113–1118. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.262> (дата звернення 05.02.2023).
 28. Tavera, J. F., Sánchez, J. C., Ballesteros, B., 2011. Aceptación del e-Commerce en Colombia: un Estudio Para la Ciudad de Medellín. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, Vol. 19, Issue 2, pp. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2245>.
 29. World Digital Competitiveness Ranking. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/> (дата звернення 03.05.2023).

References

1. Bazy danykh yiikh pryznachennia ta vydy [Databases, their purpose and types]. (2021). *futurenow.com.ua*. Retrieved from <https://futurenow.com.ua/shho-take-bazy-danyh-yih-pryznachennia-ta-vydy/> [in Ukrainian].
2. Blog: Lohistyka pereizdzhaye v khmary [Blog: Logistics is moving to the cloud] (2019). *tucha.ua*. Retrieved from <https://tucha.ua/uk/blog/business/logistika-pereizhdzhae-v-khmari> [in Ukrainian].
3. Pozniak, A. (2023). *Navishcho vprovadzhuvaty CRM-systemu: osnovns funktsii ta perevahy [Blog: Why implement a CRM system: main functions and benefits]*. Retrieved from <https://nethunt.ua/blog/navishcho-vprovadzhuvaty-crm-sistiemu-osnovni-funktsiyi-ta-pierievaghi/> [in Ukrainian].
4. Vinnikova, I.I., Hrebniiov, H.M., & Puzanova, O.O. (2017). Osoblyvosti vykorystannia instrumentiv SMM u marketynhovii diialnosti ukrayinskykh pidpriemst [Peculiarities of using SMM tools in the marketing activities of Ukrainian enterprises]. *ela.kpi.ua*. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22351> [in Ukrainian].
5. Vitkin, L.M. (2010). Svitovyi dosvid uprovadzhennia sertyfikatsii system upravlinnia [World experience of implementation and certification of management systems]. *Standartyzatsiia.Sertyfikatsiia. Yakist', No 2*. 43-49. [in Ukrainian].
6. Hamalii, V.F., & Tarasiuk, A.M. (2021) *Trendy tsyfrovizatsii silskohospodarskykh pidpriemstv [Digitalization trends of agricultural enterprises of Ukraine]*. Retrieved from <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/117> [in Ukrainian].
7. Hudz, O.E., Fediunin S.A., & Shcherbyna V.V. (2019). *Dydzhitalizatsiia yak konkurentna perevaha pidpriemstv [Digitization as a competitive advantage of enterprises]*. Retrieved from <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215> [in Ukrainian].
8. Hurochkina, V.V. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli promyslovykh pidpriemstv [Digital transformation of the business model of industrial enterprises]. *Podilskyi naukovyi visnyk - Podilskyi Scientific Herald* #1 (13), 28-35. Retrieved from

- http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020.pdf#page=28 [in Ukrainian].
9. Davydenko, B.O. (2021). Stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky v Ukrayini ta yiyi ryzyky [The formation of the digital economy in Ukraine and its risks]. *dspace.nau.edu.ua*. Retrieved from <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53753/1/28-29.pdf> [in Ukrainian].
 10. Derhachova, V.V., Vorzhakova, Y.V., & Khlebynska, O.I. (2021). Orhanizatsiia biznes-protsesiv v umovakh tsyfrovizatsii [Organization of business processes in conditions of digitalization]. *periodicals.karazin.ua*. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345> [in Ukrainian].
 11. Ofitsiyniy sait Verkhovnoi rady Ukrayiny. Zakon Ukrayiny Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih [Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine On Electronic Documents and Electronic Document Management]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [in Ukrainian].
 12. Koleshnia, Y.O., & Kravets, A.I. (2021). Internet rechey u lohistytsi [Internet of things in logistics]. *confmanagement.kpi.ua*. Retrieved from <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231030> [in Ukrainian].
 13. Kuchynskyi, V.A., Kramskyi, D.Y., & Pererva, P.H. (2022). Perevahy ta nedoliky tekhnolohii Blokchein v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Advantages and disadvantages of Blockchain technology in the digital economy]. *repository.kpi.kharkov.ua*. Retrieved from http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/57461/3/Kuchynskyi_Perevahy_ta_nedoliky_2022.pdf [in Ukrainian].
 14. Nestiuk, Y.Y. (2021). Analiz nedolikiv ta perevah isnuuyuchykh avtomatyzovanykh system upravlinnia personalom [Analysis of disadvantages and advantages of existing automated personnel management systems]. *conferences.vntu.edu.ua*. Retrieved from <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11471/9582> [in Ukrainian].
 15. Ovchynnikova, V.O., & Toropova, V.I. (2019). Rozvytok pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. Retrieved from <http://btie.kart.edu.ua/article/view/188447> [in Ukrainian].
 16. Pylypenko, L.M., & Redko, M.O. (2019). Analiz perevah ta nedolikiv uvedennia ERP-systemy na pidpriemstvah [Analysis of the advantages and disadvantages of introducing an ERP system at enterprises]. *pev.kpu.zp.ua*. Retrieved from http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/35.pdf [in Ukrainian].
 17. Polinkevych, O.M. (2021). Perevahy ta nedoliky vykorystannia Big Data u vyrobnytstvi [Advantages and disadvantages of using Big Data in production]. *cpnu.cn.ua*. Retrieved from <https://cpnu.cn.ua/wp-content/uploads/2021/04/stat18-z1.pdf#page=31> [in Ukrainian].
 18. Rudenko, M.V. (2021). Tsyfrovizatsiia: Katehoriialni osoblyvosti ta spetsyfika traktuvannia [Digitization: Categorical features and specificity of interpretation]. Retrieved from http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/243/232 [in Ukrainian].
 19. Svatiuk, O., Havran, M., & Burda, A. (2022). Upravlinnia protsesom tsyfrovizatsii roboty Hr-menedzhera na pidpriemstvi [Management of the process of digitization of the work of the HR manager at the enterprise]. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/tom-6-nomer-1-2022/upravlinnya-procesom-cyfrovizatsii-roboty-hr-menedzhera-na> [in Ukrainian].
 20. Ukrayinskyi instytut maibutnioho. Ukrayina 2030E - kraina z rozvynutoiu tsyfrovoyu ekonomikoyu [Ukrainian Institute of the Future. Ukraine 2030E - a country with a developed digital economy]. (2018). *strategy.uifuture.org*. Retrieved from <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvynutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> [in Ukrainian].
 21. Skhirtladze, A.H. (2012). Avtomatyzatsiia tekhnolohichnykh protsesiv ta vyrobnytstv [Automation of technological processes and productions]. Abrys [in Ukrainian].
 22. Fedorenko, O. (2020). Shcho take dashbord: pryklady i sposoby zastosuvannia [What is a dashboard: examples and methods of application]. *waytobi.com*. Retrieved from <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-dashboards.html> [in Ukrainian].
 23. Shostak, L. (2020). Perspektyvy tsyfrovizatsii v lohistytsi [Prospects of digitization in logistics]. *evnuir.vnu.edu.ua*. Retrieved from <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19329/1/748-749.pdf> [in Ukrainian].
 24. Cimini, C., Pezzotta, G., Pinto, R., & Cavalieri, S. (2019). *Industry 4.0 Technologies Impacts in the Manufacturing and Supply Chain Landscape: An Overview*. In *Service Orientation in Holonic and Multi-Agent Manufacturing*. Borangiu, T., Trentesaux, D., Thomas, A., Cavalieri, S., (Eds.). Springer: Berlin/Heidelberg, Germany. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-030-03003-2_8 [in English].
 25. Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, Digitization, and Opportunities for Sustainability. *J. Clean. Prod.*, 252, 119869. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869> [in English].
 26. How to align cyber risk management with business needs. (n.d.) *weforum.org*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2022/08/how-to-align-cyber-risk-management-with-business-needs/> [in

- English].
27. Machado, C., Winroth, M., Carlsson, D., Almström, P., Centerholt, V., & Malin, H. (2019). Industry 4.0 Readiness in Manufacturing Companies: Challenges and Enablers towards Increased Digitalization. *Procedia Cirp* 2019, 81, 1113–1118. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.262> [in English].
 28. Tavera, J. F., Sánchez, J. C., & Ballesteros, B. (2011). *Aceptación del e-Commerce en Colombia: un Estudio Para la Ciudad de Medellín. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión, Vol. 19, Issue 2*, 9–23. Retrieved from <https://doi.org/10.18359/rfce.2245> [in Spanish].
 29. World Bank. World Digital Competitiveness Ranking. (2022). *imd.org*. Retrieved from <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/> [in English].

Egor Chabaniuk, Graduate student

Iloa Androshchuk, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Transformation of Modern Methods and Management Tools of the Modern Enterprises in the Context of Digitalization Challenges

The paper is devoted to the modern methods and tools for managing modern enterprises in the context of digitalization challenges. The analysis of the development of scientific opinion regarding the transformation of approaches to the digitalization of enterprise activity management processes was carried out. It was determined that digitalization should be understood as the transformation of existing analog (electronic) products, processes and business models of the organization, which is based on the effective using of digital technologies.

The consequences of the growth of global competition in the global market are presented and, as a result, changes in the activities of modern enterprises under the influence of the Fourth Industrial Revolution, namely: business models, collaboration, user interfaces, value chains, and even the traditional pyramid of automation, which is currently undergoing major changes.

It has been established that the set of management methods varies depending on the type and directions of the enterprise. Accordingly, digitalization methods are determined in accordance with the standard structure of the enterprise, namely: management, middle management, logistics, production and marketing. The advantages and disadvantages of each group of methods and instruments are analyzed. In particular, it has been determined that the most relevant method for management is the deployment of the company's database and servers in a cloud database, which will allow the company to digitize all structural divisions without possible loss of any critical data.

It was established that the digitization of methods and tools of the middle level of management will make it possible to minimize costs, increase the level of profitability, and optimize the production cycle. It was determined that logistics departments at any enterprise are the driving force of every production, which is why the implementation of digitalization methods is currently relevant and has undeniable advantages for all participants in the logistics chain.

The production link at the enterprise is its basis and the reason for which the enterprise was created, namely the production of the product. Despite on the disadvantages common to all innovations due to significant costs for the priority implementation of the specified methods - their effect will create prerequisites for the sustainable development of the enterprise in the future, increasing in economy, rhythm of production and increasing in the volume of the produced products. It has been established that the modern methods of digitalization of work in marketing departments of modern enterprises make it possible to create effective mechanisms for studying user needs, optimize sales of the company's product, automate the data bank on product sales and increase understanding the product by the users.

The place of Ukraine in the IMD World Digital Competitiveness Ranking during 2017-2022 was determined, as part of the analysis, it was established that during 2019-2021, the position of Ukraine significantly is strengthened from 60th place to 54th (among 64 countries in the overall rating), which indicates the presence of positive changes in the direction of digital changes in the country. The key problems which were done a negative impact on the process of digitalization of the management of activities of domestic enterprises and, as a result, reduce their competitiveness in the conditions of the digital economy, have been identified. It was established that despite on the existing problems, modern enterprises are actively implementing modern digitalization methods and tools in order to increase the efficiency of their work and strengthen their market positions.

enterprise digitalization, enterprise management, digitalization methods, cloud technologies, productivity, blockchain, Big Data, ERP, HRM, IoT, Machine learning

Одержано (Received) 04.03.2023

Прорецензовано (Reviewed) 18.03.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 338.48:39

JEL Classification: Z32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).272-278](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).272-278)

М. О. Семків

Аспірант кафедри туризму, Харківського національного університету імені Семена Кузнеця, Харків, Україна

Теоретичні підходи до визначення поняття та сутності етнографічного туризму

Сьогодні гостро стоїть питання збереження етнокультурної спадщини та різноманіття народів, етносів і родових спільнот. Окрім процесів глобалізації, науково-технічного розвитку та зростання інформаційних навантажень, пандемія Covid-19, військове вторгнення на територію України, природні та антропогенні катаклізми не менше вплинули на індустрію туризму та збереження унікальної культури народів. Як наслідок, серед споживачів туристичних послуг підвищується увага до власної безпеки під час подорожі, інтерес до власного коріння, культури та традицій, а також до культури та самобутності інших народів. Це, в свою чергу, спричинило зростання популярності турів з етнографічними елементами. Тим не менш, етнографічний туризм залишається малодослідженою частиною сучасної індустрії туризму.

В статті проведено монографічний аналіз сутності та підходів до визначення поняття «етнографічний туризм». Розкрито особливості етнографічного туризму. Висвітлено відмінності етнографічного туризму серед таких видів туризму, як етнокультурний, етнічний, ностальгічний, етноосвітній, еколого-етнографічний та антропологічний. Визначено, що поняття етнографічного туризму є більш широким, на відміну від вищезазначених понять, і включає певні особливості кожного з цих видів туризму.

Запропоновано власне трактування поняття етнографічного туризму, згідно з яким етнографічний туризм – це вид туризму, що має суміжні ознаки з культурно-пізнавальним, етнічним, етнокультурним, ностальгічним, етнопізнавальним, еколого-етнографічним та антропологічним видами туризму, об'єкти якого часто збігаються, а основна мета – ознайомлення з етнокультурною спадщиною відвідуваної території.

етнографічний туризм, етнічний туризм, ностальгічний туризм, етнокультурний туризм, етнопізнавальний туризм, еколого-етнографічний туризм, антропологічний туризм

Постановка проблеми. У сучасному світі проблема збереження етнокультурної спадщини та різноманіття народів, етносів і племінних спільнот стоїть досить гостро. Процеси глобалізації, науково-технічного розвитку, зростання інформаційних навантажень сприяють інтеграції народів, що, в свою чергу, стає загрозою для їхньої самобутньої культури. Не менший вплив мали і пандемія Covid-19, яка спричинила закриття кордонів на довгі місяці, і воєнне вторгнення на територію України, і природні та антропогенні катаклізми, з якими стикнувся світ за останні роки, що безповоротньо змінили туристичну індустрію.

Унаслідок серед споживачів туристичних послуг спостерігається підвищення уваги до своєї безпеки під час подорожей і збільшення інтересу як до свого коріння, культури та традицій, так і до культур й самобутності інших народів. Тому підвищується популярність турів етнографічного характеру. Часто етнографічні ресурси виступають, як атрактивний елемент під час турів інших видів туризму. Зі свого боку, етнографічний туризм, як окремих вид туризму, це досить нове віяння в туристичній галузі останніх років.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням етнографічного туризму активно займаються вітчизняні та зарубіжні вчені й науковці. Зокрема, слід відзначити дослідження І. Кулаковської [8], М. Кляпа та Ф. Шандора [7], І. Бочана [1], в яких поняття етнографічного та етнічного туризму не розділяються і використовуються

як синоніми. У працях М. Харрона [20], П. Ван де Берг [24], Р. Вуда [26], Р. Макінтош та С. Гьольднер [21] головною метою етнографічного туризму виступає пізнання культури народу, відмінної від власної. При цьому А. Гаврилюк [2] головним завданням називає ознайомлення з етнографічною спадщиною певного народу, в тому числі власного. С. Болнік [17] під етнографічним туризмом має на увазі будь-яку екскурсію, яка фокусується в більшій мірі на людях і їх способі життя тощо. Втім, незважаючи на наявний інтерес з боку науковців до цього виду туризму, досі не сформовано його усталеного визначення, а його особливості та специфіка залишаються маловивченою частиною туристичної галузі.

Постановка завдання. Метою статті є розробка теоретичних підходів до визначення сутності та обґрунтувати поняття «етнографічний туризм», виокремлення його відмінностей від таких видів туризму, як етнокультурний, етнічний, ностальгійний, етно-пізнавальний, еколого-етнографічний та антропологічний.

Виклад основного матеріалу. В науковій літературі існують різноманітні трактування поняття «етнографічний туризм». Доволі часто даний вид туризму ототожнюють з такими термінами, як: «етнокультурний туризм», «етнічний туризм», «ностальгійний туризм», «етно-пізнавальний (або, як його ще називають, етно-екскурсійний) туризм», «еколого-етнографічний туризм». В зарубіжній науковій літературі зустрічається також таке поняття, як «антропологічний туризм (або туризм способу життя)». Але не зрозуміло чи є вищенаведені поняття синонімічними до досліджуваного поняття.

Найбільш близьким поняттям до «етнографічного туризму» є «етнокультурний туризм». В. Л. Петранівський та А. С. Лисик дають таке визначення етнокультурному туризму – «інтегрований спеціалізований вид туризму, який сформувався на стику туризмології, культурології, етнографії, туристичного краєзнавства і рекреації шляхом міждисциплінарного синтезу їх теоретико-методологічних і прикладних напрацювань» [12]. Таким чином, етнокультурний туризм – це сукупність різних видів туристичної діяльності, що обумовлені прагненням до пізнання різноманіття етнокультурної сфери.

Доволі часто поняття «етнічного туризму» в наукових працях ототожнюється з поняттям «етнографічний туризм». Так, наприклад, В. Ф. Кифяк визначає «етнічний туризм – як поїздки з метою побачень із рідними та близькими» [6]. На думку М. П. Кляпа та Ф. Ф. Шандора, «етнічний туризм (ностальгійний, етнографічний) являє собою різновид туризму, під час якого туристи відвідують місця свого історичного проживання» [7]. І. О. Бочан вважає «етнічний туризм специфічним видом людської діяльності, мотивований прагненням до пізнання регіональних природно-історичних і міжкультурних ресурсів, усвідомлення цінностей етнографічних груп у місцях їх компактного розселення» [1]. А вже І. М. Кулаковська зазначає, що «це вид подорожей, під час яких туристи знайомляться з певною етнічною групою населення, їх побутом, культурним складом, побутом тощо» [8].

Ще одним синонімічним поняттям до «етнографічного туризму», на думку деяких науковців, є «ностальгійний туризм». Вже згадані вище вчені М. П. Кляп та Ф. Ф. Шандор ностальгійний туризм прирівнюють до етнічного. Л. М. Кирилюк пов'язує «ностальгійний туризм» насамперед із «відвідуванням родичів, які проживають / проживати по різні боки державного кордону» [7].

Щодо етно-пізнавального (або етно-екскурсійного) туризму, то цей підвид туризму можна розглядати як подорожі для комплексного вивчення етнічних культур в історичній ретроспективі. Мотивація таких подорожей – любов до історії, археології, етнографічної спадщини, побуту населення різних територій [25].

Доволі часто етнографічний туризм уподібнюють до еколого-етнографічного туризму, метою якого є ознайомлення з самотутньою культурою різних етнотериторіальних спільнот у звичному середовищі їх проживання. При цьому акцент у виборі об'єктів туристичного інтересу зазвичай робиться на традиційних і сучасних системах життєзабезпечення [25].

Варто зауважити, що дослідники Д. Гетц та В. Джеймісон поряд з терміном «етнографічний туризм» широко використовували поняття «аборигенський туризм (антропологічний туризм – туризм способу життя, корінний туризм)» [19]. Р. Батлер і Т. Хінч пояснювали «корінний туризм» як «туристичну діяльність, у якій беруть безпосередню участь корінні етнічні групи з метою дослідження або споглядання атрактивних ознак власної культури, від якої вони відійшли з огляду на ті або інші обставини» [18].

Крім того, деякі дослідники не виділяють етнографічний туризм, як окремих вид туризму, і вважають його частиною культурно-пізнавального туризму. Так, наприклад, науковці С.В. Дутчак, М.В. Дутчак «в підсегменті «пізнавальний туризм» принципом виділення видів туризму» вважають «характер (форму) надання послуги та використання туристичних об'єктів, що мають антропогенне походження або зв'язані з певною антропогенною діяльністю». До видів даного «підсегменту» автори відносять [3]:

- 1) міський туризм;
- 2) етнографічний туризм: знайомство з культурою, традиціями, народними ремеслами, способом життя населення певної території (країни, регіону, села, тощо);
- 3) історичний туризм: знайомство з місцями історичних подій певної території (регіону, країни, області, міста, вулиці, будинку), особистостями, які пов'язані з певними історичними подіями або відігравали визначну роль в історії певного регіону».

Р. В. Охридська-Олсон в своїй науковій праці також визначає етнографічний туризм, як один із підтипів культурно-пізнавального туризму [22].

Незважаючи на те, що поділ на подані дефініції є умовним, так як часто один і той же тур може комбінувати відразу кілька підвидів туризму, особливо при умові того, що їх ресурси часто перекликаються між собою і відрізняються тільки метою використання, ці поняття повинні бути чітко розмежовані.

Етнографічний туризм зі свого боку пов'язаний з наукою «Етнографія». В енциклопедії історії України [13] дається наступне визначення: «етнографія (ентологія, народознавство) – наука про етнокультурне розмаїття людства. Досліджує походження різних народів, їхню етнічну історію, розселення, особливості побуту та культури, етнопсихологічну своєрідність». Енциклопедія сучасної України пояснює етнографію, як «науку, що досліджує культурно-побутові особливості народів, їхнє походження, територіальне розміщення та міжетнічні взаємини» [4]. В Енциклопедії від Оксфордського університету [23] «етнографія – це наукове дослідження звичаїв, звичок і поведінки певних груп людей, яке зазвичай застосовується до племен або кланів людей у неписьменних суспільствах».

Щодо безпосередньо поняття «етнографічний туризм» вчені дають наступні визначення. За С. Болніком етнографічний туризм – це «особливий різновид культурного туризму, що під собою розуміє будь-яку екскурсію, яка фокусується в більшій мірі на людях, а не на природі, а також розкриває спосіб життя місцевого населення» [17].

Дослідник з Вашингтонського університету П. Л. Ван де Берг визначає етнографічний туризм, як форму туризму, де культурна екзотика місцевих жителів, є головною туристичною атракцією [24]. У працях Р. Є. Вуда етнографічний туризм – це

«пізнання культури, відмінної від власної культури туриста» [26]. А. М. Гаврилюк дає наступне визначення: «вид спеціалізованого туризму, що сприяє задоволенню духовних, психологічних, фізіологічних, соціальних потреб осіб, які подорожують, створює умови для ознайомлення з історико-культурною, етнографічною, духовною спадщиною певного етносу» [2].

Р. Макінтош та С. Гьольднер зазначають, що етнографічний туризм – це «поїздки з метою спостереження культурних проявів і способів життя екзотичних народів» [21].

За Л. Ф. Мелько «етнографічний туризм – це вид культурно-пізнавального туризму, метою якого є ознайомлення з етнографічним потенціалом певної території, елементами матеріальної та духовної культури» [9]. О. М. Мисяк визначає даний вид туризму, як «різновид туристичних подорожей, що здійснюються туристами до місць свого історичного проживання» [10], що робить це визначення досить близьким до ностальгічного туризму.

На думку І. Р. Пахолок, етнографічний туризм проявляється у «відвідуванні будь-якого туристичного регіону задля задоволення своїх матеріальних та духовних потреб» [11].

Вчені І. Петроман, С. Петроман, С. Бузату, Д. Марин, А. Думітреску та С. Статій в своїх працях зазначають, що етнографічний туризм є «видом туризму, в якому головна ціль для туриста – знайомство з «екзотичними» народами («екзотичні» в даному контексті – це ті, що проживають у віддалених від місця проживання туриста районах)» [16].

Українські науковці В. А. Смолій, В. К. Федорченко і В. І. Цибух дали визначення, як «поїздки, які організуються в місцях проживання нечисленних народів, що не мають в Україні свого національно-державного чи національно-адміністративного утворення» та «сприяють тіснішим зв'язкам, обмінам представників цих народів, включенню їх культури до світової культурної спадщини» [14].

Не менш цікавим є визначення за Л. М. Устименко, де етнографічний туризм виступає як «вид пізнавального туризму, основною метою якого є відвідування етнографічних об'єктів, що є історичною спадщиною народу, який проживав на даній території» [15].

С. Харрон і В. Вайдер описували етнографічний туризм як «подорож, мотивовану перш за все пошуком особистого, справжнього і іноді близького контакту з людьми, етнічна та/або культурна спадщина яких відрізняється від спадщини туриста» [20].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Люди завжди цікавилися своєю історією та культурою. В останні роки потяг до минулого свого народу, визначення та збереження культурної спадщини дедалі зростає. Це зумовлює поширення інтересу до етнографічного туризму та його популяризації у всьому світі. Результати проведеного монографічного аналізу сутності та підходів щодо визначення поняття «етнографічний туризм» дають змогу визначити, що воно є більш широким, на відміну від понять «етнокультурний туризм», «етнічний туризм», «ностальгічний туризм», «етно-пізнавальний туризм», «еколого-етнографічний туризм» та «антропологічний туризм», і включає ті чи інші особливості кожного з вищезгаданих видів туризму. Більшість дослідників визначає це поняття, як туристичну поїздку, мотивовану інтересом до культурної спадщини етнічних груп або територій, що збереглися до нашого часу.

Урахування наведених підходів та результати проведених власних досліджень дозволяють визначити «етнографічний туризм» як вид туризму, що має суміжні риси з

культурно-пізнавальним, етнічним, етнокультурним, ностальгічним, етно-пізнавальним, еколого-етнографічним та антропологічним видами туризму, об'єкти яких часто перекликаються, та головною метою якого є пізнання етнокультурної спадщини відвідуваної місцевості.

Зважаючи на актуальність питань збереження культурної спадщини в сучасних умовах, подальші дослідження мають бути спрямовані на визначення перспективних форм етнографічного туризму, аналіз його ресурсів та розвиток потенціалу.

Список літератури

1. Бочан І.О. Вступне слово про етнотуризм. *Розвиток етнотуризму: проблеми та перспективи* : зб. матер. Всеукр. наук.- практ. конф. молодих вчен., м. Львів, 2 берез. 2011 р. Львів, 2011. С. 1.
2. Гаврилюк А. М. Сучасний розвиток українського етнотуризму: зміна парадигми. *Науковий вісник Чернівецького Університету*. 2013. С. 56–62.
3. Дутчак С., Дутчак М. Деякі аспекти виділення сегментів спеціалізованого туризму та їх стан на території Чернівецької області. *Туристсько-краєзнавчі дослідження*. 1999. № 2. С. 123–136.
4. *Енциклопедія Сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua> (дата звернення: 18.05.2023).
5. Кирилюк Л. Нові (нетрадиційні) види туризму в Україні. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені М. Коцюбинського*. 2008. С. 194–198.
6. Кифяк В. Ф. Організація туризму: Навчальний посібник. Чернівці : Кн. – XXI, 2008. 344 с.
7. Кляп М., Шандор Ф. Сучасні різновиди туризму: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 334 с.
8. Кулаковська І. М. Розвиток етнічного туризму на Житомирщині в часи становлення державності України. Київ : Київський національний університету культури і мистецтв. 2012. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdakk/2012_3/26.pdf.
9. Мелько Л. Етнографічний туризм як складова культурно-пізнавального туризму. *Туризм у контексті сучасного виміру* : Зб. наук. пр., м. Київ. Київ, 2003. С. 61–65.
10. Мисяк О. М. Перспективи розвитку етнічного туризму в Україні. Сучасні тенденції розвитку туризму : Матеріали III Всеукр. науково-практ. конф., м. Миколаїв. Миколаїв, 2015. С. 68–71.
11. Пахолок І. Р. Етнографічний туризм як один із чинників економічного розвитку міста львова. *Інноваційна економіка*. 2021. Т. 1-2. С. 102–107. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/725>.
12. Петранівський В., Лисик А. Етнокультурний і етнофестивальний туризм: теорія і практика. *Розвиток етнотуризму: проблеми та перспективи* : зб. матер. Всеукр. наук.- практ. конф. молодих вчен., м. Львів, 2 берез. 2011 р. Львів, 2011. С. 28–41.
13. Скрипник Г. *Енциклопедія історії України* / ред. В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. 3-тє вид. Київ : В-во "Наук. думка", 2005. 672 с. URL: <http://www.history.org.ua> (дата звернення: 18.05.2023).
14. Смолій В. А., Федорченко В. К., Цибух В. І. *Енциклопедичний словник – довідник з туризму*. Київ: Вид. дім «Слово», 2006. 372 с.
15. Устименко Л. *Основи туризмознавства* : навч. посіб. Київ : Альтерпрес, 2011. 345 с.
16. A Religious and Ethnic Tourism Profile of Europe / I. Petroman et al. *Scientific Papers Animal Science and Biotechnologies*. 2011. Vol. 44, no. 2. P. 490–493.
17. Bolnick S. Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Ethno-tourism Industry. Geneva: International Labour Office, 2003. 79 с. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_117681.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
18. Bulter R. *Tourism and Indigenous Peoples* / ed. by R. Bulter. London : ITBP, 1996. 134 p.
19. Getz D., Jamieson W. Rural tourism in Canada: issues, opportunities and entrepreneurship in aboriginal tourism in Alberta. *The Business of Rural Tourism: International Perspectives* . – Toronto: International Thomson Business Press. 1997. P. 93–107.
20. Harron, S., Weiler B. Review: Ethnic tourism. *Special Interest Tourism*. London: Belhaven. 1992. P. 83–92.
21. McIntosh R. W., Goeldner C. R. *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Wiley, 1990. 534 p.
22. Ohradska-Olson R. V. Cultural Tourism: Definitions and Typology – A Research Note. 2015. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3318843.
23. Oxford Reference. URL: <https://www.oxfordreference.com> (дата звернення: 18.05.2023).

24. Van den Berghe P. L., Keyes C. F. Introduction: tourism and re-created ethnicity. *Annals of Tourism Research*. 1984. Vol. 11, № 3. P. 342–352.
25. Wikiwand. Wikiwand. URL: <https://www.wikiwand.com/> (date of access: 15.06.2023).
26. Wood R. E. Ethnic tourism: the state and cultural changes in Southeast Asia. *Annals of Tourism Research*, Camden. 1984. P. 353–374.

References

1. Bochan, I.O. (2011). Vstupne slovo pro etnoturyzm [An introductory word about ethnotourism]. *Proceedings from Development of ethnotourism: problems and prospects '11: Zbirnyk materialiv Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi molodykh vchenykh (2 bereznya 2011 r.) – All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists*. (pp. 28–41). Lviv [in Ukrainian].
2. Gavrilyuk, A.M. (2013). Cuchasnyy rozvytok ukrayins'koho etnoturyzmu: zmina paradyhmy [Contemporary development of Ukrainian ethnotourism: paradigm shift]. *Naukovyy visnyk Chernivets'koho Universytetu – Scientific Bulletin of Chernivtsi University*, 56–62 [in Ukrainian].
3. Dutchak, S., & Dutchak, M. (1999). Deyaki aspekty vydilennya sehmentiv spetsializovanoho turyzmu ta yikh stan na terytoriyi Chernivets'koyi oblasti. [Some aspects of the selection of segments of specialized tourism and their condition in the territory of Chernivtsi region]. *Turystsko-krayeznavchi doslidzhennya – Tourist and local studies, Vol. 2*, 123–136 [in Ukrainian].
4. Entsyklopediya Suchasnoyi Ukrayiny [Encyclopedia of Modern Ukraine]. (n.d.). *esu.com.ua*. Retrieved from <https://esu.com.ua> [in Ukrainian].
5. Kirilyuk, L. (2008). Novi (netradytsiyni) vydy turyzmu v Ukrayini [New (non-traditional) types of tourism in Ukraine]. *Naukovi zapysky Vinnyts'koho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni M. Kotsyubyns'koho – Scientific notes of the Vinnytsia State Pedagogical University named after M. Kotsyubynskyi*, 194–198 [in Ukrainian].
6. Kyfyak, V.F. (2008). *Orhanizatsiya turyzmu [Organization of tourism]*. Chernivtsi: Kn. – XXI [in Ukrainian].
7. Klyap, M., & Sandor, F. (2011). *Suchasni riznovydy turyzmu [Modern varieties of tourism]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
8. Kulakovska, I.M. (2012). *Rozvytok etnichnoho turyzmu na Zhytomyrshchyni v chasy stanovlennya derzhavnosti Ukrayiny [The development of ethnic tourism in Zhytomyr Oblast during the formation of Ukrainian statehood]*. Kyiv: Kyiv National University of Culture and Arts. Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdakk/2012_3/26.pdf. [in Ukrainian].
9. Melko, L. (2003). Etnohrafichnyy turyzm yak skladova kulturno-piznavalnoho turyzmu [Ethnographic tourism as a component of cultural and cognitive tourism]. *Proceedings from Tourism in the context of the modern dimension '03: Zbirnyk naukovykh prats – Collection of scientific papers*. (pp. 61–65). Kyiv [in Ukrainian].
10. Mysiak, O.M. (2015). Perspektyvy rozvytku etnichnoho turyzmu v Ukrayini [Prospects for the development of ethnic tourism in Ukraine]. *Proceedings from Modern trends in the development of tourism '15: Materialy III Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi – Materials of the 3rd All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*. (pp. 68–71). Mykolaiv [in Ukrainian].
11. Pakholok, I.R. (2021). Etnohrafichnyy turyzm yak odyn iz chynnykiv ekonomichnoho rozvytku mista L'vova [Ethnographic tourism as one of the factors of the economic development of Lviv]. *Innovatsiyina ekonomika – Innovative economy. Vol. 1-2*, 102–107. Retrieved from <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/725> [in Ukrainian].
12. Petraniv's'kyy, V., & Lysyk, A. (2011). Etnokulturnyy i etnofestyvalnyy turyzm: teoriya i praktyka [Ethnocultural and ethnofestival tourism: theory and practice]. *Proceedings from Development of ethnotourism: problems and prospects '11: Zbirnyk materialiv Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi molodykh vchenykh (2 bereznya 2011 r.) – All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists*. (pp. 28–41). Lviv [in Ukrainian].
13. Skrypnyk, H. (2005). *Encyclopedia of the history of Ukraine*. V.A. Smoliy (Eds.). NAS of Ukraine. Institute of History of Ukraine (Ed.). (3rd ed.). Kyiv: Scientific Opinion. Retrieved from <http://www.history.org.ua>
14. Smoliy, V.A., Fedorchenko, V.K., & Tsybukh V.I. (2006). *Entsyklopedychnyy slovnyk – dovidnyk z turyzmu [Encyclopedic dictionary - tourism guide]*. Kyiv: Ed. House "Slovo" [in Ukrainian].
15. Ustymenko, L. (2011). *Osnovy turyzmoznavstva [Basics of tourism science]*. Kyiv: Alterpress [in Ukrainian].

16. Petroman, I., Petroman, C., Buzatu, C., Marin, D., Dumitrescu, A., Statie, C., & Rus, I. (2011). A Religious and Ethnic Tourism Profile of Europe. *Scientific Papers Animal Science and Biotechnologies*, 44, 2, 490–493 [in English].
17. Bolnick, S. (2003). Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Ethno-tourism Industry. Geneva: International Labour Office. *ilo.org*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_117681.pdf [in English].
18. Bulter, R. (1997). *Tourism and Indigenous Peoples*. R. Bulter (Ed.). London: ITBP.
19. Getz, D., & Jamieson, W. (1997). Rural tourism in Canada: issues, opportunities and entrepreneurship in aboriginal tourism in Alberta. *The Business of Rural Tourism: International Perspectives*, 93–107. Toronto: International Thomson Business Press [in English].
20. Harron, S., & Weiler B. (1992). Review: Ethnic tourism. *Special Interest Tourism*, 83-92 London: Belhaven [in English].
21. McIntosh, R.W., & Goeldner, C.R. (1990). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. Wiley [in English].
22. Ohridska-Olson, R.V. (2015). Cultural Tourism: Definitions and Typology – A Research Note. *papers.ssrn.com*. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3318843 [in English].
23. Oxford Reference. (n.d.). *oxfordreference.com*. Retrieved from <https://www.oxfordreference.com> [in English].
24. Van den Berghe, P.L., & Keyes C.F. (1984). Introduction: tourism and re-created ethnicity. *Annals of Tourism Research*. Vol. 11, 3, 342–352 [in English].
25. Wikiwand. *wikiwand.com* Retrieved from <https://www.wikiwand.com/> [in English].
26. Wood, R.E. (1984). Ethnic tourism: the state and cultural changes in Southeast Asia. *Annals of Tourism Research*, Camden, 353–374 [in English].

Mariana Semkiv, Graduate student

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Theoretical Approaches to Defining the Concept and Meaning of Ethnographic Tourism

Today, it is acute the issue of preserving ethno-cultural heritage and the diversity of peoples, ethnic groups and tribal communities. In addition to the processes of globalization, scientific and technical development and the growth of information loads, the Covid-19 pandemic, the military invasion of the territory of Ukraine, natural and anthropogenic cataclysms had no less impact on the tourism industry and on preserving the unique peoples' culture.

As a result, among consumers of tourist services, there are increased attention to their safety during travel and interest in their own roots, culture and traditions, as well as in the cultures and identity of other peoples. This, in turn, caused for popularity growth of tours with ethnographic elements. Nevertheless, ethnographic tourism is still an understudied part of the modern tourism industry.

That is why in the paper provides a monographic analysis of the essence and approaches to defining the concept of «ethnographic tourism». Also, there are revealed the peculiarities of ethnographic tourism. There have been highlighted differences of ethnographic tourism among such types of tourism as ethnocultural, ethnic, nostalgic, ethno-educational, ecological-ethnographic and anthropological. It was determined that the concept of ethnographic tourism is broader, unlike the above-mentioned concepts, and includes certain features of each of this types of tourism.

The author proposed his own interpretation of ethnographic tourism concept, according to which ethnographic tourism is a type of tourism that has adjacent features with cultural-cognitive, ethnic, ethno-cultural, nostalgic, ethno-cognitive, ecological-ethnographic and anthropological types of tourism, the objects of which often overlap, and the main purpose of which is to learn about the ethno-cultural heritage of the visited area.

ethnographic tourism, ethnic tourism, nostalgic tourism, ethnocultural tourism, ethno-cognitive tourism, ecological-ethnographic tourism, anthropological tourism

Одержано (Received) 21.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 24.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

УДК 005:330.3

JEL Classification: F63; M11; M15; O22; Q58

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).279-289](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).279-289)

О.В. В'юник, доц., канд. екон. наук

О.В. Кіріченко, канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції

У статті ідентифіковано сутність логістики, проєкту, логістичного і проєктного менеджменту. Здійснено компаративний аналіз індексу ефективності логістики в Україні порівняно з країнами Європейського Союзу, що дозволило відзначити низькі його значення у нашій державі як в умовах воєнного стану, так і в довоєнний період, а також складових даного індексу (митниця, інфраструктура, міжнародні відправлення, логістична компетентність і рівність, своєчасність, стеження і трасування).

Визначено наслідки впливу цифровізації на трансформацію логістичного і проєктного менеджменту, що проявляються у зменшенні часу на обмін інформацією, економії ресурсів та прискоренні усіх процесів. Встановлено, що у реаліях цифрової економіки, підвищення ризику та невизначеності актуальними підходами виступають Agile-підхід, smart-логістика та електронна логістика. Відзначено актуальність зростання адаптивності та гнучкості управлінської діяльності, що дозволяє забезпечити стійке функціонування господарюючих суб'єктів в умовах високого ризику та невизначеності, стрімких та непередбачуваних змін в оточуючому середовищі.

Наведено напрями поліпшення логістичного і проєктного менеджменту в умовах цифровізації у сфері кадрового забезпечення та розвитку людських ресурсів (включаючи розвиток цифрової культури і цифрових навичок, підвищення компетентності персоналу у сфері застосування сучасних цифрових інструментів та інформаційно-комунікативних технологій, мінімізацію цифрового розриву), фінансово-інвестиційного забезпечення, організаційного забезпечення, матеріально-технічного забезпечення (включаючи програмні продукти і технології) та інформаційної безпеки.

логістика, проєкт, логістичний менеджмент, проєктний менеджмент, концепція, цифровізація, євроінтеграція, Agile-підхід, smart-підхід

Постановка проблеми. Реалії сьогодення відзначаються безпрецедентним впливом інформаційно-комунікативних технологій і цифрового інструментарію на всі сфери економіки і життя суспільства, у тому числі, й стосовно логістичного й проєктного менеджменту. Крім того, обраний Україною курс щодо європейської інтеграції обумовлює потребу вивчення й адаптації кращого досвіду країн Європейського Союзу з питань управління проєктами і логістикою, оцінювання поточного стану ефективності цих процесів в державі та визначення шляхів їх майбутнього вдосконалення, що слугуватиме одним із важливих аспектів відновлення сталого функціонування вітчизняних підприємств у поствоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань удосконалення управління логістикою і проєктами, тенденцій розвитку цифрової економіки та їх впливу на організацію управлінської діяльності суб'єктів господарювання присвячені наукові пошуки багатьох учених. Так, специфіку організації логістики в умовах виходу на європейські ринки вивчає Гуштан Т.В. [2], концептуальні засади розвитку логістичних систем на мікрорівні досліджують Костюк Г.В., Гурич Ю.А., Вейнбергер В.В. [7], Перезовова І.В., Сакун А.Ж. [10], Резнік Н.П., Малукало О.О. [11], особливості складської логістики із застосуванням цифрового інструментарію наводять Омельченко А.І., Іванова А.А., Іванова Д.А. [9], на питаннях організації регіональної логістики акцентує свою увагу Топалова І.А. [17], а Сапотницька Н.Я. та Мельник А.А. характеризують напрями розвитку smart-логістики [14].

Підходи та інструментарій проєктного менеджменту висвітлюють у своїх дослідженнях Сапич Н.М., Хамлика К.О. [13], Чайковська І.І. [19], Дурман О.Л. [5], Самсоненко М.С., Передало Х.С., Огерчук Ю.В. [12], Семенчук К.Л. [15]. Загальні напрями впливу цифровізації на розвиток економіки та управлінської діяльності характеризують Дубницький В.І., Мішустіна Т.С., Овчаренко О.В. [4], Дубас Ю.В. [3], Литвиненко А.О., Литвиненко О.Д. [8], Соболева Г.Г., Бездітко О.С., Пашенко А.О. [16], Фокіна-Мезенцева К.В., Саюн А.О. [18] тощо. Разом з тим, більш ґрунтовного дослідження потребують питання впливу цифровізації на процеси логістичного і проєктного менеджменту.

Постановка завдання. Метою статті є окреслення новітніх підходів до управління проєктами і логістикою відповідно до потреб становлення цифрової економіки та курсу України щодо європейської інтеграції, проведення порівняльного аналізу індексу ефективності логістики в Україні та країнах ЄС, обґрунтування напрямів поліпшення логістичного і проєктного менеджменту в умовах сучасних реалій.

Виклад основного матеріалу. Логістика, за визначенням Топалової І.А., являє собою «сукупність послуг з формування товарних партій, їх переміщення, складування, розподілу, фінансового й інформаційного забезпечення» [17].

Костюк Г.В., Гурич Ю.А., Вейнбергер В.В. пропонують трактування логістики як «науково-практичної діяльності, яка базується на інтегрованій функції управління матеріальними та супутніми потоками і забезпечує поставку товарів «точно в строк». Тобто, кінцевою її метою виступає «забезпечення необхідним товаром, необхідної якості, кількості, в потрібний час та місце з мінімальними витратами, при необхідній якості обслуговування споживачів (комплекс логістики або комплекс «7R»))» [7].

Логістичний менеджмент, згідно із визначенням Резнік Н.П., Малукала О.О., це «поєднання адміністративної частини, що включає управління, контроль, направлення, мотивацію, а також логістичної частини, а саме – логістичні процеси та операції – для задоволення організаційних та комерційних цілей окремих структурних одиниць та цілей економіки в цілому» [11].

Стосовно ключових завдань логістики у сучасних умовах, що є актуальними в контексті виходу на ринки ЄС, варто відзначити: оптимізацію сукупних логістичних витрат, сприяння інтеграції ключових цілей господарюючого суб'єкта, побудову раціональної організаційної структури, розв'язання проблемних питань у сфері інформаційних і товарних потоків, сприяння реалізації стратегії та маркетингових завдань, забезпечення ефективності управлінської діяльності, зростання обсягів продажів та обслуговування клієнтів, досягнення високого рівня гнучкості та ефекту синергії у системі логістики [2].

Проєкт являє собою «комплекс взаємопов'язаних дій, для виконання яких використовуються ресурси різних типів (фінансові, людські, часові тощо)». Отже, за рахунок провадження проєктної діяльності кожен суб'єкт має змогу зосередити ці ресурси на виконанні певних дій (враховуючи часові обмеження та ліміти витрат) задля одержання позитивних змін, що виражаються відповідними кількісними та якісними показниками [5].

Проєктний менеджмент може бути визначений як «професійна діяльність людини, суть якої полягає в тому, щоб використати найсучасніші знання, методи, засоби, технології для оптимального розподілу ресурсів і дії на людей з метою досягнення необхідного результату» [13].

Логістичний і проєктний менеджмент тісно взаємопов'язані між собою, оскільки в процесі керування проєктом здійснюється «управління інтеграцією, змістом,

термінами, вартістю, якістю, ризиками, персоналом, комунікаціями, поставками проекту» [19], тобто, логістичні процеси є невід’ємною складовою проектною діяльністю.

Одним із важливих показників міжнародного рівня є індекс ефективності логістики, що визначається експертами Світового банку (максимальне значення 5,0). Зважаючи на актуальність євроінтеграційних процесів, порівнюємо значення даного індексу в державах Європейського Союзу та в Україні, сформувавши відповідний рейтинг за даними 2023 року (рис. 1). Як бачимо, найвищі значення з-поміж країн ЄС мали місце у Фінляндії (4,2), Німеччині (4,1), Данії (4,1), Нідерландах (4,1), Швеції (4,0), Бельгії (4,0), Австрії (4,0). Найнижчі значення (на рівні 3,2) зафіксовані у Болгарії, Угорщині, Румунії та на Кіпрі. В Україні ж значення було ще нижчим і складало 2,7.

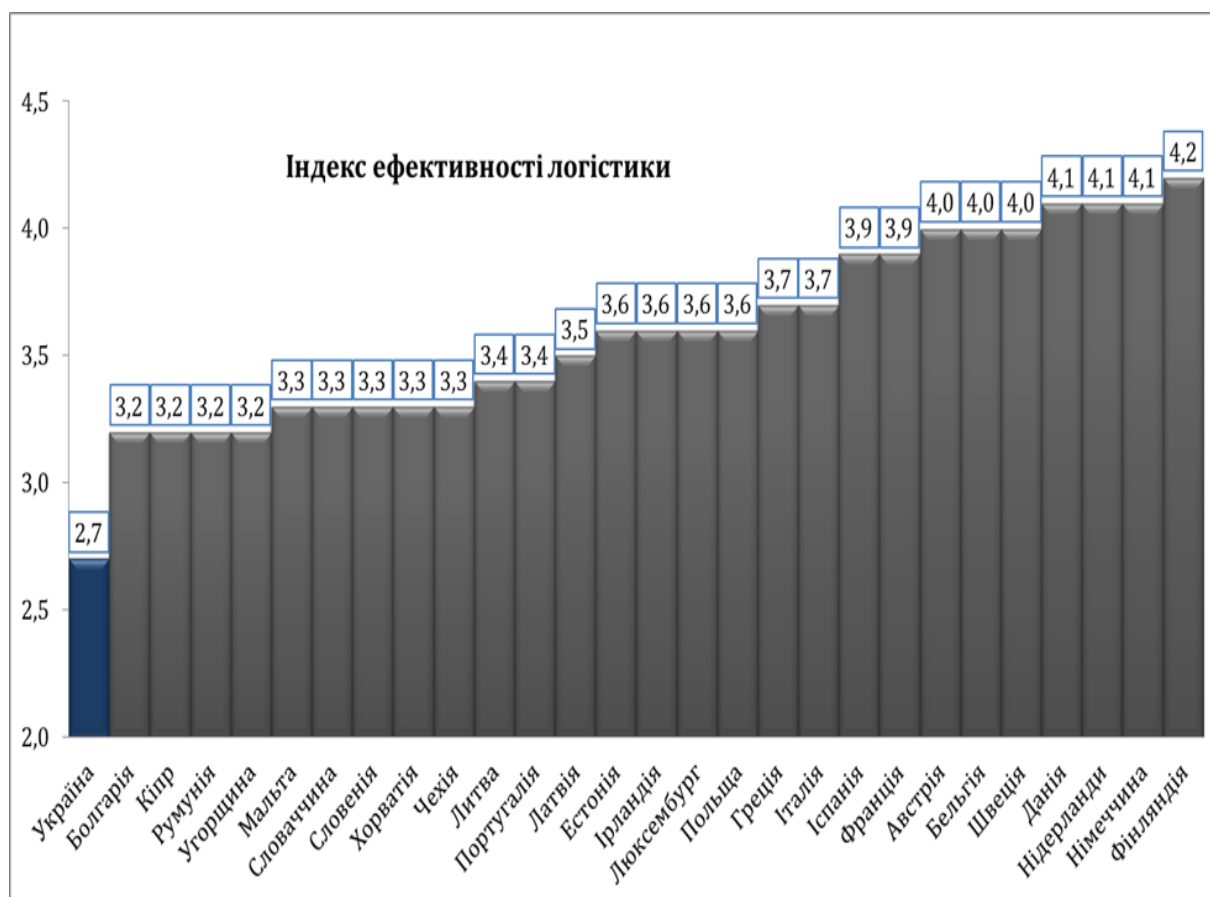


Рисунок 1 – Рейтинг країн Європейського Союзу та України за індексом ефективності логістики у 2023 році (шкала 0...5)

Джерело: складено за даними «The Logistics Performance Index and Its Indicators 2023» [22].

Практичний інтерес становить порівняння складових індексу ефективності логістики, якими виступають: «митниця», «інфраструктура», «міжнародні відправлення», «логістична компетентність і рівність», «своєчасність» та «стеження і трасування» (табл. 1). Проведений компаративний аналіз свідчить, що лідерами за значеннями у розрізі складових індексу виступають такі країни, як Австрія, Бельгія, Данія, Нідерланди, Німеччина, Фінляндія, Швеція.

Таблиця 1 – Складові індексу ефективності логістики країн Європейського Союзу та України у 2023 році (шкала 0...5)

Країна	Індекс ефективності логістики	Митниця	Інфраструктура	Міжнародні відправлення	Логістична компетентність і рівність	Своєчасність	Стеження і трасування
Австрія	4,0	3,7	3,9	3,8	4,0	4,3	4,2
Бельгія	4,0	3,9	4,1	3,8	4,2	4,2	4,0
Болгарія	3,2	3,1	3,1	3,0	3,3	3,5	3,3
Греція	3,7	3,2	3,7	3,8	3,8	3,9	3,9
Данія	4,1	4,1	4,1	3,6	4,1	4,1	4,3
Естонія	3,6	3,2	3,5	3,4	3,7	4,0	3,8
Ірландія	3,6	3,4	3,5	3,6	3,6	3,7	3,7
Іспанія	3,9	3,6	3,8	3,7	3,9	4,2	4,1
Італія	3,7	3,4	3,8	3,4	3,8	3,9	3,9
Кіпр	3,2	2,9	2,8	3,1	3,2	3,5	3,4
Латвія	3,5	3,3	3,3	3,2	3,7	4,0	3,6
Литва	3,4	3,2	3,5	3,4	3,6	3,6	3,1
Люксембург	3,6	3,6	3,6	3,6	3,9	3,5	3,5
Мальта	3,3	3,4	3,7	3,0	3,4	3,2	3,4
Нідерланди	4,1	3,9	4,2	3,7	4,2	4,0	4,2
Німеччина	4,1	3,9	4,3	3,7	4,2	4,1	4,2
Польща	3,6	3,4	3,5	3,3	3,6	3,9	3,8
Португалія	3,4	3,2	3,6	3,1	3,6	3,6	3,2
Румунія	3,2	2,7	2,9	3,4	3,3	3,6	3,5
Словаччина	3,3	3,2	3,3	3,0	3,4	3,5	3,3
Словенія	3,3	3,4	3,6	3,4	3,3	3,3	3,0
Угорщина	3,2	2,7	3,1	3,4	3,1	3,6	3,4
Фінляндія	4,2	4,0	4,2	4,1	4,2	4,3	4,2
Франція	3,9	3,7	3,8	3,7	3,8	4,1	4,0
Хорватія	3,3	3,0	3,0	3,6	3,4	3,2	3,4
Чехія	3,3	3,0	3,0	3,4	3,6	3,7	3,2
Швеція	4,0	4,0	4,2	3,4	4,2	4,2	4,1
Україна	2,7	2,4	2,4	2,8	2,6	3,1	2,6



- максимальні значення за групою країн;



- мінімальні значення за групою країн

Джерело: складено за даними «The Logistics Performance Index and Its Indicators 2023» [22]

Значення в Україні у 2023 році були нижчими порівняно з країнами ЄС не лише за індексом ефективності логістики в цілому, але й за кожною із його складових. Зважаючи на те, що воєнний стан та його наслідки вкрай негативно вплинули на вітчизняні логістичні процеси, порівняємо значення складових індексу в Україні також

у довоєнний період (рис. 2). З рис. 2 можемо констатувати, що відмінності щодо значень індексу ефективності логістики в Україні в цілому у 2023, 2018 та 2012 роках були несуттєвими, однак, мала місце спадна тенденція від 2,85 до 2,83 та 2,70, відповідно. Погіршення ефективності логістичних процесів в умовах воєнного стану позначилося, передусім, на таких показниках, як: «стеження і трасування» – від 3,15 у 2012 році до 2,60 у 2023 році, «своєчасність» – від 3,31 у 2012 році до 3,10 у 2023 році, «інфраструктура» – від 2,69 у 2012 році до 2,40 у 2023 році, «логістична компетентність і рівність» – від 2,85 у 2012 році до 2,60 у 2023 році. Єдиною складовою індексу, яка зростала упродовж періоду (від 2,72 у 2012 році до 2,80 у 2023 році), є «міжнародні відправлення».

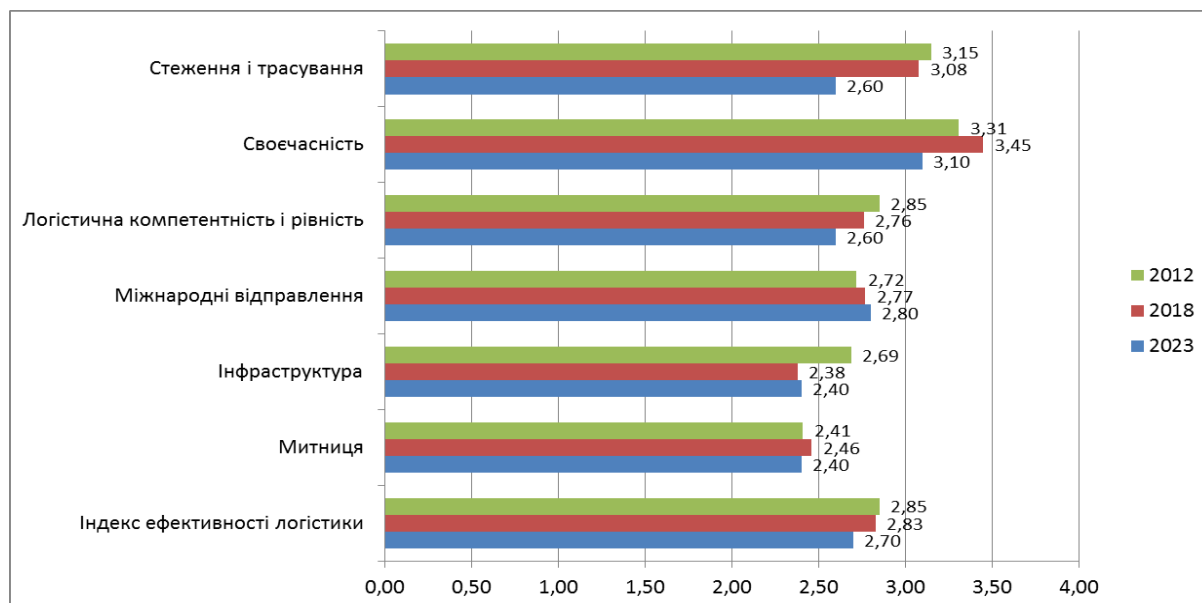


Рисунок 2 – Значення складових індексу ефективності логістики в Україні у 2023, 2018 та 2012 роках (шкала 0...5)

Джерело: складено за даними «The Logistics Performance Index and Its Indicators 2023; 2018; 2012» [20; 21; 22]

Вищевикладене дозволяє відзначити, що низька ефективність логістики в Україні є ознакою не лише воєнного часу, вона мала місце і у довоєнний період, що зумовлює нагальну потребу у застосуванні новітніх підходів та інструментарію логістичного менеджменту, включаючи цифрові технології.

Розглянемо основні тенденції і тренди, що призводять до потреби у трансформації концепцій логістичного і проектного менеджменту. Так, Литвиненко А.О., Литвиненко О.Д. підкреслюють, що в умовах четвертої промислової революції, яка супроводжується, передусім, всебічним застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (цифровізацією усіх процесів), виникли нові мегатренди глобального масштабу. Зважаючи на це, суттєво трансформуються підходи щодо організації та управління маркетинговою, логістичною, виробничою, збутовою діяльністю, а також більшість соціально-економічних процесів в цілому [8].

Дубницький В.І., Мішустіна Т.С., Овчаренко О.В. відзначають, що в умовах становлення «сервісного» суспільства та мережевої економіки актуалізується потреба у новітньому управлінському інструментарії у сферах логістики, маркетингу, розвитку взаємовідносин між суб'єктами господарювання, із працівниками і споживачами, застосування сучасних цифрових технологій [4].

Дубас Ю.В. слушно наголошує, що застосування новітніх цифрових технологій зменшує витрати на передання інформації, тим самим, у певній мірі нівелюючи значущість відстані у логістиці. Зазначений чинник найбільшою мірою впливає на цифрові продукти, роблячи їх доступними фактично миттєво у будь-якому місці та виключаючи додаткові витрати на їх переміщення. Однак і транспортування фізичних продуктів стає більш швидким, доступним і менш витратним за рахунок застосування нових схем логістики і забезпечення координації між суб'єктами [3].

Фокіна-Мезенцева К.В., Саюн А.О. виокремлюються такі специфічні риси управління суб'єктами господарювання в умовах цифрової економіки: розвиток цифрової екосистеми, інтерактивність середовища та значна швидкість реагування на зміни в оточенні, одержання та опрацювання даних в режимі реального часу, управління із застосуванням автоматизованих технологій роботи з великими масивами даних, прискорення процесу прийняття рішень, можливість ухвалення рішення «в один дотик», значна орієнтованість на конкретного споживача (користувача) [18].

Соболева Г.Г., Бездітко О.С., Пащенко А.О. акцентують увагу на таких наслідках впливу цифрової економіки, як: зростання мобільності (насамперед, нематеріальних продуктів), підвищення цінності інформації, збільшення її обсягів та прискорення темпів обробки, дія мережевих ефектів (внаслідок чого відбувається трансформація ланцюгів створення вартості і з'являється можливість застосування нових моделей у бізнесі) тощо [16].

Застосування сучасних цифрових технологій, на думку Омельченко А.І., Іванової А.А., Іванової Д.А., сприятиме зростанню ефективності діяльності суб'єктів господарювання за рахунок оптимізації системи документообігу, автоматизації більшості рутинних процесів, впровадження пристроїв і датчиків контролю маршрутів вантажних перевезень, використання штрих-кодів, поліпшення складських операцій, більш оперативного й своєчасного реагування на помилки і неточності у логістичних процесах [9].

Розрізняють три фундаментальні логістичні концепції (інформаційну, маркетингову та інтегральну), а також низку логістичних концепцій за функціональною технологією: «JUST-IN-TIME» (JIT) / «Точно в термін», «Kanban» / «Канбан», «Distribution requirements planning» (DRP) / «Система планування розподілу продукції /ресурсів», «Lean production» / «Бережливе виробництво» [10].

Проте, в умовах цифрової економіки науковці відзначають важливість розвитку smart-логістики та електронної логістики (Е-логістики), ототожнюючи їх із «управлінням, регулюванням, прогнозуванням, плануванням, прийняттям рішень, координацією, контролем електронних інформаційних потоків на основі інформаційно-комунікаційних технологій і за допомогою математичного моделювання» [17].

Сапотницька Н.Я., Мельник А.А. ідентифікують сукупність інновацій, що ґрунтуються на застосуванні smart-технологій та призводять до трансформації логістики у новітніх умовах: забезпечення сталого розвитку на базі технологій, керування ланцюгами постачання у режимі реального часу, застосування штучного і доповненого інтелекту, роботизація складських операцій, технології блокчейну, запровадження цифрових двійників, використання автономних транспортних засобів, стандартизація даних і розширена аналітика, зростання інвестицій у логістичні стартапи з боку венчурних фондів [14].

Одним із напрямів поліпшення логістичних процесів є активізація транскордонного співробітництва, спрямованого на «розвиток зовнішньоекономічної та міжнародної співпраці й розв'язання економічних, культурних, партнерських,

безпекоорієнтованих, інфраструктурних, транспортних, екологічних, соціальних, техніко-технологічних та інших проблем у прикордонних регіонах» [6].

Потребам підвищення адаптивності у сфері проектного й логістичного менеджменту відповідає сучасна модель BANI. Авторство щодо даної моделі належить американському вченому Жамі Кассіо, який у 2020 році обґрунтував її як таку, що поступово змінює модель VUCA. Так, якщо для моделі VUCA притаманні риси нестабільності (Volatility), невизначеності (Uncertainty), складності (Complexity) і неоднозначності (Ambiguity), то для моделі BANI – ознаки, що характеризують сучасний світ як крихкий (Brittle), тривожний (Anxious), нелінійний (Nonlinear) та незрозумілий (Incomprehensible) [23]. Отже, за умов домінування моделі BANI управлінська діяльність стає ще більш складною й потребує ще вищої адаптивності до надшвидких змін.

В процесі організації проектного менеджменту найбільш широкого використання набули такі інструменти, як застосування циклу Е. Демінга (Plan – Do – Check – Act), побудова мережеских графіків, складання дерева цілей та дерева робіт, методи аналізу цільових груп впливу, прийоми організації роботи SCRUM-команд та ін. [12].

Семенчук К.Л. узагальнює наступні характерні тренди управління проектами на сучасному етапі: прискорена глобалізація ринків, інноваційний розвиток конкурентів і низька спроможність національних фірм протидіяти глобальному тиску; суттєве скорочення життєвого циклу продукту проєктів; цифровізація усіх процесів та поступовий перехід від взаємодії в режимі офлайн до онлайн; Agile-трансформація менеджменту та поширення проектного підходу в бізнесі [15].

Зауважимо, що у сфері управління проектами ключовою відмінністю сьогодення є застосування гнучкого підходу (Agile), що найбільш повною мірою відповідає умовам ризику, невизначеності, дозволяє здійснювати ефективну діяльність під час стрімких та непередбачуваних змін. Agile-методологія може бути охарактеризована як «методологія складних адаптивних систем гнучкого управління та інноваційної компоненти, в основі якої використання інформаційно-комп'ютерних технологій та практичного і розумного механізму на основі принципів сталого розвитку» [1, с. 15].

Таким чином, вважаємо за доцільне окреслити пріоритетні напрями поліпшення логістичного і проектного менеджменту в діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. У сфері кадрового забезпечення та розвитку людських ресурсів важливими є сприяння розвитку цифрової культури і цифрових навичок, навчання працівників з питань застосування новітніх цифрових інструментів та інформаційно-комунікативних технологій, подолання цифрового розриву (відносно навичок персоналу). У сфері фінансово-інвестиційного забезпечення варто акцентувати увагу на залученні інвестицій та їх оптимальному використанні, пошуку джерел додаткових фінансових ресурсів, включаючи кошти міжнародних грантів і програм. У сфері матеріально-технічного забезпечення слід приділити увагу оновленню комп'ютерної техніки, впровадженню сучасних програмних і технологічних рішень. У сфері організаційного забезпечення доцільно сприяти впровадженню новітніх та ефективних підходів до управління проектами і логістикою, зокрема, Agile-підходу, smart-логістики та електронної логістики, розвиток транскордонного співробітництва. У сфері інформаційної безпеки слід дотримуватися інформаційної гігієни, забезпечувати захист конфіденційної інформації, сприяти кібербезпеці та захисту інформації і даних.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, логістичний і проектний менеджмент виступають важливими складовими управлінської діяльності у сучасних умовах. Проведений компаративний аналіз індексу ефективності логістики та

його складових для України (порівняно із державами Європейського Союзу) дозволив констатувати його низькі значення, що засвідчило актуальність запровадження новітніх підходів у сферах управління проектами і логістикою.

Встановлено, що цифровізація чинить безпрецедентний вплив на перебіг процесів у сферах логістики й управління проектами, що проявляється у скороченні часу взаємодії із контрагентами і споживачами, зниженні витрат на логістичні функції, дозволяючи зробити діяльність суб'єктів господарювання більш продуктивною та ефективною. З-поміж найбільш раціональних новітніх підходів відзначено Agile-підхід (у проектному менеджменті), запровадження smart-логістики та електронної логістики. Пріоритетом визначено підвищення адаптивності та гнучкості управлінської діяльності, що відповідає сучасним умовам високого ризику та невизначеності.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у доцільності ґрунтовного вивчення кращого зарубіжного досвіду у сфері логістичного і проектного менеджменту, ідентифікації новітнього інструментарію, який відповідав би потребам і тенденціям розвитку цифрової економіки та вектору європейської інтеграції України, систематизації найбільш ефективних методів, важелів та підходів щодо управління проектами і логістикою.

Список літератури

1. Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Нікітенко В.О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с.
2. Гуштан Т.В. Логістика в діяльності торговельних підприємств України, що виходять на ринки ЄС. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, №1. С. 269-279.
3. Дубас Ю.В. Засади перетворення інститутів в умовах цифрових трансформацій економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. №10. С. 13-20.
4. Дубницький В.І., Мішустіна Т.С., Овчаренко О.В. Методичні аспекти трансформації маркетингу взаємодії та маркетингу взаємовідносин в процесах цифрової економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. №2. С. 6-24.
5. Дурман О.Л. Використання проектного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. №3. С. 140-147.
6. Копилук О.І., Куцаб П. Особливості формування і реалізації стратегії розвитку транскордонного співробітництва. *Регіональна економіка*. 2019. №1. С. 31-38.
7. Костюк Г.В., Гурич Ю.А., Вейнбергер В.В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5318> (дата звернення: 20.04.2023).
8. Литвиненко А.О., Литвиненко О.Д. Міжнародна торгівля в умовах цифровізації глобальної економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. №9. С. 110-116.
9. Омельченко А.І., Іванова А.А., Іванова Д.А. Digital-системи оптимізації операцій складської логістики. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 92-97.
10. Перезовова І.В., Сакун А.Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 14. Ч. 2. С. 58-64.
11. Резнік Н.П., Малукало О.О. Суть та місце менеджменту у сфері логістики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, №3. С. 87-92.
12. Самсоненко М.С., Передало Х.С., Огерчук Ю.В. Значущість основних чинників економічної конкуренції через призму використання інструментів проектного менеджменту у підприємстві. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, numb. 1. С. 138-145.
13. Сапич Н.М., Хамлика К.О. Проектний менеджмент: теорія та практика застосування. Шлях успіху і перспективи розвитку (до 26 річниці заснування Харківського національного університету

- внутрішніх справ): матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 листоп. 2020 р.) / редкол.: Д.В. Швець (голова), О.М. Бандурка, С.М. Гусаров та ін.; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2020. С. 450-453.
14. Сапотницька Н.Я., Мельник А.А. Прояви смарт-логістики у діяльності торговельного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 167-175.
 15. Семенчук К.Л. Управління проектами agile-спеціалістами. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. Вип. 2. С. 90-101.
 16. Соболева Г.Г., Бездітко О.С., Пашенко А.О. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу в умовах цифрової економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. №20(2). С. 50-54.
 17. Топалова І.А. Роль регіональної логістики на засадах економіки знань. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 169-175.
 18. Фокіна-Мезенцева К.В., Саюн А.О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. №28. С. 39-53.
 19. Чайковська І.І. Аналіз використання інструментів проектного менеджменту компаніями України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №2. С. 175-180.
 20. Connecting to Compete 2012. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC. 2012. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-02/LPI_2012_Report.pdf (Last accessed: 01.05.2023).
 21. Connecting to Compete 2018. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC. 2018. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf> (Last accessed: 01.05.2023).
 22. Connecting to Compete 2023. Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC. 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf (Last accessed: 01.05.2023).
 23. Jamais Cascio. Facing the Age of Chaos. Apr 29, 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (Last accessed: 02.05.2023).

References

1. Voronkova, V.H., Azhazha, M.A., & Nikitenko, V.O. (2022). Kontseptsii ta modeli suchasnoho menedzhmentu [Concepts and models of modern management]: *naukovo-metodychnyj posibnyk dlia здобувачів високої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» – a scientific and methodical manual for higher education seekers of the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management»*, Zaporizhzhia: ZNU, 202 p. [in Ukrainian].
2. Hushtan, T.V. (2021). Lohistyka v diial'nosti torhovel'nykh pidpriemstv Ukrainy, scho vykhodiat' na rynky YeS [Logistics in the activity of trade enterprises of Ukraine entering the EU markets]. *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 6, 1, 269-279 [in Ukrainian].
3. Dubas, Yu.V. (2022). Zasady peretvorennya instytutiv v umovakh tsyfrovyykh transformatsij ekonomiky [Principles of transformation of institutions in the conditions of digital transformations of the economy]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 10, 13-20 [in Ukrainian].
4. Dubnyts'kyj, V.I., Mishustina, T.S., & Ovcharenko, O.V. (2022). Metodychni aspekty transformatsii marketynhu vzaïemodii ta marketynhu vzaïemovidnosyn v protsesakh tsyfrovoy ekonomiky [Methodical aspects of the transformation of interaction marketing and relationship marketing in the processes of the digital economy]. *Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, 2, 6-24 [in Ukrainian].
5. Durman, O.L. (2020). Vykorystannia proïektnoho menedzhmentu v diial'nosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [The use of project management in the activities of local self-government bodies]. *Visnyk Khersons'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of the Kherson National Technical University*, 3, 140-147 [in Ukrainian].
6. Kopyliuk, O.I., & Kutsab, P. (2019). Osoblyvosti formuvannia i realizatsii stratehii rozvytku transkordonnoho spivrobotnytstva [Peculiarities of the formation and implementation of the strategy for

- the development of cross-border cooperation]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 1, 31-38 [in Ukrainian].
7. Kostiuk, H.V., Hurych, Yu.A., & Vejnberer, V.V. (2016). Kontseptual'ni osnovy formuvannia lohistychnoi systemy pidpriemstva [Conceptual foundations of the formation of the logistics system of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318> (Last accessed: 20.04.2023) [in Ukrainian].
 8. Lytvynenko, A.O., & Lytvynenko, O.D. (2022). Mizhnarodna torhivlia v umovakh tsyfrovizatsii hlobal'noi ekonomiky [International trade in the conditions of digitalization of the global economy]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky – International scientific journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 9, 110-116 [in Ukrainian].
 9. Omel'chenko, A.I., Ivanova, A.A., & Ivanova, D.A. (2021). Digital-systemy optymizatsii operatsij sklads'koi lohistyky [Digital systems for optimization of warehouse logistics operations]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 92-97 [in Ukrainian].
 10. Perevozova, I.V., & Sakun, A.Zh. (2017). Lohistychna kontseptsiiia vyrobnycho-promyslovoho pidpriemstva [Logistics concept of a manufacturing enterprise]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 14, 2, 58-64 [in Ukrainian].
 11. Reznik, N.P., & Malukalo, O.O. (2021). Sut' ta mistse menedzhmentu u sferi lohistyky [The essence and place of management in the field of logistics]. *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 6, 3, 87-92 [in Ukrainian].
 12. Samsonenko, M.S., Peredalo, Kh.S., & Oherchuk, Yu.V. (2021). Znachusnist' osnovnykh chynnykiv ekonomichnoi konkurentsii cherez pryzmu vykorystannia instrumentiv proiektnoho menedzhmentu u pidpriemnytstvi [The importance of the main factors of economic competition through the prism of the use of project management tools in entrepreneurship]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 3, 1, 138-145 [in Ukrainian].
 13. Sapych, N.M., & Khamlyka, K.O. (2020). Proiektnyj menedzhment: teoriia ta praktyka zastosuvannia [Project management: theory and practice of application]. *Shliakh uspikhu i perspektyvy rozvytku (do 26 richnytsi zasnuvannia Kharkivs'koho natsional'noho universytetu vnutrishnikh sprav): materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. – The path of success and prospects for development (to the 26th anniversary of the founding of the Kharkiv National University of Internal Affairs): materials of the international science and practice conf.*, 450-453 [in Ukrainian].
 14. Sapotnits'ka, N.Ya., & Mel'nyk, A.A. (2021). Proiavy smart-lohistyky u diial'nosti torhovel'noho pidpriemstva [Manifestations of smart logistics in the activity of a trading company]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 6, 167-175 [in Ukrainian].
 15. Semenjuk, K.L. (2020). Upravlinnia proiektyamy agile-spetsialistamy [Project management by agile specialists]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 2, 90-101 [in Ukrainian].
 16. Sobolieva, H.H., Bezditko, O.S., & Paschenko, A.O. (2018). Transformatsiia vnutrishn'oho i zovnishn'oho seredovyscha biznesu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of the internal and external business environment in the conditions of the digital economy]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka» – International scientific journal «Internauka»*, 20(2), 50-54 [in Ukrainian].
 17. Topalova, I.A. (2020). Rol' rehional'noi lohistyky na zasadakh ekonomiky znan' [The role of regional logistics on the basis of the knowledge economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 169-175 [in Ukrainian].
 18. Fokina-Mezentseva, K.V., & Saiun, A.O. (2022). Ekonomika i menedzhment v umovakh tsyfrovizatsii [Economics and management in conditions of digitalization]. *Problemy innovatsijno-investytsijnoho rozvytku – Problems of innovation and investment development*, 28, 39-53 [in Ukrainian].
 19. Chajkovs'ka, I.I. (2020). Analiz vykorystannia instrumentiv proiektnoho menedzhmentu kompaniiamy Ukrainy [Analysis of the use of project management tools by Ukrainian companies]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2, 175-180 [in Ukrainian].
 20. Connecting to Compete (2012). Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC. Retrieved from https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-02/LPI_2012_Report.pdf (Last accessed: 01.05.2023) [in English].
 21. Connecting to Compete (2018). Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

- Washington DC. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf> (Last accessed: 01.05.2023) [in English].
22. Connecting to Compete (2023). Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington DC. Retrieved from https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report.pdf (Last accessed: 01.05.2023) [in English].
23. Jamais, Cascio (2020). Facing the Age of Chaos. Apr 29, 2020. Retrieved from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (Last accessed: 02.05.2023) [in English].

Olha Viunyk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Olha Kirichenko, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Transformation of Logistics and Project Management Concepts in the Context of Digitalization and European Integration

The paper is devoted to the essence of logistics, project, logistics and project management. The comparative analysis of the logistics efficiency index was carried out in Ukraine in comparison with the countries of the European Union, which made it possible to note its low values in our country both under martial law and in the pre-war period, as well as the components of this index (customs, infrastructure, international shipments, logistics competence and equality, timeliness, tracking and tracing).

The consequences of the impact of digitalization on the transformation of logistics and project management, which are manifested in the reduction of time for information exchange, saving of resources and acceleration of all processes, have been determined. It was established that in the realities of the digital economy, increased risk and uncertainty, the Agile approach, smart logistics and electronic logistics are relevant approaches. The importance of increasing the adaptability and flexibility of management activity, which allows for ensuring the sustainable functioning of economic entities in conditions of high risk and uncertainty, rapid and unpredictable changes in the surrounding environment, is noted.

The directions for improving logistics and project management in conditions of digitalization in the field of personnel support and human resources development (including the development of digital culture and digital skills, increasing the competence of personnel in the field of application of modern digital tools and information and communication technologies, minimizing the digital divide), financial and investment support, organizational support, material and technical support (including software products and technologies) and information security were carried out.

logistics, project, logistics management, project management, concept, digitalization, European integration, Agile approach, smart approach

Одержано (Received) 09.05.2023

Прорецензовано (Reviewed) 16.05.2023

Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ
INFORMATION ABOUT AUTHORS

Андрощук Ілона Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3591-7877>, e-mail: ilonka.tsarenko@gmail.com
Ilona Androshchuk – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3591-7877>, e-mail: ilonka.tsarenko@gmail.com

Андрощук Ірина Іванівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0001-1776>, e-mail: GM_GM@ukr.net

Iryna Androshchuk – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0001-1776>, e-mail: GM_GM@ukr.net

Бедов Денис Вікторович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID <https://orcid.org/0009-0007-5960-828X>, e-mail: bedov.work@gmail.com

Denis Bedov – Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education, Priazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine, ORCID <https://orcid.org/0009-0007-5960-828X>, e-mail: bedov.work@gmail.com

Босенко Анатолій Віталійович – кандидат економічних наук, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4205-4424>, e-mail: severovostok2009@gmail.com

Anatoly Bosenko – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4205-4424>, e-mail: severovostok2009@gmail.com

Вірієнко Ігор Станіславович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5389-2697>, e-mail: all0904@ukr.net

Ihor Viriienko – Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education, Priazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5389-2697>, e-mail: all0904@ukr.net

В'юник Ольга Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1381-1684>, e-mail: alionatkachuk2017@ukr.net

Olha Viunyk – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1381-1684>, e-mail: alionatkachuk2017@ukr.net

Гаврилова Наталія Валеріївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5366-1820>, e-mail: nh.15426378@gmail.com

Natalia Gavrilova – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5366-1820>, e-mail: nh.15426378@gmail.com

Гай Олександр Миколайович - доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5236-6931>, e-mail: oleksandr.gai.kntu@gmail.com
Oleksandr Gai – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5236-6931>, e-mail: oleksandr.gai.kntu@gmail.com

Грінка Тетяна Іванівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6931-7319>, e-mail: grti2012@gmail.com
Tetyana Hrinka – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6931-7319>, e-mail: grti2012@gmail.com

Гузар Уляна Євгенівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри готельного та ресторанного бізнесу, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0004-1462>, e-mail: ulyna1@ukr.net
Uliana Huzar – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0004-1462>, e-mail: ulyna1@ukr.net

Денчук Павло Никифорович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2350-6357>, e-mail: pavlo26003419@gmail.com
Pavlo Denchuk – Associate Professor, Phd in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2350-6357>, e-mail: pavlo26003419@gmail.com

Дідур Сергій Володимирович – професор, доктор економічних наук, професор кафедри обліку і фінансів, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8300-2225>, e-mail: uk911@email.ua
Serhii Didur – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting and Finance, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8300-2225>, e-mail: uk911@email.ua

Дмитришин Богдан Васильович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-0104>, e-mail: dmitrishinbv@gmail.com
Bohdan Dmishin – Associated Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-0104>, e-mail: dmitrishinbv@gmail.com

Жовновач Руслана Іванівна – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: ruslanaz1977@gmail.com
Ruslana Zhovnovach – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: ruslanaz1977@gmail.com

Журило Ірина Валентинівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1445-6370>, e-mail: zhuriloiv@gmail.com

Iryna Zhurylo – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1445-6370>, e-mail: zhuriloiv@gmail.com

Задорожня Лариса Михайлівна – асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9075-3011>, e-mail: larryshechka@gmail.com

Larysa Zadorozhnia – Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9075-3011>, e-mail: larryshechka@gmail.com

Кіріченко Ольга Вячеславівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, менеджмента и коммерческой деятельности, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6479-3842>, e-mail: olgasuper2003@ukr.net

Olha Kirichenko – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Senior Lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6479-3842>, e-mail: olgasuper2003@ukr.net

Коломоєць Олександр Дмитрович – доцент, кандидат юридичних наук, доцент кафедри тактико-спеціальної підготовки факультету №2, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна; провідний фахівець з організації наукової роботи відділу забезпечення діяльності, Кіровоградський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2129-9374>, e-mail: shurakod@gmail.com

Oleksandr Kolomoiets – Associate Professor, PhD in Law (Candidate of Law Sciences), Associate professor of the Department of tactical and special training of faculty №2, Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine; Leading Expert in Organizing of Scientific Work, Kirovohrad Scientific and Research Expert-Criminalistic Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2129-9374>, e-mail: shurakod@gmail.com

Корнят Ірина Володимирівна – аспірант, кафедра обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6986-5211>, e-mail: tneubook3@gmail.com

Iryna Kornyat – Graduate student, Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6986-5211>, e-mail: tneubook3@gmail.com

О.О. Куліш

Латишев Костянтин Олександрович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри Бізнес адміністрування, маркетингу і туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2645-1902>, e-mail: latyshev.cost@gmail.com

Kostiantyn Latyshev – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Tourism, Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2645-1902>, e-mail: latyshev.cost@gmail.com

Лисенко Алла Миколаївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8193-4267>, e-mail: lysenkoalla2010@ukr.net

Alla Lysenko – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8193-4267>, e-mail: lysenkoalla2010@ukr.net

Магопєць Олена Анатоліївна – доцент, кандидат економічних наук, завідувач кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: oamahopets@ukr.net

Olena Magopets – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Head of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2124-4026>, e-mail: oamahopets@ukr.net

Мельник Тетяна Анатоліївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-1372-3585>, e-mail: semenovichta@ukr.net

Tatiana Melnyk – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-1372-3585>, e-mail: semenovichta@ukr.net

Мінаєв Дмитро Олександрович – аспірант, кафедра обліку і аудиту, Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5001-5241>, e-mail: dmytrominaiev@gmail.com

Dmytro Minaiev – Graduate student, Accounting and Auditing Department, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5001-5241>, e-mail: dmytrominaiev@gmail.com

Муравський Володимир Васильович – професор, доктор економічних наук, професор кафедри обліку і оподаткування, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6423-9059>, e-mail: Vavanm2@gmail.com

Volodymyr Muravskiy – Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences), Professor of the Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6423-9059>, e-mail: Vavanm2@gmail.com

Немченко Тетяна Анатоліївна – асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>, e-mail: tanushka14041989@gmail.com

Tetyana Nemchenko – Assistant Lecturer of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4914-5134>, e-mail: tanushka14041989@gmail.com

Нідзельський Вячеслав Петрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6904-6283>, e-mail: spaceminded@gmail.com

Viacheslav Nidzelsky – Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6904-6283>, e-mail: spaceminded@gmail.com

Островська Галина Йосипівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>, e-mail: h.ostrovska@gmail.com

Halyna Ostrovska – Associate Professor, Ph.D in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>, e-mail: h.ostrovska@gmail.com

Петрова Ірина Леонідівна – професор, доктор економічних наук, завідувачка кафедри маркетингу та поведінкової економіки, Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>, e-mail: petrovakrok@gmail.com

Iryna Petrova – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic sciences), Head of Marketing and Behavioral Economics, “KROK” University, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>, e-mail: petrovakrok@gmail.com

Пугаченко Ольга Борисівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та

оподаткування, Центральнoукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2253-050X>, e-mail: pugachenkoolga@gmail.com

Olga Puhachenko – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2253-050X>, e-mail: pugachenkoolga@gmail.com

Ревега Олег Іванович – аспірант, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6140-8726>, e-mail: tneubook3@gmail.com

Oleh Reveha – Graduate student, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6140-8726>, e-mail: tneubook3@gmail.com

Решитько Тетяна Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Центральнoукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7589-4710>, e-mail: Reshetkov1959@gmail.com

Tatyana Reshitco – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor Department of International Economic Relations, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyu, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7589-4710>, e-mail: Reshetkov1959@gmail.com

Романчук Роман Сергійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

Roman Romanchuk – Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education, Pryazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine

Романчук Тарас Сергійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральнoукраїнський національний технічний університет м. Кропивницький, Україна

Taras Romanchuk – Applicant of the of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Семків Маріанна – аспірантка кафедри туризму, Харківський національний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9982-3386>, e-mail: marianasemkiv99@gmail.com

Mariana Semkiv – PhD student of the Tourism Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9982-3386>, e-mail: marianasemkiv99@gmail.com

Смірнова Ірина Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, заступник декана Економічного факультету з навчально-методичної роботи, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральнoукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3755-4045>, e-mail: smirnova.iryna@ukr.net

Iryna Smirnova – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Deputy Dean of the Faculty of Economics for Educational and Methodological Work, Associate Professor of the Department of Audit, Accounting, and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3755-4045>, e-mail: smirnova.iryna@ukr.net

Смірнова Надія Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральнoукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0816-9348>, e-mail: smirnova.iryna@ukr.net

Nadiya Smirnova – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Audit, Accounting, and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0816-9348>, e-mail: smirnova.iryna@ukr.net

Стоноженко Роман Вікторович – аспірант кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральнoукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1012-5260>, e-mail: roman_stonozhenko@ukr.net

Roman Stonozhenko – Graduate student student of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0007-1012-5260>, e-mail: roman_stonozhenko@ukr.net

Тарасов Віталій Ганнадійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет м. Кропивницький, Україна ORCID <https://orcid.org/0009-0001-6232-7530>, e-mail: vittarr@gmail.com

Vitaliy Tarasov – Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID <https://orcid.org/0009-0001-6232-7530>, e-mail: vittarr@gmail.com

Труніна Ірина Михайлівна – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри Бізнес адміністрування, маркетингу і туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>, e-mail: truninairina0@gmail.com

Iryna Trunina – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economics sciences), Head of the Department of Business Administration, Marketing and Tourism, Mykhailo Ostrohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-1830>, e-mail: truninairina0@gmail.com

Фоміна Тетяна Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5243-6952>, e-mail: tetynafomina@ukr.net

Tetiana Fomina – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5243-6952>, e-mail: tetynafomina@ukr.net

Хіміч Юлія Анатоліївна – магістр, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, e-mail: u243526@gmail.com

Yuliya Khimich – master, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, e-mail: u243526@gmail.com

Цатурян Роман Олександрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3524-1628>, e-mail: r.tsaturyan@gmail.com

Roman Tsaturian – Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education, Priazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3524-1628>, e-mail: r.tsaturyan@gmail.com

Чабанюк Єгор Михайлович – аспірант кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1632-3025>, e-mail: egorchabanuk@gmail.com

Egor Chabaniuk – Graduate student of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1632-3025>, e-mail: egorchabanuk@gmail.com

Человань Світлана Володимирівна – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

Svitlana Chelovan – Applicant of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education, Pryazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine

Шалімова Наталія Станіславівна – професор, доктор економічних наук, декан економічного факультету, професор кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7564-4343>, e-mail: nataliia.shalimova@gmail.com

Nataliia Shalimova – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Auditing, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7564-4343>, nataliia.shalimova@gmail.com

Шалімов Володимир Володимирович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки, Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, *e-mail*: v.shalimov@ukr.net

Volodymyr Shalimov – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Department Economic and Legal Disciplines and Economic Security Donetsk State University of Internal Affairs, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9462-8277>, *e-mail*: v.shalimov@ukr.net

Центральноукраїнський науковий вісник

Економічні науки

Збірник наукових праць

Випуск 9(42)

Відповідальний за випуск І.В. Смірнова

Комп'ютерна верстка І.М. Каліч

Тиражування О.Г. Каліч

Здано в набір 26.05.2023. Підписано до друку 29.05.2023. Формат 60x84 1/8.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman Високий друк Умов. друк. арк. 37,25
Тираж 300 прим. Замовлення № 0834

*Приватне підприємство «Ексклюзив-Систем»
Свідоцтво № ДК 4470 від 17.01.2013р.
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, 25
тел./факс 24-35-53*