

ISSN 2522-1256 (Print)

ISSN 2522-1264 (Online)

# ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ

Збірник наукових праць

**ВИПУСК 36**

ЛЬВІВ

ВИДАВНИЦТВО ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2023

Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. – Вип. 36. – 52 с.

**Збірник наукових праць  
Випуск 36**

*Збірник наукових праць «Торгівля, комерція, підприємництво» перейменовано у збірник наукових праць «Підприємництво і торгівля».*

*Згідно з наказом МОН України № 1643 (Додаток 4) від 28.12.2019 збірник включено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б».*

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ від 07.06.2016 р. Серія КВ № 22163-12063 ПР.*

*Друкується за ухвалою Вченої ради Львівського торговельно-економічного університету. Протокол засідання Ради № 11 від 27 квітня 2023 року.*

**Редакційна колегія:**

**Куцик Петро Олексійович**, д.е.н., проф. (головний редактор);  
**Міщук Ігор Пилипович**, д.е.н., проф. (заступник головного редактора);  
**Мельник Ірина Миколаївна**, д.е.н., проф. (відповідальний секретар);  
**Базиліук Володимир Богданович**, д.е.н., проф.;  
**Бугріменко Роман Михайлович**, д.е.н., доц.;  
**Воронко Роман Михайлович**, д.е.н., проф.;  
**Зубков Сергій Олександрович**, д.е.н., проф.;  
**Ковальчук Світлана Володимирівна**, д.е.н., проф.;  
**Коренюк Петро Іванович**, д.е.н., проф.;  
**Князєва Тетяна В'ячеславівна**, д.е.н., доц.;  
**Копилюк Оксана Іванівна**, д.е.н., проф.;  
**Лупак Руслан Любомирович**, д.е.н., проф.;  
**Міценко Наталія Григорівна**, д.е.н., проф.;  
**Міщук Ігор Пилипович**, д.е.н., проф.;  
**Музичка Олександра Миронівна**, к.е.н., доц.;  
**Поліщук Ірина Ігорівна**, д.е.н., доц.;  
**Полякова Юлія Володимирівна**, д.е.н., доц.;  
**Сафонов Юрій Миколайович**, д.е.н., проф.;  
**Свидрук Ірена Ігорівна**, д.е.н., проф.;  
**Трут Ольга Олексіївна**, д.е.н., проф.;  
**Хлуска Йоланта**, Dr hab., проф., (Республіка Польща);  
**Черкасова Світлана Василівна**, д.е.н., проф.;  
**Шавга Лариса Афанасьєвна**, д.е.н., проф., (Республіка Молдова);  
**Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна**, д.е.н., проф.

**Відповідальний за випуск** – д.е.н., проф. Семак Б. Б.

Видання індексується у наукометричних базах:

**Ulrich's Periodicals, Index Copernicus, Google Scholar, World Cat**

DOI: 10.32782/2522-1256

DOI: 10.32782/2522-1256-2023-36

Електронна сторінка видання: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi>



ЗМІСТ

<b><i>Biloskurskyi Ruslan</i></b> USING CRYPTOCURRENCIES IN FINANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL PROJECTS: SWOT ANALYSIS.....	5
<b><i>Кирильєва Л. О., Наумова Т. А., Акімова Н. С.</i></b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ КОНВЕРГЕНЦІЇ.....	12
<b><i>Миронов Ю. Б., Свидрук І. І.</i></b> ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ТУРИЗМУ.....	19
<b><i>Trut Olha, Hnylianska Olha</i></b> PROBLEMS OF QUALITY MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION.....	25
<b><i>Шатіло О. В.</i></b> ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	32
<b><i>Ягодзінський С. М., Козинець А. О.</i></b> СТРАТЕГІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	44

## CONTENTS

<b><i>Biloskurskyi Ruslan</i></b> USING CRYPTOCURRENCIES IN FINANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL PROJECTS: SWOT ANALYSIS.....	5
<b><i>Kyrylieva Ludmila, Naumova Tetiana, Akimova Nataliia</i></b> ORGANIZATIONAL ASPECTS OF ACCOUNTING AND REPORTING OF GERMAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CONVERGENCE.....	12
<b><i>Myronov Yuriy, Svydruk Irena</i></b> THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE CREATIVE TOURISM DEVELOPMENT.....	19
<b><i>Trut Olha, Hnylianska Olha</i></b> PROBLEMS OF QUALITY MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION.....	25
<b><i>Shatilo Oksana</i></b> LEGAL REGULATION OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN ENTERPRISES.....	32
<b><i>Yahodzynskyi Serhii, Kozynets Anatolii</i></b> STRATEGY FOR IMPROVING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE.....	44

UDC 336.7:332.1

**Biloskurskyi Ruslan**

*r.biloskurskyi@chnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-6934-4192*

*Researcher ID: C-9563-2016*

*Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics,*

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi*

## USING CRYPTOCURRENCIES IN FINANCING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL PROJECTS: SWOT ANALYSIS

**Abstract.** *The interest and adoption of cryptocurrencies, such as Bitcoin and Ethereum, have significantly increased as a medium of payment and investment. At the same time, the international community has set a list of Sustainable Development Goals (SDGs) to be achieved by 2030, which includes eradicating poverty, protecting the planet, and ensuring peace and prosperity for everyone. One of the most significant challenges in achieving these SDGs is financing the necessary projects to implement them. Traditional financing sources, such as government budgets and private investments, may not be sufficient to cover the enormous costs associated with achieving the SDGs. Therefore, there is a need to explore alternative financing mechanisms to support the implementation of the SDGs. Cryptocurrencies represent a potential alternative source of funding for SDG projects. However, the lack of regulation and the high volatility of cryptocurrency prices may create uncertainty and risk for investors and project stakeholders. Examples of the use of cryptocurrencies in various SDG projects to enable fast and low-cost cross-border transactions are presented. The feasibility of using cryptocurrencies as a financing mechanism for SDG projects, a comprehensive SWOT analysis of the use of cryptocurrencies in financing SDG projects, potential problems and opportunities related to the use of cryptocurrencies for financing SDG projects, practical recommendations for policy makers, project developers and investors who are interested in using cryptocurrencies for financing SDG projects are discussed in the article. To address this issue, this article aims to conduct a SWOT analysis to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of using cryptocurrencies as a financing mechanism for SDG projects. The analysis will provide valuable insights into the potential benefits and drawbacks of utilizing cryptocurrencies for SDG project financing and identify strategies to mitigate risks and maximize opportunities. Ultimately, this research aims to contribute to the broader conversation around alternative financing mechanisms for sustainable development projects.*

**Key words:** cryptocurrencies, sustainability, Sustainable Development Goals, ecological economics, green economy, strategic management, decision-making, SWOT analysis.

**JEL Classification:** Q01, Q56, G19

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-01>

**Білокурсський Р. Р.**

*r.biloskurskyi@chnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-6934-4192*

*Researcher ID: C-9563-2016*

*доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету,*

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці*

## ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТ У ФІНАНСУВАННІ ПРОЕКТІВ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: SWOT-АНАЛІЗ

**Анотація.** *Міжнародне співтовариство встановило перелік цілей сталого розвитку (ЦСР), які мають бути досягнуті до 2030 року, що включає викорінення бідності, сталий розвиток міст та громад, якісну освіту, захист планети, забезпечення миру та процвітання для всіх.*

Одним із найважливіших викликів у досягненні ЦСР є фінансування необхідних проектів для їх реалізації. Традиційних джерел фінансування, таких як державні бюджети та приватні інвестиції, може бути недостатньо для покриття величезних витрат, пов'язаних із досягненням ЦСР. Тому існує потреба вивчити альтернативні механізми фінансування для підтримки реалізації в. Криптовалюти є потенційним альтернативним джерелом фінансування проектів ЦСР. Інтерес до криптовалют, таких як біткойн та ефіріум, як засобів платежу та інвестицій, значно зріс. Однак відсутність регулювання та висока волатильність цін на криптовалюту можуть створити невизначеність і ризик для інвесторів і зацікавлених сторін проекту. Наведено приклади використання криптовалют у різних проектах ЦСР для здійснення швидких і недорогих транскордонних транзакцій: пілотний проект у Пакистані, який використовував блокчейн і криптовалюту для надання продовольчої допомоги понад 100 000 сирійських біженців; проект Brooklyn Microgrid у Нью-Йорку, який дозволяє власникам будинків із сонячними батареями продавати надлишок енергії сусідам за допомогою криптовалюти, платформу на основі блокчейну, яка дозволяє інвесторам фінансувати проекти відновлюваної енергетики в країнах, що розвиваються, за допомогою криптовалюти. Доцільність використання криптовалют як механізму фінансування проектів ЦСР, комплексний SWOT аналіз використання криптовалют у фінансуванні проектів ЦСР, потенційні проблеми та можливості, пов'язані з використанням криптовалют для фінансування проектів ЦСР, практичні рекомендації для політиків, розробників проектів та інвесторів, які зацікавлені у використанні криптовалют для фінансування проектів ЦСР, обговорюються в статті. Проведено SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз використання криптовалют як механізму фінансування проектів ЦСР. Проведений аналіз забезпечує цінну інформацію про потенційні переваги та недоліки використання криптовалют для фінансування проектів ЦСР і визначає стратегії управління можливими ризиками. Загалом, це дослідження має на меті сприяти ширшому обговоренню альтернативних механізмів фінансування проектів сталого розвитку.

**Ключові слова:** криптовалюти, сталість, цілі сталого розвитку, екологічна економіка, зелена економіка, стратегічне управління, прийняття рішень, SWOT-аналіз.

**Formulation of the problem.** In recent years, there has been a significant increase in interest and adoption of cryptocurrencies, such as Bitcoin and Ethereum, as a means of payment and investment. At the same time, the international community has set a list of Sustainable Development Goals (SDGs) to be achieved by 2030. These goals aim to end poverty, protect the planet, and ensure that all people enjoy peace and prosperity.

One of the biggest challenges in achieving the SDGs is financing the projects needed to implement them. Traditional sources of funding, such as government budgets and private investment, may not be enough to cover the enormous costs associated with achieving the SDGs. Therefore, it is essential to explore alternative sources of funding to support the implementation of the SDGs.

Cryptocurrencies represent a potential alternative source of funding for SDG projects. However, despite their growing popularity and potential benefits, cryptocurrencies are not without their challenges and risks. For example, the lack of regulation and the high volatility of

cryptocurrency prices can create uncertainty and risk for investors and project stakeholders.

Therefore, the objective of this article is to conduct a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis of using cryptocurrencies as a financing mechanism for SDG projects. This analysis will provide insights into the potential benefits and drawbacks of using cryptocurrencies for SDG project financing and identify strategies to mitigate risks and maximize opportunities. Ultimately, this research aims to contribute to the broader conversation around alternative financing mechanisms for sustainable development projects.

**Analysis of recent research and publications.** The research and publications analyzed in this article reveal several important insights and approaches to the problem of using cryptocurrencies in financing sustainable development projects. Firstly, studies such as [1–3] highlight the potential benefits of blockchain technology and cryptocurrencies for achieving the UN's SDGs. These benefits include increased transparency, accountability, and efficiency in financial transactions, which

can help reduce corruption and improve the effectiveness of development funding.

Secondly, research such as [4; 5] explore specific use cases and examples of how cryptocurrencies can be used to fund sustainable development projects. These studies demonstrate the potential for cryptocurrencies to facilitate direct peer-to-peer funding, bypassing traditional intermediaries and reducing transaction costs. Additionally, they point out the importance of creating effective governance and regulatory frameworks to ensure the responsible and sustainable use of cryptocurrencies in development finance.

The experience of financing sustainable development projects in Ukraine considered at [6; 7].

However, despite the promising potential of cryptocurrencies for sustainable development, several challenges and limitations remain. These include the volatility and instability of cryptocurrency markets, the lack of widespread adoption and acceptance, and the potential for cryptocurrencies to exacerbate social and economic inequalities. Thus, while cryptocurrencies may offer new opportunities for financing sustainable development, there is a need for further research and exploration of their potential risks and limitations, as well as the development of appropriate governance and regulatory frameworks to ensure their responsible use.

**Setting the task.** The main objectives of this article are:

- evaluate the potential of using cryptocurrencies in financing Sustainable Development Goal (SDG) projects;
- conduct a SWOT analysis of the use of cryptocurrencies in SDG project financing;
- identify the challenges and opportunities associated with using cryptocurrencies in SDG project financing;
- provide recommendations for policymakers, project developers, and investors interested in using cryptocurrencies for SDG project financing.

**Summary of the main research material.** Cryptocurrencies have gained significant attention in recent years as an alternative form of currency and payment method. Unlike traditional currencies, cryptocurrencies are decentralized, meaning they are not controlled by a central authority such as a government or bank. The most well-known cryptocurrency is Bitcoin, which was introduced in 2009.

Cryptocurrencies are based on blockchain technology, which is a digital ledger that records transactions in a secure and transparent manner. Each transaction is verified and recorded by a network of computers, making it difficult to manipulate or corrupt.

One of the key features of cryptocurrencies is their anonymity. Transactions can be made without revealing personal information, making them attractive to those who value privacy. However, this anonymity has also made cryptocurrencies popular among criminals for illegal activities such as money laundering and drug trafficking.

Another important characteristic of cryptocurrencies is their volatility. The value of cryptocurrencies can fluctuate wildly and unpredictably, making them a risky investment. However, some proponents argue that cryptocurrencies offer a hedge against inflation and provide a more stable form of currency for countries with unstable economies.

Overall, cryptocurrencies have the potential to disrupt traditional financial systems and offer new opportunities for innovation and investment. However, their widespread adoption and acceptance as a legitimate form of currency and payment method still face regulatory and technical challenges.

The 2030 Agenda for Sustainable Development, adopted by the United Nations General Assembly in 2015, is a global plan of action for people, planet and prosperity, aimed at achieving sustainable development in all its dimensions. The Agenda includes 17 SDGs, which are a universal call to action to end poverty, protect the planet and ensure that all people enjoy peace and prosperity by 2030.

The 17 SDGs are interrelated and address various social, economic, and environmental problems, such as reducing poverty and hunger, improving education and health, promoting economic growth, reducing inequality, and addressing environmental sustainability and climate change. Additionally, the SDGs give importance to issues such as gender equality, access to clean water and sanitation, renewable energy, and building strong and inclusive institutions.

To achieve these goals, a set of 169 targets has been established to provide specific and measurable indicators of progress in areas such as education, health, employment, climate change, energy, and biodiversity. Although the SDGs

are not legally binding, they represent a shared responsibility among all stakeholders, including governments, private sectors, civil society, and individuals.

Furthermore, the SDGs are closely connected to other international agreements and frameworks, including the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction and the Paris Agreement on climate change. Overall, the SDGs represent a comprehensive and ambitious framework for achieving sustainable development and building a more equitable and sustainable world for all.

In recent years, cryptocurrencies have gained significant attention in the financial world due to their potential to revolutionize traditional financial systems. However, the rise of cryptocurrencies also poses challenges for regulators and policymakers in terms of ensuring the safety and stability of the financial system. To address these challenges, international standards have been developed to regulate the use of cryptocurrencies in the financial sector.

One of the key international standards that govern the use of cryptocurrencies is the Financial Action Task Force (FATF) Recommendations. The FATF is an intergovernmental body that sets global standards for anti-money laundering and counter-terrorism financing policies. In 2019, the FATF updated its recommendations to include virtual assets and virtual asset service providers, which encompass cryptocurrency exchanges and other businesses involved in the transfer or exchange of cryptocurrencies.

In addition to the FATF Recommendations, other international organizations have developed standards and guidelines for the use of cryptocurrencies in the financial sector. For example, the International Organization for Standardization has developed a standard for blockchain and distributed ledger technologies, ISO/TC 307. This standard aims to provide a common language and framework for the development and implementation of blockchain and distributed ledger technologies, including those used for cryptocurrencies.

Another international organization that has developed standards for cryptocurrencies is the International Accounting Standards Board (IASB). The IASB has issued guidance on how to account for cryptocurrencies under International Financial Reporting Standards (IFRS). This guidance covers topics such as recognition, measurement, and disclosure of cryptocurrency holdings in financial statements.

Overall, the development of international standards for the use of cryptocurrencies in the financial sector is an important step towards ensuring the safety and stability of the financial system. While these standards provide guidance for regulators and businesses, there is still much work to be done in terms of harmonizing these standards and addressing new challenges that arise as the use of cryptocurrencies continues to evolve.

Cryptocurrencies have been used in various projects related to the SDGs to enable fast and low-cost cross-border transactions. For example, in 2017, the United Nations World Food Programme launched a pilot project in Pakistan that used blockchain and cryptocurrency to provide food assistance to more than 100,000 Syrian refugees. The pilot aimed to increase the efficiency, security, and transparency of the aid distribution process by allowing beneficiaries to purchase food from local merchants using cryptocurrency stored on their mobile phones.

Another example of the use of cryptocurrencies in SDG-related projects is in the renewable energy sector. In 2018, the Brooklyn Microgrid project in New York City implemented a blockchain-based peer-to-peer energy trading platform that allows homeowners with solar panels to sell their excess energy to their neighbors using cryptocurrency. This project aims to increase the adoption of renewable energy sources and reduce reliance on traditional energy providers, thus contributing to SDG 7: Affordable and Clean Energy.

Cryptocurrencies have also been used in impact investing to fund projects aimed at achieving the SDGs. For example, in 2018, ImpactPPA launched a blockchain-based platform that allows investors to fund renewable energy projects in developing countries using cryptocurrency. The platform aims to increase access to electricity in these countries while also providing investors with a transparent and secure way to invest in impact projects.

SWOT analysis is a strategic planning tool used to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of a business or project. The methodology involves identifying internal and external factors that affect the organization's ability to achieve its objectives.

The first step in conducting a SWOT analysis is to identify the strengths and weaknesses. Strengths are internal factors that give an advantage over its competitors, while weaknesses are internal factors that put the project at a disadvantage.



These can be identified through an analysis of the project's resources, capabilities, and current performance. The next step is to identify external factors that present opportunities or threats to the project. Opportunities are external factors that the project can exploit to its advantage, while threats are external factors that may negatively impact the project. These can be identified through an analysis of the market, industry, and competitive environment.

One of the key strengths of using cryptocurrencies for financing sustainable development projects related to the SDGs is the potential to attract a wider range of investors. Cryptocurrencies provide a decentralized and accessible platform for investment, which can help to overcome barriers such as geographical location, currency exchange rates, and traditional investment structures that often exclude smaller investors. This can enable a more diverse group of investors to participate in financing sustainable development projects, which can in turn help to drive progress towards the SDGs.

Another strength is the potential for increased transparency and accountability. Cryptocurrencies operate on a blockchain, which is a decentralized and transparent ledger that records all transactions. This can provide greater visibility into the use of funds, which can help to build trust among investors and stakeholders. Additionally, smart contract technology can be used to automate project management and ensure that funds are used for their intended purpose, which can further increase transparency and reduce the risk of fraud or mismanagement.

One more advantage of using cryptocurrencies for sustainable development financing is the potential for increased efficiency and reduced costs. Traditional financing methods often involve lengthy and costly processes, such as due diligence, legal fees, and administrative overhead. Cryptocurrencies can streamline these processes and reduce costs by eliminating intermediaries and automating key tasks. This can free up resources for project implementation and reduce the overall financial burden of sustainable development financing.

Finally, the use of cryptocurrencies for sustainable development financing can also contribute to the development of a more sustainable financial system. Cryptocurrencies are often seen as a disruptor to traditional financial systems, which are often criticized for their lack of transparency, accountability,

and social responsibility. By promoting more sustainable and responsible investment practices, cryptocurrencies can help to shift the financial system towards a more sustainable and equitable future.

Overall, the use of cryptocurrencies for financing sustainable development projects related to the SDGs has the potential to offer several significant advantages. From attracting a wider range of investors to increasing transparency and accountability, reducing costs and improving efficiency, and promoting a more sustainable financial system, cryptocurrencies can help to accelerate progress towards the SDGs and create a more sustainable future for all.

Despite the advantages of using cryptocurrencies in financing sustainable development projects, there are also some weaknesses and challenges that need to be considered. One of the main weaknesses is the lack of regulatory frameworks and clear guidelines for using cryptocurrencies in a sustainable and responsible manner. This can lead to potential risks and vulnerabilities, such as money laundering, terrorism financing, and tax evasion.

Moreover, the high volatility of cryptocurrency prices can pose a challenge for financing sustainable development projects, as it can affect the value of investments and make it difficult to predict the returns on investment. In addition, the limited acceptance and adoption of cryptocurrencies by mainstream financial institutions and investors can also hinder their use in financing sustainable development projects.

Another weakness is the potential negative environmental impact of cryptocurrency mining, which requires massive amounts of energy and generates significant carbon emissions. This is a significant concern given the urgent need to address climate change and achieve the environmental targets set forth in the SDGs.

Lastly, the lack of awareness and understanding of cryptocurrencies among the general public, policymakers, and investors can also be a challenge for their use in financing sustainable development projects. This can lead to misconceptions and mistrust, and may hinder the development of effective and responsible use of cryptocurrencies in sustainable finance.

Cryptocurrencies have the potential to play a significant role in financing sustainable development projects related to the 2030 Agenda. One major advantage of using cryptocurrencies

for financing is their ability to facilitate cross-border transactions without the need for intermediaries such as banks. This can make transactions more efficient and cost-effective, particularly in regions with limited access to traditional financial services.

Another advantage is the potential for greater transparency and accountability in financing. Blockchain technology, which underpins most cryptocurrencies, enables secure and tamper-proof record-keeping of transactions. This can provide increased transparency and accountability, which is particularly important for ensuring that funds are being used appropriately and for the intended purpose.

Cryptocurrencies can also enable greater participation in financing sustainable development projects by a wider range of stakeholders, including individuals and organizations who may not have had access to traditional financing channels. This can help to mobilize a greater pool of resources and promote a more inclusive approach to financing sustainable development.

Finally, cryptocurrencies can help to address some of the challenges associated with traditional financing mechanisms, such as the high costs of borrowing and the volatility of currencies

in certain regions. Cryptocurrencies may offer more stable and predictable financing options, which can help to promote greater stability and sustainability in the long term.

Overall, the use of cryptocurrencies in financing sustainable development projects presents a range of opportunities for promoting greater efficiency, transparency, participation, and stability in financing. However, these opportunities must be balanced against the potential risks and challenges associated with cryptocurrencies, including regulatory and legal issues, volatility, and cybersecurity concerns.

The use of cryptocurrencies in financing projects related to the SDGs also poses several threats. One of the major concerns is the lack of regulation and oversight in the cryptocurrency market, which makes it vulnerable to fraud, scams, and money laundering. Since cryptocurrencies are decentralized and operate outside traditional financial institutions, they are difficult to track and regulate.

Additionally, the anonymity and lack of transparency associated with cryptocurrencies can make it easier for terrorists and criminals to finance illegal activities. Cryptocurrencies can also be used to evade taxes and regulations,

Table 1

**SWOT analysis for using cryptocurrencies in financing SDGs projects**

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Wider range of investors, which helps to finance sustainable development projects related to SDGs	Lack of regulatory frameworks and clear guidelines for using cryptocurrencies in projects related to SDGs
Increasing transparency and accountability through their use of blockchain and smart contract technology	High volatility of cryptocurrency prices, which can affect the value of investments and make it difficult to predict returns on investment
Increasing efficiency and reduced costs for sustainable development financing compared to traditional financing methods	Limited acceptance and adoption of cryptocurrencies by mainstream financial institutions and investors
Contributing the development of a more sustainable and equitable financial system	Potential negative environmental impact of cryptocurrency mining
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
Facilitation of cross-border transactions without intermediaries like banks	Lack of regulation and oversight in the cryptocurrency market
Potential for greater transparency and accountability through blockchain technology	Security risks such as hacking and theft
Greater participation in financing sustainable development projects by a wider range of stakeholders	High volatility and unpredictability of the cryptocurrency market
Potential to address challenges associated with traditional financing mechanisms	The energy-intensive process of cryptocurrency mining and transaction processing has significant environmental impacts

*Source: compiled by the author*

posing a threat to the overall stability and integrity of the financial system.

Another concern is the high volatility and unpredictability of the cryptocurrency market, which can result in significant financial losses for investors. Cryptocurrency prices are subject to rapid fluctuations and are often driven by speculation and hype rather than fundamental factors.

Finally, the energy-intensive process of cryptocurrency mining and transaction processing has significant environmental impacts. The vast amount of energy required to power the cryptocurrency network contributes to greenhouse gas emissions and exacerbates the problem of climate change.

Overall, while the use of cryptocurrencies in financing SDG-related projects presents some opportunities, it also carries significant risks and challenges that must be carefully considered and managed.

**Conclusions and prospects for further research in this area.** The use of cryptocurrencies in funding projects related to the SDGs can bring several benefits. First, the decentralized nature of cryptocurrencies allows for more efficient and secure transactions, without the need for intermediaries such as banks. This can potentially reduce transaction costs and increase transparency in the funding process.

Second, the use of cryptocurrencies can attract a wider range of investors, including those who are more comfortable with the technology and ideology behind cryptocurrencies. This can help diversify the funding sources and increase the overall amount of funds available for SDG-related projects.

Third, the anonymity and privacy features of some cryptocurrencies can provide additional protection for investors, particularly in countries where political instability or corruption is a concern. This can encourage more investment in projects that have the potential to positively impact society but may carry a higher level of risk.

Finally, the use of cryptocurrencies can facilitate cross-border transactions, making it

easier for investors from different countries to participate in funding SDG-related projects. This can help promote international cooperation and increase the chances of achieving the SDGs on a global scale.

Overall, the use of cryptocurrencies in funding projects related to the SDGs can provide several advantages, including efficiency, transparency, increased funding sources, privacy protection, and international cooperation. As such, it is worth exploring this option as a means of achieving the SDGs by 2030.

## REFERENCES

1. Medaglia, R. & Damsgaard, J. (2020) Blockchain and the United Nations Sustainable Development Goals: Towards an Agenda for IS Research. Twenty-Fourth Pacific Asia Conference on Information Systems, Dubai, UAE.
2. Mattila, Vilma & Dwivedi, Prateek & Gauri, Pratik & Rahman, Ma. (2021). The Role of Blockchain in Sustainable Development Goals (SDGs).
3. Bumblauskas, Daniel & Mann, Arti & Dugan, Brett & Rittmer, Jacy. (2019). A blockchain use case in food distribution: Do you know where your food has been? *International Journal of Information Management*.
4. Liu, Z., Chi, Z., Osmani, M., & Demian, P. (2021) Blockchain and building information management (BIM) for sustainable building development within the context of smart cities. *Sustainability*, № 13(4).
5. Behnke, Kay & Janssen, Marijn. (2019). Boundary conditions for traceability in food supply chains using blockchain technology. *International Journal of Information Management*.
6. Holubka, S. M., Shtuler, I. Y., & Biloskyrskyi, R. R. (2017). Financing actions of environmental and economic development in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, № 2(23).
7. Biloskursky, R., Verstiak, A., & Vinnychuk, I. (2019). Sectoral analysis of environmental economics: The view from Ukraine. *Scientific Annals of Economics and Business*, № 66(3).

*Стаття надійшла до редакції 14 квітня 2023 р.*

УДК 657:657.6:006

**Кирильєва Л. О.**

*kirilieva@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0793-5912*

*Researcher ID: C-1925-2019*

*к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

**Наумова Т. А.**

*naumsirik5@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8373-870X*

*Researcher ID: ADZ-1562-2022*

*к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

**Акімова Н. С.**

*akimovans@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8608-8757*

*Researcher ID: AES-9786-2022*

*к.е.н., проф., професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ КОНВЕРГЕНЦІЇ**

**Анотація.** В статті досліджено теоретично-практичний досвід організації бухгалтерського обліку та звітності Німеччини, яка має значний вплив на розвиток континентальної облікової системи та бухгалтерського обліку України в період конвергенції стандартів обліку. Виходячи з цільової спрямованості обліку, визначено складові бухгалтерського обліку в підприємствах Німеччини, що орієнтовані не тільки на формування звітності відповідно національних стандартів обліку для держави, інвесторів, кредиторів, але й на посилення його управлінських функцій шляхом організації контролінгу для прийняття управлінських рішень. Визначено головних регуляторів обліку Німеччини, яким делеговано з боку держави повноваження встановлювати облікові правила, розробляти та змінювати відповідно вимогам сучасності стандарти бухгалтерського обліку та звітності. Задля розкриття концептуальної основи бухгалтерського обліку в Німеччині проаналізовано національні принципи обліку та фінансової звітності (*Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung – GoB*), що спрямовані на формування неупередженої, облікової інформації та її оприлюднення. У зв'язку з цим було досліджено структуру бухгалтерського балансу підприємств Німеччини та визначено види інформації, що підлягають розкриттю в першочерговій формі фінансової звітності. Акцентовану увагу на можливості використання варіативного підходу складання Звіту про прибутки та збитки в Німеччині, обираючи метод загальних витрат (*Gesamtkostenverfahren*) або метод прямих витрат (*Umsatzkostenverfahren*). Важливим для всіх держав є питання оподаткування, тому розкрито сутність корпоративного податку (*Körperschaftsteuer*) та солідарного податку *Solidaritätszuschlag* (податок для фінансування відбудови в Східній Німеччині). Зроблено аналіз структури Плану рахунків обліку для підприємств Німеччини, що побудований за інтегрованим підходом та в умовах цифровізації може мати розширений перелік аналітичних рахунків відповідно інформаційних потреб системи управління. Аналіз та зіставлення наукових поглядів дозволило розробити референтну модель організації обліку та звітності в підприємствах Німеччини з урахуванням національних особливостей держави, вимог регуляторів обліку, а також норм Комерційного (торгового) кодексу (*Handelsgesetzbuch, HGB*).

**Ключові слова:** облік, принципи, система, Німеччина, звітність, конвергенція, стандарти обліку.

**Kyrylieva Ludmila**

*kirilieva@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0793-5912*

*Researcher ID: C-1925-2019*

*Ph.D., Associate Professor,*

*Associate Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation  
State Biotechnological University, Kharkiv*

**Naumova Tetiana**

*naumsirik5@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8373-870X*

*Researcher ID: ADZ-1562-2022*

*Ph.D., Associate Professor,*

*Associate Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation  
State Biotechnological University, Kharkiv*

**Akimova Nataliia**

*akimovans@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8608-8757*

*Researcher ID: AES-9786-2022*

*Ph.D., Professor,*

*Professor of the Department of Accounting, Taxation and Auditing  
State Biotechnological University, Kharkiv*

## **ORGANIZATIONAL ASPECTS OF ACCOUNTING AND REPORTING OF GERMAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF CONVERGENCE**

**Abstract.** *The article studies the theoretical and practical experience of organizing accounting and reporting in Germany, which has a significant impact on the development of the continental accounting system and accounting in Ukraine in the period of convergence of accounting standards. Based on the target orientation of accounting, the author identifies the components of accounting in German enterprises, which are focused not only on the formation of reporting in accordance with national accounting standards for the State, investors, and creditors, but also on strengthening its management functions by organizing controlling for making management decisions. The author identifies the main accounting regulators in Germany which are delegated by the State to establish accounting rules, develop and amend accounting and reporting standards in accordance with the requirements of modernity. To reveal the conceptual framework of accounting in Germany, the author analyzes the national principles of accounting and financial reporting (Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung – GoB) aimed at generating unbiased accounting information and its disclosure. In this regard, the article examines the structure of the balance sheet of German enterprises and identifies the types of information to be disclosed in the primary form of financial statements. The focus is made on the possibility of using a variable approach to the preparation of the income statement in Germany, choosing the general cost method (Gesamtkostenverfahren) or the direct cost method (Umsatzkostenverfahren). The issue of taxation is important for all states, so the essence of the corporate tax (Körperschaftsteuer) and the Solidaritätszuschlag (tax to finance reconstruction in East Germany) is revealed. The article analyzes the structure of the Chart of Accounts for German enterprises, which is based on an integrated approach and, in the context of digitalization, may have an expanded list of analytical accounts in accordance with the information needs of the management system. The analysis and comparison of scientific views made it possible to develop a reference model for organizing accounting and reporting in German enterprises, taking into account the national characteristics of the State, the requirements of accounting regulators, as well as the provisions of the Commercial (Commercial) Code (Handelsgesetzbuch, HGB).*

**Key words:** accounting, principles, system, Germany, reporting, convergence, accounting standards.

**JEL Classification:** F23, M16, M42

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-02>

**Постановка проблеми.** Поширення глобалізаційних та інтеграційних процесів в світі призводить до появи нової геостратегії, модернізації інформаційного середовища через цифровізацію, і як наслідок, розбудови бухгалтерського обліку та фінансової звітності відповідно міжнародним принципам та стандартам обліку. У цьому зв'язку виникає необхідність вивчення теоретично-практичних аспектів організації бухгалтерського обліку держав-лідерів, що мають значні досягнення в галузях економіки, високі фінансові показники результатів діяльності та велику довіру стейкхолдерів до обліково-аналітичної інформації. Тому з метою встановлення довгострокових міжнародних відносин України з державами континентальної облікової системи є визначення особливостей розвитку організації бухгалтерського обліку та звітності Німеччини. Це дозволить отримати додаткові стимули до проходження глобальної конвергенції обліку в Україні, посилити міждержавну взаємодію національних регуляторів обліку, на інституційному рівні здійснити модернізацію вітчизняної облікової моделі з урахуванням позитивних аспектів формування обліково-аналітичного сервісу управління підприємствами Німеччини.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Можливість України вступити до Євросоюзу та демонстрація виконання його вимог потребує зближення облікових систем та вивчення міжнародного досвіду організаційних аспектів обліку та звітності підприємств. Представників наукових шкіл цікавить Німеччина, що має значний розвиток методології формування облікової системи та здійснює поступово конвергенцію стандартів фінансової звітності на сучасному етапі. Дослідженню методології бухгалтерського обліку в європейських країнах, зокрема Німеччини, присвячено роботи С. Ф. Голова [1], М. В. Корягіна, П. О. Куцика [5], Л. О. Кирильєвої, Д. Д. Шеховцової [3], Малишкін О. І. [8] та інших авторів. В наукових дослідженнях В. М. Костюченко детально розкрито особливості процесу конвергенції бухгалтерського обліку в Німеччині відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), а також визначено відмінності між німецькими стандартами бухгалтерського обліку (GAAP) та міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) [2]. О. Пасько, що активно займається вивченням регуляторів обліку на міжнародному та наці-

ональному рівні, надає повну характеристику моделі регулювання обліку в Німеччині, а також виділяє її характерні ознаки [4]. Процес формування фінансової звітності за МСФЗ та контроль за строками її подання в Німеччині досліджено у наукових роботах Т. А. Гоголь [6]. Незважаючи на вагомий внесок науковців щодо розкриття питань з методології бухгалтерського обліку та звітності в Німеччині, виникає необхідність розробки комплексного підходу до формування інформаційного сервісу управління підприємствами в Німеччині з подальшою адоптацією міжнародного досвіду в облікову систему підприємств України в період євроінтеграції та конвергенції стандартів.

**Постановка завдання.** Визначення організаційно-практичних аспектів обліку та фінансової звітності Німеччини задля їх адоптації в обліково-аналітичній системі підприємств України в контексті глобальної конвергенції та інтеграції стандартів обліку на міжнародному рівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожна країна світу має свої традиції та менталітет, що впливає на побудову бухгалтерського обліку. Особлива увага сьогодні прикута до національних особливостей організації бухгалтерського обліку в організаційних структурах Німеччини, де тривалий час зберігається емерджентність облікової системи. В контексті організації бухгалтерського обліку в підприємствах Німеччини його поділяють на зовнішній та внутрішній облік [1]. Функціональним призначенням зовнішнього обліку є формування інформації для стейкхолдерів, в той час як внутрішній облік орієнтований на задоволення інформаційних потреб керівників різних рівнів системи управління діючого підприємства. Зазвичай внутрішній облік співвідносять з управлінським обліком. Однак в Німеччині для формування внутрішньої релевантної інформації функціонує служба контролінгу, яка забезпечує організацію процесу обліку, планування, координації господарської діяльності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень тактичного та стратегічного розвитку підприємства. Як справедливо зазначає Голова С., що «особливим випадком є Німеччина, де термін «управлінський облік» не застосовують», а «досвід інформаційного забезпечення управління, в Німеччині знайшов втілення в концепції контролінгу» [1].

Саме контролінг дозволяє оптимізувати витрати за центрами відповідальності, підвищити ефективність та результативність їх діяльності, попередити ризики тощо.

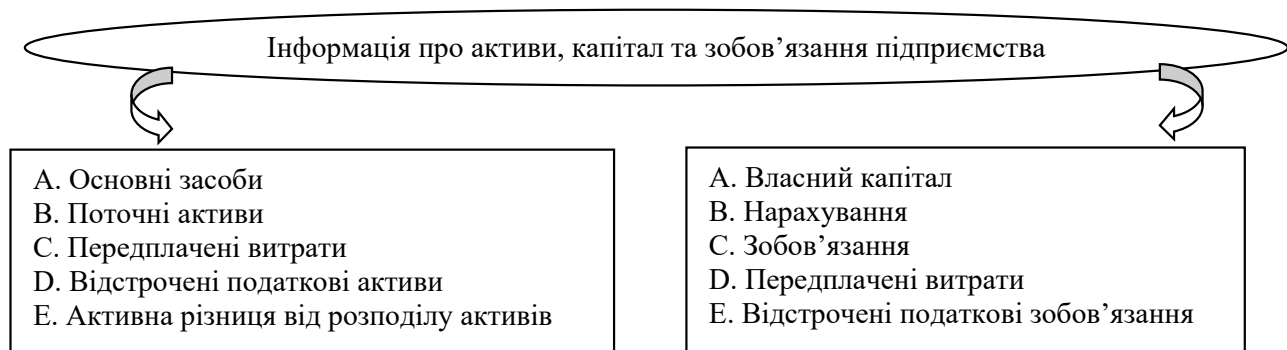
Організація бухгалтерського обліку в публічних та непублічних підприємствах Німеччини здійснюється відповідно вимог параграфів 315 та 342 Комерційного (торгового) кодексу. У процесі конвергенції до Торгового кодексу Німеччини було додано книгу, яка відображає частину положень Директив ЄС у сфері бухгалтерського обліку та аудиту. Трансформація та модифікація бухгалтерського обліку відповідно до сучасних реалій сьогодення здійснюється в міжнародній та вітчизняній практиці професійними організаціями (регуляторами), яким делеговано з боку держави повноваження встановлювати облікові принципи, правила та норми, а також розробляти або змінювати стандарти бухгалтерського обліку [3]. Роль національних регуляторів бухгалтерського обліку в Німеччині виконують сьогодні: Інститут присяжних аудиторів, Аудиторська палата, Рада зі стандартів бухгалтерського обліку Німеччини.

Розглядаючи процес стандартизації та конвергенції бухгалтерського обліку та звітності в Німеччині, слід відзначити значні можливості щодо врегулювання методологічних питань з бухгалтерського обліку не тільки державними органами влади, але й приватними агенціями. Так, Пасько О., досліджуючи проблематику регуляторів обліку в Німеччині зазначає, що «в німецькій моделі багаторівневого врядування відбувається залучення приватної експертизи в регулюванні обліку шляхом передачі повноважень з регулювання обліку від державних органів приватним агентам» [4].

Теоретично-методологічні та організаційні компоненти обліково-аналітичного забезпе-

чення управління підприємствами ґрунтуються на принципах бухгалтерського обліку та фінансової звітності, однак єдиного офіційного їх переліку не існує. В Німеччині визначено принципи: повноти; точності; свободи від свавілля; ясності та наочності; принцип підвищення балансової вартості; нарахування; реалізації; імпаритет; обережності [5]. Зазначені принципи бухгалтерського обліку спрямовані на формування неупередженої, релевантної інформації у формах фінансової звітності відповідно німецьким стандартам бухгалтерського обліку. Бухгалтерський баланс і звіт про прибутки та збитки є обов'язковими формами фінансової звітності для всіх підприємств, незалежно від обсягів реалізації, форми власності та розмірів. Структура і форма балансу для німецьких компаній є різними, малі підприємства можуть складати бухгалтерський баланс у скороченій формі, тобто мають менше статей балансу, всі інші компанії складають баланс з урахуванням усіх статей [6]. Інформація, що підлягає розкриттю в бухгалтерському балансі підприємств Німеччини в загальному вигляді представлено на рис. 1.

Для формування звіту про прибутки та збитки в Німеччині використовують метод загальних витрат або методу прямих витрат. В структури цього звіту відсутній фрагмент про сукупний дохід як це передбачено міжнародними стандартами фінансової звітності. Звіт про прибутки та збитки складається для визначення фінансового результату діяльності підприємства, а інформація про прибуток є базою для його оподаткування. Характерним є те, що прибуток підприємств підлягає оподаткуванню в частині корпоративного податку (за єдиною ставкою 15%), а також солідарного податку (за ставкою 5,5% від відповідного корпоративного податку).



**Рис. 1. Інформація щодо розкриття її в бухгалтерському балансі підприємств Німеччини**  
Джерело: побудовано на основі [7]

Інші вище згадані форми фінансової звітності складають великі підприємства та є майже ідентичними за структурою та змістом з формами, що використовуються в підприємствах України.

Що стосується Планом рахунку обліку, то він в Німеччині довгий час законодавчо регулювався та був обов'язковим до використання всіма організаційними структурами. Сьогодні регуляторами обліку для підприємств різних галузей економіки (промисловість, сільське господарство тощо) пропонуються до використання окремі плани рахунків, які в залежності від інформаційних потреб та рівня цифровізації на підприємстві можна змінювати. Погоджуємося з Малишкін О. І., що в плані рахунків Німеччини приділяється увага саме «доходно-витратному механізму» та «увагою бухгалтерів і менеджерів компанії є витрати діяльності за схемою: облік-аналіз-управління» [8]. Також характерною ознакою німецького плану на відміну від українського є виокремлення класу 0 «Нематеріальні та матеріальні вкладення» (Immaterielle und materielle Anlagen), класу 1 «Фінансові вкладення» (Finanzanlagen) та класу 8 «Результати діяльності» (Ergebnisrechnungen). Взаємозв'язок рахунків обліку з формами фінансової звітності організаційних структур наведено в Референтній моделі організації бухгалтерського обліку в підприємствах Німеччини (рис. 2).

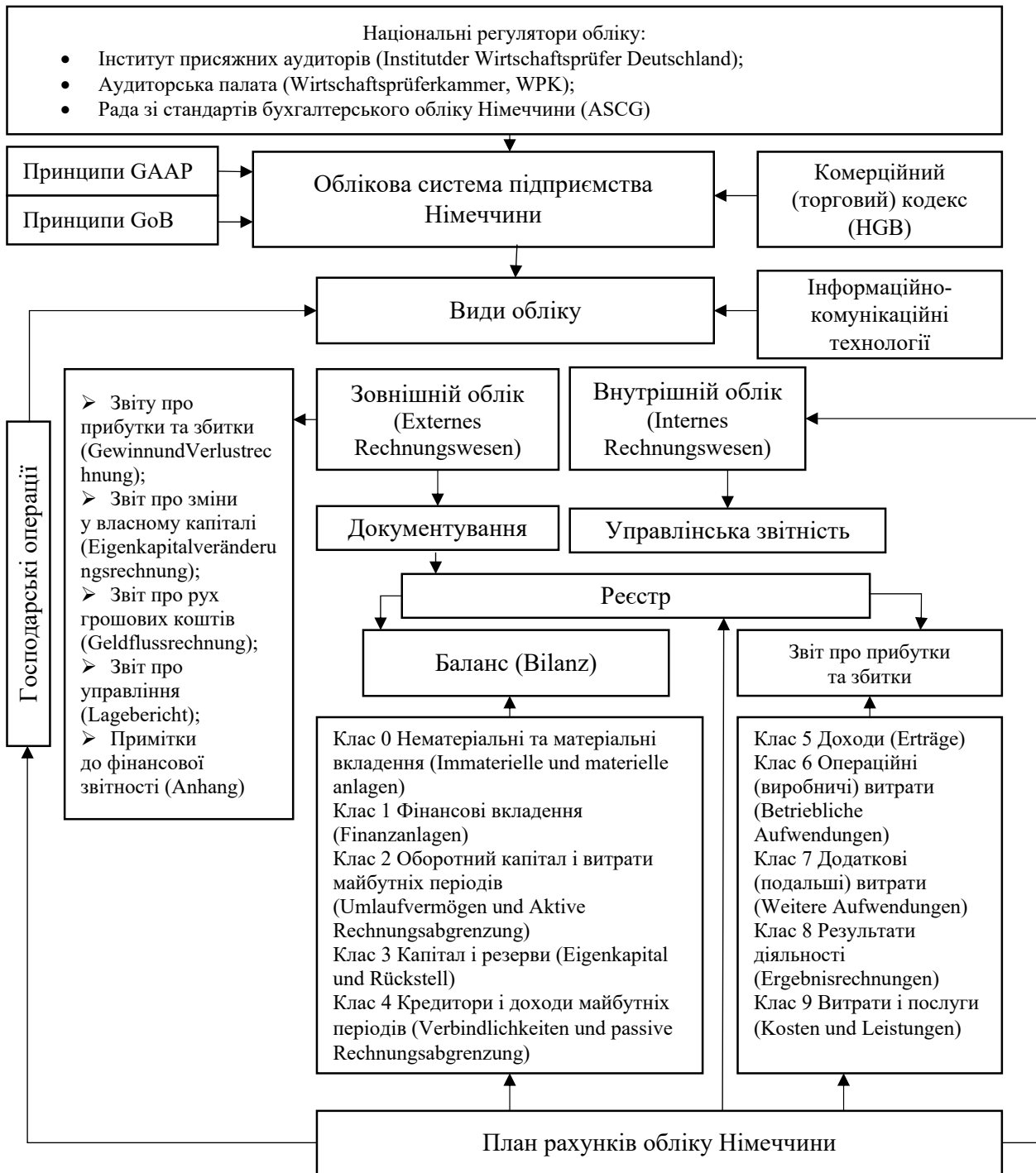
Дана модель дозволяє отримати інформацію про формування облікової системи підприємств з урахуванням національних особливостей держави під впливом регуляторів обліку, принципів обліку, чинного законодавства для організації облікового процесу, зокрема нормам Комерційного кодексу.

Німеччина сьогодні як і всі розвинуті країни світу охопена процесами цифровізації, що спрямовані на імплементацію інформаційно-комунікаційних технологій в систему управління підприємствами. Перспективними для оптимізації облікового процесу підприємств Німеччини вважаються такі інноваційні технології як: хмарні технології (cloudtechnologies), великі масиви даних (BigData), електронний обмін даними (EDI), облік в режимі реального часу (RTA). В Німеччині великі компанії переважно в системі бухгалтерського обліку застосовують можливості хмарних технологій, які дозволяють

зберігати та працювати з великими масивами облікових даних в хмарі, управляти базами даних незалежно від місця географічного знаходження, оновлювати автоматично програмне забезпечення без втручання людини. В умовах цифрових трансформацій існують різні варіанти застосування хмарних технологій. Однак, в своєму науковому дослідженні Король зазначає, що в окремих зарубіжних країнах, зокрема в Німеччині існує три варіанти застосування даної технології, а саме: «використання ресурсів ІТ-інфраструктури провайдера на умовах оренди або, іншими словами, інфраструктуру як послугу (англ. Infrastructure as a Service, IaaS); використання ІТ-інфраструктури і платформи (веб-сервер або база даних) провайдера на умовах оренди як послуги або платформа як послуга (англ. Platform as a Service, PaaS); використання програмного забезпечення провайдера на умовах оренди як послуги або програмне забезпечення як послуга (англ. Software as a Service, SaaS) наприклад, електронна пошта або інший офісний додаток» [9]. Вважаємо, що кожен із зазначених варіантів застосування хмарних технологій має свої технічні переваги та надає новітній потенціал для модернізації облікового процесу організаційних структур Німеччини.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Німеччина – це держава з розвинутою економікою та активною соціальною підтримкою населення, що забезпечується ефективною діяльністю підприємств в площині свободи ринкових взаємовідносин між суб'єктами господарювання. Як показали проведені дослідження, система бухгалтерського обліку в Німеччині характеризується консерватизмом, регулюванням обліку державними і незалежними фаховими організаціями та контролем за дотриманням норм (принципів GAAP Німеччини) Торгового кодексу. Бухгалтерський облік в контексті його організації постійно розвивається та удосконалюється, що підтверджується активізацією процесів інтеграції та конвергенції німецьких стандартів обліку з міжнародними. Саме конвергенція сприятиме зацікавленості організаційних структур у використанні єдиних стандартів обліку з урахуванням інтересів європейських держав та США задля підвищення рівня зрозумілості інформації з фінансової звітності.





**Рис. 2. Референтна модель організації бухгалтерського обліку в підприємствах Німеччини**

Джерело: побудовано на основі [1; 4; 8]

Отже, позитивний досвід організації бухгалтерського обліку в Німеччині має теоретико-практичну значимість та може бути корисним в контексті розвитку діяльності національних регуляторів обліку, розбудови облікової системи з використанням цифрових

технологій, актуалізації та поширення контролінгу в підприємствах України задля оптимізації ресурсного потенціалу в умовах посилення конкуренції, підвищення результативності діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Голов С. Генезис управлінського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. № 7–8. С. 2–24

2. Костюченко В. М., Тарабан Н. Г. Конвергенція бухгалтерського обліку і фінансової звітності Німеччини відповідно до МСФЗ. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 1290–1297.

3. Кирильєва Л. О. Шеховцова Д. Д. Сучасна концепція регуляторів з організації бухгалтерського обліку. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 270–275.

4. Пасько О. Багаторівневе врядування в регулюванні обліку в Німеччині: структура та діяльність КСБО Німеччини. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації* : міжнар. зб. наук. пр. 2016. Вип. 2. С. 44–55.

5. Корягін М. В., Куцик П. О. Концептуальний розвиток методології бухгалтерського обліку: монографія. Львів : Видавництво ЛКА. 2015. 239 с.

6. Гоголь Т. А., Личкун Ю. К. Особливості складання фінансової звітності в Німеччині. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку* : VI Міжнародна науково-практична конференція. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка». 2020. 128 с. С. 7–9.

7. Pit Wilkens Bilanz Definition, Aufbau, Arten Beispielhttps. Bilanz Definition, Aufbau, Arten Beispiel. URL: <https://www.deltavalue.de/bilanz>.

8. Малишкін О. І. Плани рахунків підприємств європейських країн у контексті міжнародних стандартів і євроінтеграції. *Водний транспорт*. 2017. Вип. 1. С. 61–68.

9. Король С. Я., Ключко А. О. Цифрові технології в обліку й аудиті. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 170–176.

## REFERENCES

1. Holov S. (2017) Henezys upravlinskoho obliku [The evolution of managerial accounting], *Bukhhalterskyi oblik i audyt*. 2017. № 7–8. P. 2–24.

2. Kostiuchenko V. M., Taraban N. H. (2018) Konverhentsiia bukhhalterskoho obliku i finansovoi

voi zvitnosti Nimechchyny vidpovidno do MSFZ [Accounting and financial reporting convergence in Germany in accordance with IFRS]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 19. P. 1290–1297.

3. Kyrylieva L. O. Shekhovtsova D. D. (2019) Suchasna kontseptsiiia rehuliatoriv z orhanizatsii bukhhalterskoho obliku. [The Modern Conception of the Regulators for Organization of Accountance]. *Biznes Inform*. № 3. P. 270–275.

4. Pasko O. (2016) Bahatorivneve vriaduvannia v rehuliuванні obliku v Nimechchyni: struktura ta diialnist KSBO Nimechchyny [Multi-level governance in regulation of accounting in Germany: structure and activities of accounting standards committee of Germany]. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii* : mizhnar. zb. nauk. pr. Vyp. 2. P. 44–55.

5. Koriahin M. V., Kutsyk P. O. (2015) Kontseptualnyy rozvytok metodolohii bukhhalterskoho obliku: monohrafiia [Conceptual development of accounting methodology]. Lviv: Vydavnytstvo LKA. 239 p.

6. Hohol T. A., Lychkun Yu. K. (2020) Osoblyvosti skladannia finansovoi zvitnosti v Nimechchyni. [Peculiarities of preparing financial statements in Germany]. *Bukhhalterskyi oblik, opodatkuvannia, analiz i audyt: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku. VI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia*. Chernihiv : NU «Chernihivska politekhnikha». 128 p. P. 7–9

7. Wilkens Pit (2023), Bilanz Definition, Aufbau, Arten Beispiel. [Bilanz Definition, Aufbau, Arten Beispielhttps]. URL: <https://www.deltavalue.de/bilanz>.

8. Malyskin O. I. (2017), *Plany rakhunkiv pidpriemstv yevropeiskykh krain u konteksti mizhnarodnykh standartiv i yevrointehratsii* [Cards of accounts of enterprises of european countries in the context of international standards and eurointegration]. *Vodnyi transport*. Vyp. 1. P. 61–68.

9. Korol S.Ia., Klochko A.O. (2020), *Tsyfrovi tekhnolohii v obliku y audyti* [Digital technologies in accounting and auditing]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia : Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 1. P. 170–176.

*Стаття надійшла до редакції 28 лютого 2023 р.*

УДК 338.48:379.8

**Миронов Ю. Б.**

*yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X*

*Researcher ID: E-9613-2019*

*к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

**Свидрук І. І.**

*irena\_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449*

*Researcher ID: F-8502-2019*

*д.е.н., проф., професорка кафедри менеджменту,  
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ТУРИЗМУ

**Анотація.** Статтю присвячено огляду ідеї креативного туризму за допомогою творчих видів діяльності (мистецтва, музики, фотографії, кулінарії тощо) та обґрунтуванню передумов для розвитку креативного туризму. Визначено сутність креативності та її особливості у сфері туризму. Найкращою дефініцією є така: креативний туризм – це подорож, спрямована на отримання зацікавленого й автентичного досвіду, зі спільним навчанням у царині мистецтва, спадщини або особливого характеру простору, і вона забезпечує зв'язок із тими, хто проживає в цьому місці та створює цю живу культуру. Огляд особливостей креативного туризму дозволяє стверджувати, що креативний туризм набуває популярності завдяки своїм освітнім та культурним аспектам. З'ясовано, що в Україні креативний туризм перебуває в зародковому стані, проте, враховуючи факт, що вітчизняна культурна спадщина є багатогою, він стрімко розвивається та має яскраві приклади: Львівська майстерня шоколаду, Музей-майстерня у Тереховлі, клуби гончарства та ліпки, галереї та музеї, кулінарні заклади із проведенням майстер-класів тощо. Оглянуто елементи інституційної підтримки розвитку креативного туризму в Україні та зазначено, що уряд надає фінансування проектам розвитку туристичної інфраструктури та створення нових пам'яток. Обґрунтовано, що для подальшого розвитку креативного туризму в Україні необхідно вирішити низку проблем, основними з яких є наступні: недостатня обізнаність українців про креативний туризм; нестача додаткових інвестицій в інфраструктуру та маркетингові кампанії, які сприятимуть розвитку вітчизняного креативного туризму. Подальші дослідження доцільно зосередити на проблемах удосконалення теоретико-методологічного забезпечення механізмів розвитку креативного туризму, його інституційної підтримки, проектуванні нових дестинацій та розробленні нових туристичних маршрутів, їх економічному обґрунтуванні, розробленні та впровадженні практичних рекомендацій із розвитку креативного туризму в Україні.

**Ключові слова:** туризм, креативність, креативний туризм, творчий туризм, туристична дестинація.

**Myronov Yuriy**

*yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X*

*Researcher ID: E-9613-2019*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor at the Department of Tourism  
and Hotel&Restaurant Business,  
Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

**Svydruk Irena**

irena\_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449

Researcher ID: F-8502-2019

Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Management,  
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE CREATIVE TOURISM DEVELOPMENT

**Abstract.** The article is devoted to an overview of the creative tourism idea through creative activities (art, music, photography, cooking, etc.) and substantiation of the prerequisites for the creative tourism development. The essence of creativity and its peculiarities in the tourism sphere are defined. The best definition is the following: creative tourism is a journey aimed at gaining an engaging and authentic experience, with shared learning in the field of art, heritage or the special character of a space, and it provides a connection with those who live in the place and create this living culture. A review of the creative tourism features has shown that creative tourism is gaining popularity due to its educational and cultural aspects. It was found that creative tourism in Ukraine is in its infancy, but the fact is that the national cultural heritage is rich, it is developing rapidly and has bright examples: Lviv Chocolate Workshop, the Museum Workshop in Terebovlia, pottery and modeling clubs, galleries and museums, culinary establishments with master classes etc. The elements of institutional support for the creative tourism development in Ukraine are reviewed and it is noted that the government provides funding for projects to develop tourism infrastructure and create new attractions. It is substantiated that for the further creative tourism development in Ukraine it is necessary to solve a number of problems, the main of which are as follows: lack of awareness of Ukrainians about creative tourism; lack of additional investment in infrastructure and marketing campaigns that will promote the development of domestic creative tourism. Further research should focus on the problems of improving the theoretical and methodological support for the mechanisms of creative tourism development, its institutional support, designing new destinations and developing new tourist routes, their economic justification, and developing and implementing practical recommendations for the creative tourism development in Ukraine.

**Key words:** tourism, creativity, creative tourism, tourist destination.

**JEL Classification:** L83, Z32

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-03>

**Постановка проблеми.** Креативний туризм – це порівняно нова форма туризму, яка набула популярності в останні роки, оскільки мандрівники все більше прагнуть отримати цікаві та значущі враження. Креативний туризм заохочує мандрівників досліджувати власну творчість і більш змістовно спілкуватися з місцевою культурою, поєднуючи досвід навчання та залучення до творчої діяльності з досвідом відвідування нового місця призначення.

Ідея креативного туризму полягає в тому, щоб надати мандрівникам можливість дослідити та відчути місце призначення за допомогою творчих видів діяльності, таких як мистецтво, музика, фотографія, кулінарія тощо. Творчих туристів заохочують навчатися

новим навичкам, залучатися до місцевої культури та створювати щось унікальне під час свого перебування у туристичній дестинації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній туризмології практично відсутні ґрунтовні наукові дослідження питань креативного туризму, особливостей його розвитку, доступності туристичних дестинацій у світі та в Україні. Це пов'язане з невеликою популярністю цього напрямку у зв'язку з недостатнім розвитком інфраструктури креативного туризму, низькою поінформованістю населення, порівняно високою вартістю супутніх послуг. Попри це, динаміка розвитку даного виду туризму свідчить про те, що він є перспективним за сучасних умов. В українській та іноземній науковій і науково-популярній

літературі питанням розвитку креативного туризму присвячені публікації К. Баранової [1], Л. Божко [2], О. Радіонової, Л. Оболенцевої, С. Александрової [3], N. Duxbury [4], G. Richards [4; 6; 7], С. Raymond [5; 6], J. Wilson [5; 7] та деяких інших українських та закордонних авторів. Проте цей вид туризму все ж є слабо вивченим у науковому плані та потребує, на нашу думку, всестороннього дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення сутності, проблем та перспектив розвитку креативного туризму за сучасних умов.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Креативність – це здатність людини до генерації нового шляхом розширення та трансформації бачення майбутньої реальності, це творче конструювання. Креативність передбачає творчий підхід (проекування) нових властивостей об'єкта із вже існуючих властивостей [8, с. 5]. Креативність – широкомасштабна тема, яка не оминула і сфери туризму, і, крім активного застосування креативності у бізнес-процесах туристичних підприємств, важливою тенденцією сучасного світового туризму став розвиток креативного (або творчого) туризму. Він базується на ідеї поєднання творчості та подорожей, надання туристам можливості відчути культуру та історію певного регіону через творчу діяльність. Креативний туризм надає мандрівникам унікальні та незабутні враження, а також можливість дізнатися про нові культури та звичаї.

Концепція креативного туризму як форма культурного туризму набула поширення на початку XXI століття [4–7]. За одним із визначень, це туризм, що пропонує відвідувачам можливість розвивати свій творчий потенціал за допомогою активної участі на курсах та навчанні, характерних для місця відпочинку, де вони проводяться [6, с. 18].

Відповідно до визначення Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), “креативний туризм – це подорож, спрямована на отримання зацікавленого й автентичного досвіду, зі спільним навчанням у царині мистецтва, спадщини або особливого характеру простору, і вона забезпечує зв'язок з тими, хто проживає в цьому місці та створює цю живу культуру” [9].

Як зазначає К. А. Баранова, особливістю креативного туризму є “інтерактивність,

ознайомлення з новою культурою, яке відбувається безпосередньо з освоєнням навичок, властивих конкретному регіону. Завдання, яке стоїть перед подорожуючими такого роду – постаратися повністю зануритися в новий світ, з усіма його звичаями і традиціями, і навіть бути готовим до освоєння різного роду занять. Наприклад, навчитися танцювати або відкрити секрети приготування національних страв” [1, с. 180].

Л. Д. Божко підкреслює, що креативний туризм є самодостатнім продуктом, який у залежності від поставлених завдань легко змінює формат і тематику, залишаючись креативним по своїй суті і цілепокладанню. Програми креативного туризму можуть наповнювати маршрути турів, подієві заходи, екскурсії та дозвіллевий час мандрівників. Вони комфортно поєднують у собі як романтично-ностальгічні настрої, так і мрії про наше майбутнє [2, с. 4].

Креативний туризм – це форма туризму, яка зосереджена на культурному та творчому досвіді, такому як мистецтво, музика, їжа та ремесла. Креативні туристи – це мандрівники, які прагнуть дослідити культуру та творчість місця призначення, беручи участь у таких заходах, як малювання, виготовлення кераміки, уроки кулінарії та вивчення традиційних ремесел.

До особливостей креативного туризму слід віднести наступні (рис. 1).

Принципи креативного туризму базуються на ідеї, що подорож має бути активним досвідом, а не пасивним. Творчих туристів заохочують зануритися в культуру, яку вони відвідують, і активно залучатися до неї через творчу діяльність. Це можна зробити, беручи участь у майстер-класах, семінарах чи заняттях, які пропонують місцеві жителі, або просто досліджуючи місцевість на власних умовах.

Творчі (креативні) туристи часто шукають унікальний досвід, який неможливо знайти в іншому місці. Вони можуть зупинитися в бутік-готелях або відвідати місця, які зазвичай не відвідують інші туристи. Творчі туристи також часто беруть участь у майстер-класах або заняттях, які пропонують місцеві мешканці, щоб дізнатися про традиційні ремесла чи техніки, характерні для місцевості, яку вони відвідують. Крім того, творчі туристи можуть шукати можливості для культурного обміну та діалогу з місцевими жителями, щоб



Рис. 1. Особливості креативного туризму

Джерело: побудовано авторами

отримати уявлення про різні традиції та способи життя.

Важливо вказати на контексти творчості в туризмі (рис. 2).

У світі креативний туризм набуває популярності завдяки своїм освітнім та культурним аспектам. Він став популярним серед молодих людей, які шукають нових вражень і хочуть досліджувати різні культури. Творчий туризм надає мандрівникам можливість залучитися до місцевої культури через семінари, курси або інші заходи, пов'язані з місцевою культурою. Цей вид туризму також сприяє культурному обміну між туристами та місцевими жителями, що може допомогти побудувати мости між різними культурами.

В Україні креативний туризм все ще перебуває в зародковому стані, але він набирає обертів завдяки своєму потенціалу для економічного зростання та створення робочих місць.

Україна має багату культурну спадщину (матеріальну та нематеріальну), яку можна дослідити за допомогою креативного (творчого) туризму. Відвідувачі можуть познайомитися з традиційними видами українського мистецтва, такими як українські писанки, вишивка, ткацтво, гончарство та різьблення по дереву, взяти участь у майстер-класах, які проводять місцеві художники чи ремісники,

які спеціалізуються на традиційних українських ремеслах. Яскравими прикладами слугують: Львівська майстерня шоколаду, відома своїми "солодкими" майстер-класами, Музей-майстерня у Тербовлі (виливання гіпсових фігурок, виготовлення ляльок-мотанок, розпис порцелянового посуду та екосумок, миловаріння), численні клуби гончарства та ліпки тощо.

Креативні туристи також можуть досліджувати колоритне сучасне мистецтво України. По всій країні є численні галереї та музеї, які демонструють роботи сучасних українських художників. Відвідувачі також можуть взяти участь у майстер-класах від сучасних українських митців та дізнатися про їхні техніки та стилі.

Україна відома своєю смачною кухнею, яка є однією з головних принад для багатьох туристів. Творчі туристи можуть брати участь у кулінарних майстер-класах чи пройти кулінарні курси від місцевих кухарів, щоб навчитися готувати традиційні українські страви, такі як борщ чи вареники.

Щодо інституційної підтримки розвитку креативного туризму в Україні, Уряд вживає певних заходів для підтримки розвитку креативного туризму, зокрема надаючи фінансування таким проектам, як розвиток туристичної інфраструктури та створення нових



**Рис. 2. Контексти творчості в туризмі**

*Джерело: побудовано авторами на основі [2]*

пам'яток. Крім того, Україна має багату культурну спадщину, яку можна досліджувати за допомогою творчих занять, таких як уроки малювання чи майстер-класи з танців. Втім, в Україні відсутня будь-яка програма розвитку креативного туризму, як і креативний туризм не виділений окремим видом в українському законодавстві (зокрема, у Законі України “Про туризм”). Для подальшого розвитку креативного туризму в Україні необхідно вирішити ще низку проблем. Одним із таких викликів є недостатня обізнаність українців про креативний туризм. Крім того, існує потреба у додаткових інвестиціях в інфраструктуру та маркетингові кампанії, які сприятимуть розвитку креативного туризму в Україні.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Креативний туризм – відносно нове поняття, яке в останні роки привертає все більше уваги в Україні. Це подорожі до спеціалізованих дестинацій, щоб відчувати місцеву культуру, мистецтво та спосіб життя за допомогою таких видів діяльності, як малювання, кулінарія, музика та інші, що дає можливість відвідувачам можливість дізнатися про місцеву культуру та звичаї, беручи участь у творчій діяльності. Потенціал для креативного туризму в Україні величезний завдяки її різноманітній культурній спадщині та широкому спектру заходів, доступних

для відвідувачів. Креативні туристи знайдуть багато можливостей для комунікації з місцевими мешканцями, досліджуючи унікальну культуру та історію України через творчі заняття. Загалом за належного інвестування та просування креативний туризм має великий потенціал для зростання як у світі, так і в Україні. Це може забезпечити захоплюючий досвід для мандрівників, а також допомогти місцевим громадам, створюючи робочі місця та стимулюючи економічне зростання.

Перспективними для подальших досліджень, на думку авторів, є питання удосконалення теоретико-методологічного забезпечення механізмів розвитку креативного туризму, його інституційної підтримки, проєктування нових дестинацій та розроблення нових туристичних маршрутів, їх економічне обґрунтування, розробка і впровадження практичних рекомендацій із розвитку креативного туризму в Україні.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Баранова К. А. Креативний туризм як інноваційний вид туризму. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні* : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 23 квітня 2021 р.). Херсон : ХДАЕУ, 2021. 327 с. С. 180–182.
2. Божко Л. Д. Креативний туризм: постнекласична варіація культурного туризму. *Доз-*

вілля та туризм у постнекласичній перспективі : матеріали методологічного міждисциплінарного Інтернет-семінару (м. Полтава, 3 грудня 2020 р.). Полтава : ПУЕТ, 2021. 109 с. С. 3–7.

3. Радіонова О. М., Оболенцева Л. В., Александрова С. А. Креативність і туризм: діалектика взаємозв'язку (міжнародний досвід). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 138–141.

4. Duxbury N., Richards G. A Research Agenda for Creative Tourism : monograph. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2019. 224 p.

5. Raymond C., Wilson J. Creative Tourism in New Zealand: the Practical Challenges of Developing Creative Tourism. London : Routledge, 2007. P. 145–157.

6. Richards G., Raymond C. Creative Tourism. *ATLAS News*. 2000. Vol. 23. Pp. 16–20.

7. Richards G., Wilson J. Developing Creativity in Tourist Experiences: a Solution to the Serial Reproduction of Culture? *Tourism Management*. 2006. Vol. 27. P. 1209–1223.

8. Svydruk I. I., Ossik Yu. I., Prokopenko O. V. Creative Management: Theoretical Foundations : monograph. Chorzów : Drukarnia Cyfrowa, 2017. 144 p.

9. Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism: Discussion Report of the Planning Meeting for the 2008 International Conference on Creative Tourism UNESCO, 2006. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159811>.

## REFERENCES

1. Baranova, K. A. (2021), Kreatyvnyj turizm iak innovatsijnyj vyd turyzmu, *Suchasnyj stan ta potentsial rozvytku industrii hostynnosti v Ukraini* : materialy I Vseukr. nauk.-prakt. konf. (m. Kherson,

23 kvitnia 2021 r.), KhDAEU, Kherson, 327 p., pp. 180–182.

2. Bozhko, L. D. (2021), Kreatyvnyj turizm: postneklasychna variatsiia kul'turnoho turyzmu, *Dozwillia ta turizm u postneklasychnij perspektivi* : materialy metodolohichnoho mizhdystsyplinarnoho Internet-seminaru (m. Poltava, 3 hrudnia 2020 r.), PUET, Poltava, 109 p., pp. 3–7.

3. Radionova, O. M. Obolentseva, L. V. and Aleksandrova, S. A. (2020), Kreatyvnist' i turizm: dialektyka vzaiemozviazku (mizhnarodnyj dosvid), *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*. vyp. 29, pp. 138–141.

4. Duxbury N. and Richards G. (2019), A Research Agenda for Creative Tourism : monograph, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 224 p.

5. Raymond C. and Wilson J. (2007), Creative Tourism in New Zealand: the Practical Challenges of Developing Creative Tourism, Routledge, London, pp. 145–157.

6. Richards G. and Raymond C. (2000), Creative Tourism, *ATLAS News*, vol. 23, pp. 16–20.

7. Richards G. and Wilson J. (2006), Developing Creativity in Tourist Experiences: a Solution to the Serial Reproduction of Culture? *Tourism Management*, vol. 27, pp. 1209–1223.

8. Svydruk, I. I. Ossik, Yu. I. and Prokopenko, O. V. (2017), Creative Management: Theoretical Foundations: monograph, Drukarnia Cyfrowa, Chorzów, 144 p.

9. Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism: Discussion Report of the Planning Meeting for the 2008 International Conference on Creative Tourism UNESCO, 2006. Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159811>.

*Стаття надійшла до редакції 04 березня 2023 р.*



**UDC 005.6**

**Trut Olha**

*olgatrut@ukr.net, ORCID ID:0000-0003-0196-2976*

*Doctor of Economics, Professor, Head at the Department of Management,  
Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

**Hnylianska Olha**

*gnulanska@ukr.net, ORCID ID:0000-0001-9416-8055*

*Researcher ID: HPC-0871-2023*

*Ph.D., Associate Professor at the Department of Management,  
Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **PROBLEMS OF QUALITY MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION**

**Abstract.** *In the conditions of the transition to the market, the success of each specific producer is evaluated by the level of production efficiency, determined, first of all, by the level of meeting the needs of society with the lowest costs. Today, the defining characteristic that shapes public needs is the quality of products. This is due to the fact that the quality of products in conditions of competition is the main incentive for the purchase of products, one of the factors of its competitiveness. Solving the problem of increasing the competitiveness of domestic enterprises it begins, first of all, with a review of approaches to product quality assurance, which is produced According to modern approaches, quality is universal and comprehensive a concept that is understood not only the quality of the products and services we consume, as well as the quality of the environment, quality of human relations, quality of life in as a whole Therefore, quality appears as a measure of the relationship between business entities in the process conducting quality business. To ensure quality, it is necessary to have not only a material base and qualified personnel, but also a systematic approach to quality management issues. Organization must create an effective management system, which directs its efforts to the high-quality performance of all implemented processes, which, in in turn, will ensure the achievement of a high-quality result. A significant role in quality improvement is played by standards, which are the regulatory framework quality systems. International standards ISO series 9000 are generally recognized today, which concentrated quality management experience accumulated in different countries. In many countries, including Ukraine, they are accepted as national, and introduced in Ukraine effective from 01.10.2001. State of affairs in the field of quality management for Ukrainian enterprises cannot be defined as satisfactory. The development of export relations showed that domestic products enterprises is uncompetitive on the world market in terms of quality. In connection with thus, the problem of developing and implementing effective cost management methods to ensure product quality becomes particularly important.*

**Key words:** competitiveness, quality management of the organization, standards, producer certification.

**JEL Classification:** D21, L21, M11, M21

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-04>

**Трут О. О.**

olgatrut@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-0196-2976

д.е.н., професорка, завідувачка кафедри менеджменту,  
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

**Гнилянська О. В.**

gnulanska@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9416-8055

Researcher ID: HPC-0871-2023

к.е.н., доцентка кафедри менеджменту,  
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** В умовах переходу до ринку успіх кожного конкретного товаровиробника оцінюється за рівнем ефективності виробництва, зумовленої насамперед рівнем задоволення потреб суспільства з найменшими витратами. На сьогодні визначальною характеристикою, яка формує суспільні потреби, стає якість продукції. Це пов'язано з тим, що якість продукції в умовах конкуренції є головним стимулом придбання продукції, одним із факторів її конкурентоспроможності. Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств починається насамперед із перегляду підходів до забезпечення якості продукції, що виробляється. Згідно з сучасними підходами якість є універсальним і всеосяжним поняттям, під яким розуміють не тільки якість продукції та послуг, що ми споживаємо, а й якість навколишнього середовища, якість людських стосунків, якість життя в цілому. Отже, якість постає мірою взаємовідносин суб'єктів господарювання в процесі ведення якісного бізнесу. Для забезпечення якості необхідна наявність не лише матеріальної бази та кваліфікованого персоналу, а й системного підходу до питань управління якістю. Організація повинна створити дієву систему управління, яка спрямовує її зусилля на якісне виконання всіх здійснюваних процесів, що, у свою чергу, забезпечить досягнення якісного результату. Значну роль у підвищенні якості відіграють стандарти, які є нормативною базою систем якості. Загальновизнаними на сьогодні є міжнародні стандарти ISO серії 9000, які сконцентрували досвід управління якістю, нагромаджений у різних країнах. У багатьох країнах, у тому числі і в Україні, 2012 прийняті як національні, а в Україні введені у дію з 01.10.2001 р. Стан справ у галузі управління якістю для підприємств України не можна визначити як задовільний. Розвиток експортних відносин показав, що продукція вітчизняних підприємств є неконкурентоспроможною на світовому ринку саме за якістю. У зв'язку з цим набуває особливого значення проблема розробки та впровадження дієвих методів управління витратами на забезпечення якості продукції.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління якістю організації, стандарти, сертифікація виробника.

**Formulation of the problem.** Quality is an important tool in the struggle for sales markets. It is quality that ensures product competitiveness. It consists of the technical level of products and the utility of the product for the consumer through functional, social, aesthetic, ergonomic, and ecological properties. At the same time, competitiveness is determined by the totality of quality and cost features of the product that can satisfy the needs of the consumer, as well as the costs of purchasing and consuming the corresponding product. Of course, the increase in quality is associated with costs. However, they

will pay for themselves due to the profit received. Studies conducted in a number of countries have shown that in companies that pay little attention to quality, up to 60% of time can be spent on defect correction. The problem of quality is the most important factor in raising the standard of living, economic, social and environmental security and the main tool of competition. The main condition for increasing the competitiveness of products when entering a foreign market is ensuring their appropriate quality and implementing a quality management system based on the international standards of the ISO 9000 series. Enterprises

that have implemented a quality management system as a means of improving their business processes have an advantage over others, because the implemented quality management systems provide an opportunity for more effective implementation of the enterprise's economic activities [3].

**Analysis of recent research and publications.**

The problems of product quality management at enterprises are considered in the scientific works of: S. M. Bezdonna [1], V. V. Savyliak [2], T. Burikul [4], B. H. Savchenko, K. I. Melnykova, Yu. V. Bokovikova [6] and other scientists. Studying the problems of systemic quality management, building an effective quality system at the enterprise and identifying the importance of international quality standards of the ISO series in the management of this system and the impact on the company's activities require further research.

**Setting the task.** The main goals of this study are the analysis of problems that arise in the management of product quality of industrial enterprises in modern conditions of integration processes and transformation of the economy, research and identification of the advantages of introducing a general quality management system.

**Summary of the main research material.**

In accordance with global trends in production and consumption products, the price for it is not a decisive factor during its consumption. The main factor that consumers pay attention to is when choosing goods or services from a wide range, quality becomes. She determines the competitiveness of goods and, accordingly, demand products of the enterprise, which means its further economic and technical development and viability.

Such a situation requires the managers of enterprises to be qualified approach to organization, management and ensuring a high level of quality products. The solution of these tasks needs to be available not only clearly formulated policy in the field of product quality, and highly qualified and responsible personnel. At the same time search new consumers forces enterprises to seek access to international markets and promote your goods and services there. To facilitate this task it is necessary to have a certified quality system that ensures constantly high level of product quality.

The use of the term "quality" from a philosophical maxim passed into lexicon of

purely applied activity – production, but at the same time the philosophical content is preserved – quality is the basis for the future improvement of products. The following definition is given in the International Standard ISO 8402 qualities: "Quality is a set of characteristics of an object that relate to its ability to meet established and anticipated needs".

Needs arise from unsatisfied requirements of any consumer (including society) necessary for its normal functioning life activities, and aimed at eliminating this dissatisfaction. The market is not just focused on meeting the needs of consumers, but to meet the solvent demand arising from his needs. In the definition of quality, the concept of needs is the starting point. Their characteristics must meet the quality characteristics of the object and not be worse characteristics defined by standards.

In modern literature and practice there are different interpretations of the concept of "quality". The International Organization for Standardization defines quality (ISO-8402 standard) as a whole properties and characteristics of products or services that provide them with the ability to satisfy stipulated or anticipated needs. This standard introduced such concepts as "quality assurance", "quality management", "spiral qualities". International quality requirements levels are defined by ISO standards of the 9000 series. The first edition of international ISO standards 9000 series appeared in the late 1980s and marked the departure of international standardization to a qualitatively new level. These standards entered directly into production processes, sphere of management and established clear requirements to quality assurance systems. They started the certification of quality systems. ISO standards of the 9000 series established a single, globally recognized approach to contractual conditions for evaluating quality systems and at the same time regulated relations between producers and consumers of products. In other words, ISO standards are a clear focus on the consumer.

Formation of product quality begins at the stage of its design. So, in the research phase, technical and economic ones are developed principles that create functional samples (models). After that, they create the basis of production documentation and a prototype. At the stage of constructive and technological works preparations are being made to introduce the product into production. In the literature the concept of quality is interpreted in

different ways. However the main difference in the concepts of quality lies between its understanding in the conditions of command-administrative and market economy. In command-administrative economy quality interpreted from the position of the producer. In the market economy, quality is considered from a position consumer [9].

Quality management is the process of ensuring that an organization's products or services meet or exceed customer expectations. The goal of quality management is to improve customer satisfaction, increase efficiency, and reduce costs. There are several different approaches to quality management, but the most commonly used is the ISO 9000 family of standards. The ISO 9000 family of standards provides guidelines for quality management systems (QMS). A QMS is a set of policies, processes, and procedures that define how an organization will meet its quality objectives. ISO 9001 is the most widely recognized standard in the ISO 9000 family, and it provides a framework for organizations to implement a QMS that meets customer and regulatory requirements. The ISO 9001 standard requires organizations to document their QMS and continually improve it over time. The standard emphasizes the importance of customer satisfaction and requires organizations to monitor and measure customer satisfaction levels. Organizations are also required to identify and manage risks and opportunities that could affect the quality of their products or services.

**Other important components of quality management include:**

– *Continuous Improvement:* Organizations should continuously improve their processes and products to increase efficiency and customer satisfaction.

– *Leadership:* Top management should provide the necessary resources and support for quality management initiatives.

– *Employee Involvement:* All employees should be involved in quality management activities and should be empowered to identify and solve quality problems.

– *Training and Development:* Employees should receive training and development opportunities to enhance their skills and knowledge.

– *Supplier Management:* Organizations should ensure that their suppliers meet the same quality standards as they do.

Overall, quality management is a critical component of organizational success. By

implementing a QMS and continually improving it over time, organizations can improve customer satisfaction, increase efficiency, and reduce costs.

Companies may put in place systems to guarantee that their goods satisfy the highest quality requirements and work properly. The aim is to increase customer happiness while driving corporate growth.

In the course of the research, we would like to highlight **6 reasons why quality management is important in your company:**

– **Coherent quality and production of the products.** The importance of quality management resides in its potential to assist businesses in improving the dependability, durability, and performance of their goods. These elements help a company stand out from its competition. Better goods result in happy consumers and increased income. Quality management systems, such as ISO 9001, establish clear communication structures, roles, and duties across all divisions, in addition to product quality. As a result, staff morale rises, performance improves, and efficiency rises.

– **Achieve customer satisfaction.** Consumers are more demanding than ever in today's competitive economy. Because to technological advancements, they may pick from thousands of brands and have access to millions of outlets. If you want your company to stand out, you must meet or surpass their expectations. Quality management may assist you in converting prospects into loyal clients by constantly refining your goods, absorbing modifications, and eliminating flaws. It also provides businesses with the knowledge they want to build items and services that customers desire. In the long term, this increases your market share and offers your company a competitive advantage.

– **Higher productivity levels.** Employee productivity increases when the company recognizes and implements the Importance of Quality Management in all its business activities. They are aware and realize that they are working on something unique and of high quality, and that because of the impediments and bottlenecks are immediately ironed out resulting in enhancing their production levels.

– **Reduced risk possibilities.** Risk management isn't only about selecting proper company insurance and investing in cutting-edge data security tools. There are several concerns to consider after your items leave the facility. Recalls, for example, can cause

considerable long-term financial losses as well as negatively impact the customer experience. They may also have a negative impact on your brand and reputation. You, as a business owner, are accountable for the expenses of product recalls. In the worst-case situation, you may be forced to deal with lawsuits and perhaps declare bankruptcy. As a result, businesses cannot afford to neglect or dismiss the significance of quality management.

– **Less Human Errors.** When a company adheres to the Importance of Quality Management, it also adheres to a set of standards and principles that have been developed for each of its business processes. And everyone in the business, from the top management to the management trainees, must follow the same rules. Consequently, there are fewer human mistakes, which increases productivity and job efficiency. Furthermore, with fewer human mistakes, there is a far lower probability of harm.

– **Stand out in the competition.** Small firms exert so many efforts to compete with their larger counterparts. It is critical to provide great products and services. Quality management systems give information and rules to ensure that things are done correctly. Furthermore, they assist your company in achieving maximum cost efficiency and resource usage.

In the long term, these actions build your company's brand, propelling you beyond your competition and leading an advanced market position since they enhance your goods and business processes.

If you want to implement a quality management system in your company, we suggest that you work on implementing *some basic elements and principles of quality management*:

– *Leadership is key to conquering all difficulties.* Instead of a boss, there must be a leader, that is, a devoted person in charge of each firm, and strives to achieve the specified objectives, a person who leads the whole team and operate as a unit, rather than focusing just on directing like a boss would. Leadership is combined with effective communication to other members of the organization; once we know where we're going, the next step to achieving participation from other members is to inspire and invite them to feel ownership of the Management System and to be able to put all your skills at their disposal.

– *For a clear vision of the future, planning is the solution.* To ensure that a proper quality

management system is in place, the many personnel aspects of the business must collaborate in the same direction. As a result, every employee in the business will feel included and encouraged to accomplish the standards. It is not enough to be clear about where we want to go and set goals; we must also spend time identifying the way. We sometimes envisage very long-term plans, which may be difficult and even demotivating.

– *Continuous Improvement.* Only the best will survive in the market, which will always be competitive. As a result, to remain competitive, all businesses must adapt and change. Continuous adaptation and improvement are vital to a company's success. Compliance requirements, risk-based thinking, quality planning processes, innovation, safety design, and QMS evaluation are all effective ways to accomplish this.

– *Teamwork.* Teamwork is also an important aspect of TQM for corporate success. The usage of teams will provide the firm with faster and better problem-solving solutions. Teams can also deliver more long-term enhancements to procedures and operations. People feel more comfortable bringing up difficulties in teams, where they may obtain aid from other workers to develop and implement a solution.

– *Documents and records.* Document management is primarily about information management, and the two areas overlap extensively. Documents such as standard operating procedures (SOPs) ensure that each process is consistent. Documents should be maintained up to date, accurate, and safe on a centralized platform. Choosing the best document management software should be a top concern for every growing business. This sounds like a great help for corporate, but do you think it might contribute to the occurrence of some flaws? Let's look at the advantages and disadvantages of the Implementation of a Quality Management System.

Implementing a reliable quality management system is a positive step for businesses of all kinds. A quality management system can boost the value of your product or service, make all team members accountable for their work and engage more actively in the business, and improve your business' reputation in your industry. However, quality management systems aren't bulletproof. The process needs to be reviewed on a regular basis and issues need to be identified before overall quality starts to drop. We have identified several common ***problems that can arise in***

*the management of organizational quality*, including:

– *Lack of clear goals and objectives* (if an organization does not have clear and measurable goals and objectives for its quality management program, it can be difficult to determine whether or not the program is successful.)

– *Insufficient resources* (quality management programs require resources, including time, money, and personnel. If an organization does not allocate sufficient resources to its quality management program, the program may not be effective).

– *Resistance to change* (implementing a quality management program often requires changes in organizational culture, processes, and procedures. If there is resistance to these changes, the program may not be successful).

– *Ineffective communication* (effective communication is crucial for the success of a quality management program. If there are communication breakdowns between different levels of the organization or between different departments, the program may not be effective).

– *Lack of employee engagement* (quality management programs require the participation and engagement of all employees in the organization. If employees do not understand the importance of the program or are not engaged in its implementation, the program may not be successful)

– *Inadequate measurement and evaluation* (a quality management program should include metrics for measuring and evaluating its success. If an organization does not have a robust system for measuring and evaluating its quality management program, it may not be able to determine its effectiveness).

– *Inconsistent implementation* (a quality management program should be implemented consistently across the organization. If different departments or locations implement the program differently, the program may not be effective).

Overall, effective management of organizational quality requires clear goals and objectives, sufficient resources, effective communication, employee engagement, robust measurement and evaluation, and consistent implementation. But if any of the quality management issues mentioned above are hitting too close to home, it's time to make a change.

It's crucial to identify problems within your business and solve them ahead of time to prevent customer complaints, a drop off in business,

and even product recalls. To reduce the risk of business failure, we recommend having your quality management system assessed by a professional auditor.

So, costs for product quality assurance is part of the total costs for the production and operation of products for the entire period of production services. From an economic point of view, these costs are the sum of current and one-time costs incurred by the manufacturer and consumer at all stages of the life cycle products. The policy of the enterprise should be aimed at achieving high quality. Failure, which is its opposite, can occur in any enterprise, but in any case, the costs of failure are also necessary analyze. At most enterprises engaged in production and service, the costs of meeting consumer expectations in the field of quality are significant amounts that in realities do not reduce the amount of profit, so it seems logical that spending on quality must be detected, processed and presented to management like others expenses. Unfortunately, many managers do not opportunities to receive visual information about the level of quality costs due to the fact that the company does not have a system for its collection and analysis, although the registration and calculation of costs for quality is not a complicated, well-established procedure. Once defined, they provide management with an additional powerful management tool.

Skillfully organized analysis of costs for quality and cost of defects can become a source significant savings for the enterprise, as well as improve the company's image in the eyes of potential customers.

It can be noted that for conquest organization of firm positions both in domestic and foreign markets, it needs have a quality management system that focuses on the global market, ensuring competitiveness criteria. Such may be the corresponding system requirements of ISO 9000 standards. Today this is a necessary condition, but not sufficient. That is, ISO 9000 standards are the basis of the quality management system, on which they can successfully build corresponding strategies requirements of ISO 14000, QS 9000 standards, The international system of quality rating, the concept of "six sigma", TQM, etc. It can be assumed that the further development of systems quality management will be associated with the transition from quality management to the quality of the overall management of the organization. Quality will increasingly determine the strategy

of the organization in the conditions of the market economy.

**Conclusions and prospects for further research in this area.** Therefore, quality is a complex concept that characterizes the effectiveness of all parties activities: strategy development, production organization, marketing, etc. The most important component of the entire quality system is product quality. Product quality management is, in fact, end-to-end aspect of the enterprise management system – similar to time, costs, personnel management. This very position is in based on the basic principles of creating modern systems quality management.

Modern product quality management should directly focus on the nature of needs, their needs structure and dynamics; capacity and market conditions; incentives due to economic and technical competition are characteristic of market relations. Modern quality management at the enterprise, regardless of the form of ownership and scale of production activity, actions must be optimally combined, methods and means that provide, on the one hand, production of products that satisfy the current requests and needs of the market, and on the other hand – development new products capable of satisfying the future requests and needs of the market.

## REFERENCES

1. Bezdon, S. M. (2017), *Upravlinnia yakistiu: osvita : posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsial'nostej*, PVKF “Tekhnodruk”, Chernivtsi, 174 p.
2. Savuliak, V. V. (2012), *Upravlinnia yakistiu produktsii : navchal'nyj posibnyk*, VNTU, Vinnytsia, 91 p.
3. Kafel' P. and Sikora T. (2004), *Pereshkody dlia vprovadzhennia system upravlinnia yakistiu na pol's'kykh pidpriemstvakh*, *Orhanizatsiia ta menedzhment*, № 4 [118], pp. 8–12.
4. Avanno B. and Burikul T. (2007), *Demokratiia uchasti*, Chulalongkorn University Press, Banhkok.
5. Momot, O. I. (2007), *Menedzhment yakosti ta elementy systemy yakosti*, Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, p. 368.
6. Pidhaiets' P. and Bryhilevych I. (2012), *Sistema upravlinnia yakistiu iak instrument vdoskonalennia diial'nosti orhanu mis'koho samo-*

*vriaduvannia*. Shvejtsars'ko-ukrains'kyj proekt “Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini – DESPRO”, TOV “Sofia-A”, Kyiv, p. 134.

7. Savchenko, B. H. Mel'nykova, K. I. Bokovikova, Yu. V. ta in. (2009), *Udoskonalennia mekhanizmiv nadannia publichnykh posluh naselenniu*. NADU. Kyiv, p. 28.

8. Fomychov, S. K. Starostyna, A. A. and Skriabyna, N. J. (2000), *Osnovy upravlinnia yakistiu*. MAUP. Kyiv, p. 196.

9. Kardash, V. Ya. (1985), *Standartyzatsiia y upravlenye kachestvom produktsyyu*, Vyscha shkola, Kyiv, 189 p.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бездона С. М. *Управління якістю: освіта : посібник для студентів економічних спеціальностей*. Чернівці : ПБКФ “Технодрук”, 2017. 174 с.
2. Савуляк В. В. *Управління якістю продукції : навчальний посібник*. Вінниця : ВНТУ, 2012. 91 с.
3. Кафель П., Сікора Т. *Перешкоди для впровадження систем управління якістю на польських підприємствах*. *Організація та менеджмент*. 2004. № 4 [118]. С. 8–12.
4. Аванно Б., Бурікул Т. *Демократія участі*. Бангкок : Chulalongkorn University Press, 2007.
5. Момот О. І. *Менеджмент якості та елементи системи якості*. Київ : Центр учбової літератури, 2007. С. 368.
6. Підгаєць П., Бригілевич І. *Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу міського самоврядування*. Швейцарсько-український проєкт “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”, ТОВ “Софія-А”. Київ, 2012. С. 134.
7. Савченко Б. Г., Мельникова К. І., Боківікова Ю. В. та ін. *Удосконалення механізмів надання публічних послуг населенню*. Київ : НАДУ, 2009. С. 28.
8. Фомичов С. К., Старостина А. А., Скрябина Н. Й. *Основи управління якістю*. Київ : МАУП, 2000. С. 196.
9. Кардаш В. Я. *Стандартизация и управление качеством продукции*. Київ : Вища школа, 1985. 189 с.

*Стаття надійшла до редакції 16 березня 2023 р.*

УДК 338.1

**Шатіло О. В.**

ov.shatilo@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-6588-7111

доктор філософії (економіка),

Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

## ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Анотація.** В статті проаналізовано, що обраний шлях розвитку економіки на інноваційній базі має стати першоосновою сучасної державної політики, що потребує, насамперед, розробки і встановлення ефективного механізму регулювання відносин у сфері інновацій, основою якого має бути нормативно-правова база. Досліджено, що сучасне національне інноваційне законодавство включає норми Конституції України, Господарського кодексу, Закону України «Про інноваційну діяльність», Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні», Закону України «Про інвестиційну діяльність», Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні і налічує близько 200 документів. Визначено, що основні завдання та засоби реалізації державної інноваційної політики. Зазначено, що механізм державного регулювання інноваційних процесів ґрунтується на постійному пошуку організаційних засобів, фінансових інструментів та важелів з фінансової підтримки тих підприємств, що в своїй діяльності разом з новими сировиною і матеріалами мають за мету застосовувати передові технології. Проаналізовано зарубіжний досвід державної підтримки інноваційної діяльності. Аргументовано, що інновації стають причиною виникнення одних виробництв і поступового зникнення інших, а також інноваційний розвиток передбачає масштабне згорання процесів щодо розробки, освоєння і виведення на ринок технічних, організаційних та соціальних нововведень, що безумовно потребує нових моделей щодо формування та використання достатніх обсягів. Визначено державне регулювання стратегічного розвитку інноваційних процесів на підприємствах. Обґрунтовано, що забезпечення подальшого ефективного економічного та соціального розвитку України необхідно на державному рівні створити інноваційну модель, яка цілеспрямовано посилить реалізацію інноваційних процесів в контексті завдань стратегічного розвитку через використання принципово нової нормативно-правової бази у вигляді Інноваційного кодексу України, який сприятиме підвищенню частки витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП до рівня не менше 2%; збільшенню кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок при створенні на рівні держави оптимальних умов щодо їх підготовки, а також розширення джерел та зростання обсягів фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок.

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інноваційна модель, законодавство, підприємства.



**Shatilo Oksana**

ov.shatilo@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-6588-7111

Doctor of Philosophy (Economics),

National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Kyiv

## LEGAL REGULATION OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PROCESSES IN ENTERPRISES

**Abstract.** *The article analyzes that the chosen path of economic development based on innovation should become the primary basis of modern state policy, which requires, first of all, the development and establishment of an effective mechanism for regulating relations in the field of innovation, the basis of which should be the legal framework. It has been investigated that the modern national innovation legislation includes the norms of the Constitution of Ukraine, the Economic Code, the Law of Ukraine "On Innovative Activity", the Law of Ukraine "On Priority Areas of Development of Innovative Activity in Ukraine", the Law of Ukraine "On Investment Activity", the Law of Ukraine "On Scientific and scientific and technical activity", of the Law of Ukraine "On the special regime of innovative activity of technological parks" and other normative legal acts, which determine the legal, economic and organizational principles of state regulation of innovative activity in Ukraine and number about 200 documents. It was determined that the main tasks and means of implementation of the state innovation policy. It is noted that the mechanism of state regulation of innovation processes is based on the constant search for organizational means, financial instruments and levers for financial support of those enterprises that, in their activities, together with new ones raw materials and materials aim to use advanced technologies. The foreign experience of state support for innovative activities is analyzed. It is argued that innovations are the cause of the emergence of some industries and the gradual disappearance of others, as well as innovative development involves a large-scale curtailment of processes related to the development, development and introduction to the market of technical, organizational and social innovations, which definitely requires new models for the formation and use of sufficient volumes. The state regulation of the strategic development of innovative processes at enterprises has been defined. It is substantiated that the provision of further effective economic and of social development, Ukraine needs to create an innovative model at the state level that will purposefully strengthen the implementation of innovative processes in the context of strategic development tasks through the use of a fundamentally new legal framework in the form of the Innovation Code of Ukraine, which will contribute to increasing the share of research and development costs in GDP to level of at least 2%; increasing the number of employees involved in the implementation of scientific research and development while creating optimal conditions for their training at the state level, as well as expanding the sources and increasing the amount of funding for internal costs for the implementation of scientific research and development.*

**Key words:** strategic development, innovation processes, innovation activity, innovation model, legislation, enterprises.

**JEL Classification:** O3, L32

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-05>

**Постановка проблеми.** Реалізація інноваційної моделі розвитку визначає необхідність постійного удосконалення державної інноваційної політики як складової частини державного регулювання економікою, що тісно пов'язується із закріпленням за інноваціями структуроутворюючої, капіталоутворюючої та інституціональної ролі в економіці з формуванням інноваційного сектора, в першу чергу, у

промисловості, і разом з цим – забезпеченням й інноваційного спрямування розвитку вітчизняного підприємництва, як найбільш мобільного до сприйняття інновацій на тлі подальшого реформування системи економічних відносин, в значній мірі пов'язаних із поглибленням глобалізаційних тенденцій в умовах швидкоплинних змін [1, с. 126]. Все це особливо загострює питання чіткого вибору України сто-

совно запровадження тієї моделі розвитку, що в середині 90-х років розглядалась як базова, тобто моделі інноваційного розвитку.

Особливими вимогами до характеру та темпів розвитку національної ринкової економіки після її виходу із багаторічного глибокого кризового стану стають завдання забезпечення відтворювальних інноваційних процесів на принципово новій технологічній основі, а також забезпечення соціальної спрямованості цього відтворювального циклу з максимально ефективним використанням інноваційного потенціалу країни та акцентом на пріоритетність використання внутрішніх ресурсів і підвищення до європейського рівня темпів економічного зростання [2]. Досягнення таких макроекономічних цілей при утвердженні інноваційної моделі розвитку національної економіки забезпечить і її конкурентоспроможність, і економічну стабільність у довгостроковому періоді. Тому обраний шлях розвитку економіки на інноваційній базі має стати першоосновою сучасної державної політики, що потребує, насамперед, розробки і встановлення ефективного механізму регулювання відносин у сфері інновацій, основою якого має бути нормативно-правова база.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання правового регулювання стратегічного розвитку інноваційних процесів на підприємствах досліджувались у багатьох наукових працях українських авторів. Зокрема, до таких науковців належать: Бабич Л. М., Стадник В. В., Йохна М. А., Гуроров О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчина С. Г., Киричок О. В., Андросова О. Ф., Череп А. В., Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Наумовець А. Г., Жидяк О. Р., Касьяненко В., Будкін В., Бабарика О. В., Федоренко І. П., Федулова Л. І., Гладинець Н. Ю., Кравченко О. М.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження законодавчих норм щодо регулювання інноваційних процесів підприємств, виокремлення завдань та засобів реалізації державної інноваційної політики, порівняння зарубіжного досвіду державної підтримки інноваційної діяльності та визначення державного регулювання стратегічного розвитку інноваційних процесів на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне національне інноваційне законодавство включає норми Конституції України, Господарського кодексу, Закону України «Про інноваційну діяльність», Закону

України «Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні», Закону України «Про інвестиційну діяльність», Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні і налічує близько 200 документів [3].

Незважаючи на вже значну наявну нормативно-правову базу, прерогативою держави і надалі залишається поглиблення законодавчих норм щодо регулювання інноваційних процесів через, передусім, законодавче закріплення статусу наукової і інноваційної діяльності як передумови формулювання та ефективної реалізації державної науково-технічної та інноваційної політики. Такий підхід дозволить вирішити низку існуючих проблем, що стримують на сьогодні розвиток інноваційних процесів.

Принагідно слід зазначити, що у вітчизняному законодавстві термін «інноваційний процес» досі чітко не визначено, натомість в Законі України «Про інноваційну діяльність» розкрито такі поняття як «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний продукт», «інноваційна продукція», «інноваційний проєкт», «пріоритетний інноваційний проєкт», «інноваційне підприємство» та «інноваційна інфраструктура». Особливої уваги в даному законі приділено саме інноваційній діяльності з детальним обґрунтуванням значної кількості окремих її об'єктів, реалізацію в ході інноваційної діяльності яких мають забезпечувати суттєві обсяги фінансових та матеріальних ресурсів. Враховуючи, обмеженість всіх видів ресурсів, варто першочергово зорієнтуватись на законодавчі норми стосовно пріоритетів інноваційної діяльності, що висвітлені в основних положеннях Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» [4]. В цілому ж даний закон спрямований на забезпечення преференцій стосовно створення високотехнологічної конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг та збільшення експортного потенціалу держави з ефективним використанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень, що безумовно є важливою складовою забезпечення економічної безпеки держави.

В цьому напрямку сконцентровані і основні положення Закону України «Про загальнодер-

жавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій», які передусім регламентують реалізацію проектів із розроблення наукоємних технологій та впровадження їх в економіку за пріоритетними напрямками інноваційних процесів, і як результат сприяють нарощуванню обсягів виробництва на більшості підприємств промислової галузі та освоєнню ними нових видів конкурентоспроможної продукції, що мають попит на зовнішніх ринках [5].

В продовження вказаного Закону важливе значення має і Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [6], що визначає врегулювання відносин, пов'язаних з провадженням наукової і науково-технічної діяльності та створення умов для підвищення ефективності наукових досліджень і використання їх результатів для забезпечення розвитку всіх сфер суспільного життя, зосереджуючи при цьому суттєву увагу на необхідності дотримання макроекономічних пропорцій щодо забезпечення потрібними обсягами фінансування стратегічно важливої сфери наукових досліджень, яка виступає безумовним базисним підґрунтям економічної безпеки країни.

Логічним продовженням Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» є Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», оскільки цим законом чітко визначені в науковій сфері головні пріоритетні складові, а саме: фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави; інформаційні та комунікаційні технології; енергетика та енергоефективність; раціональне природокористування; науки про життя, нові технології щодо профілактики та лікування найпоширеніших захворювань; нові речовини і матеріали [7].

Велике значення в інноваційному розвитку має Закон України «Про наукові парки», яким визначається головна мета науково-технічної та інноваційної діяльності у вищій школі (та/або науковій установі), що, як підкреслюється, має зосереджуватись на ефективному та раціональному використанні наявної матеріально-технічної бази та всього наукового потенціалу для комерціалізації результатів наукових досліджень і їх впрова-

дження на вітчизняному та закордонному ринках [8]. Зрозуміло, що йдеться про прикладні наукові дослідження, які потребують менших термінів розробки та впровадження, а ніж фундаментальні, тому останні без сумніву мають розглядатись в колі головних наукових пріоритетів, якими всебічно опікується держава.

А поки в цих питаннях не досягнуто досконалості, то на сьогодні все більше потребують поглибленого обґрунтування ті законодавчі норми, які стосуються перспектив розвитку освітянської дослідницької науки з чітким визначенням стратегічних завдань та джерел їх фінансування. В цьому контексті частково ефект вже сьогодні може досягатись завдяки більш чіткому дотриманню пріоритетів, що визначені Законом України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», де вказано як на економічно, так і соціально обумовлені пріоритетні напрями науково-технічної та інноваційної діяльності технологічного парку, як дієвого технічного базису, що, спираючись на власний потенціал та визначені законодавством норми стосовно інноваційних пріоритетів, має цілеспрямовано зосереджуватись на промисловому виробництві конкурентоспроможної високотехнологічної та інноваційної продукції з метою забезпечення її реалізації, передусім на внутрішньому ринку, а також на здійсненні необхідних поставок на експорт [9].

Для розширення технологічних можливостей щодо виготовлення принципово нових видів продукції та надання послуг, велике значення має застосування програмно-цільового методу, що передбачає комплексний підхід в системі планування і стратегічного управління інноваційними процесами. В цьому контексті актуальним слід вважати основні положення Закону України «Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукових технологій», якими визначається реалізація проектів з розроблення наукоємних технологій та їх впровадження на підприємствах базових галузей промисловості за пріоритетними напрямками інноваційної діяльності [10]. Тому, використання у державному плануванні цільових програм, які забезпечуються необхідними бюджетними коштами і підпорядковані чіткій організації через відповідного розпорядника, дає підставу завжди очікувати на високу результативність їх виконання.

Підвищення ролі державного управління в інноваційних процесах багато в чому забез-

печується і завдяки дії Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», положення якого зорієнтовані на розвиток національного науково-технічного потенціалу, ефективно його використання для виконання завдань соціально-економічного розвитку країни та забезпечення технологічності промислового виробництва при врахуванні також і можливих наслідків, а головне – на досягнення конкретно визначеної мети – сприяння розвитку вітчизняного виробництва на базі використання новітніх прогресивних технологій [11].

Серед інших законодавчих документів, що регулюють наукову і науково-технічну діяльність, необхідно вказати на Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу», що визначає правові, організаційні і фінансові основи експертної діяльності в науково-технічній сфері, а також загальні основи і принципи регулювання суспільних відносин у царині організації та проведення наукової та науково-технічної експертизи з метою забезпечення наукового обґрунтування структури і змісту пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки, наукових, науково-технічних, соціально-економічних, екологічних програм і проєктів, визначення напрямів науково-технічної діяльності, аналізу та оцінки ефективності використання науково-технічного потенціалу, результатів досліджень [12].

Загалом же, основним цільовим призначенням законів, що стали законодавчою базою стосовно шляхів розвитку вітчизняної науки, є визначення пріоритетних завдань з впровадження інновацій та поглибленої розробки правових, економічних, організаційних і фінансових засад з метою формування дієвих механізмів впровадження інновацій як у виробничій, так і у невиробничій сферах, маючи також на меті подальше врегулювання суспільно-правових відносин у цих сферах для забезпечення економічної безпеки країни та всебічного на основі нововведень розвитку суспільних відносин.

Таким чином, Законодавча база створює необхідні нормативно-правові засади для державного регулювання інноваційних процесів з окресленням мети, пріоритетних напрямів, форм фінансування, основних принципів та механізмів у поєднанні з регулюванням інноваційної діяльності (рис. 1).

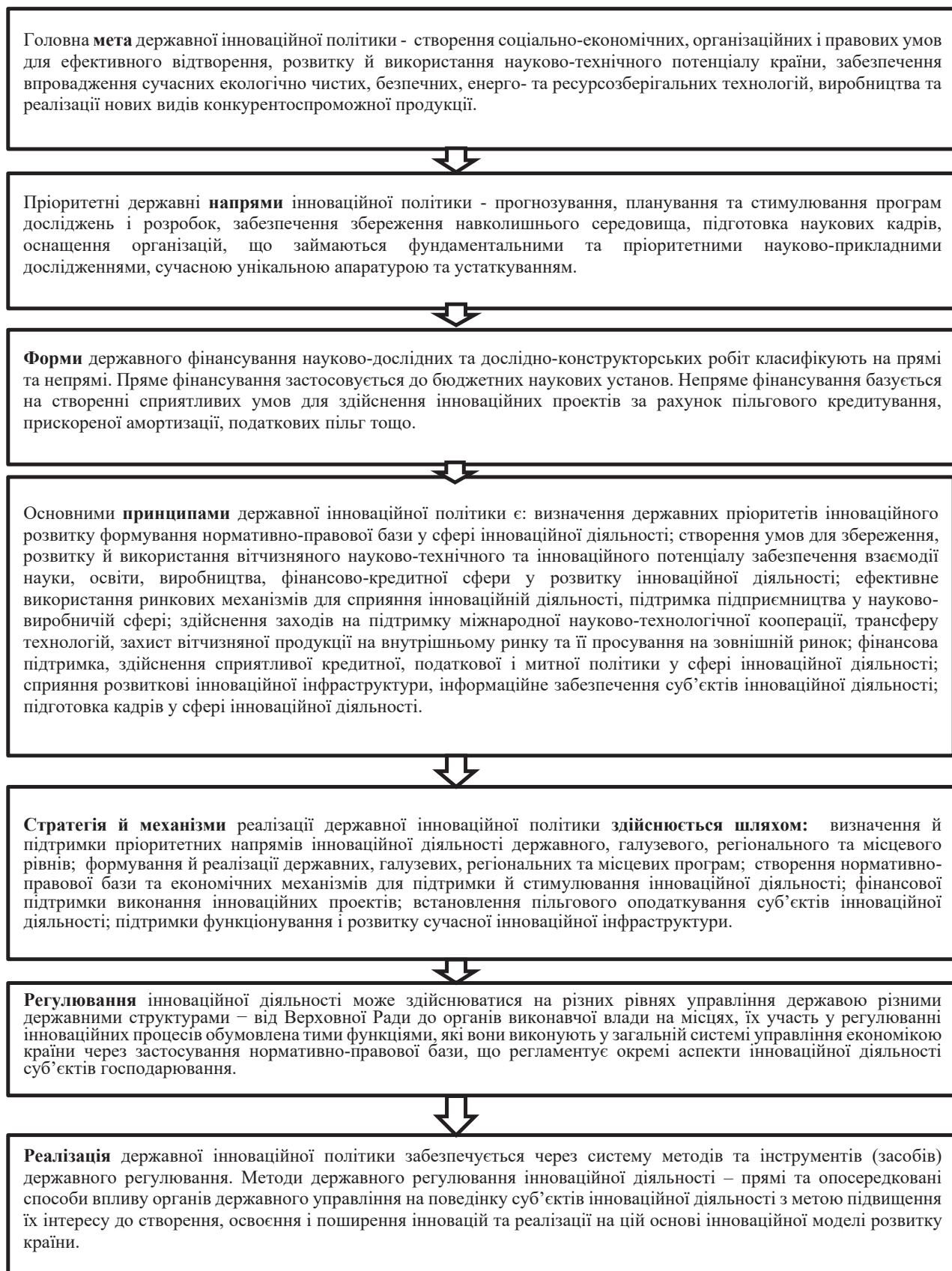
Механізм державного регулювання інноваційних процесів ґрунтується на постійному

пошуку організаційних засобів, фінансових інструментів та важелів з фінансової підтримки тих підприємств, що в своїй діяльності разом з новими сировиною і матеріалами мають за мету застосовувати передові технології. Тобто, механізми мають стати такою рушійною силою щодо підтримки розвитку підприємств, яка, завдяки застосуванню принципово нових методів зрушить існуючі стереотипи і вкаже на нові парадигми стосовно кардинальних перетворень в контексті об'єктивно сформованої часом вимоги – побудови інноваційної моделі розвитку України.

Не можна не підкреслити, що в умовах глобалізації необхідність активізації національної інноваційної політики набуває особливого значення, адже економіку України можна вважати достатньо відкритою. Відкритість характеризується і дедалі більшими зростанням ролі у вітчизняній економічній системі транснаціональних корпорацій, фінансові та технологічні інвестиції яких водночас і сприяють розвитку національної економіки, і залишають країну на шляху залежного розвитку [16, с. 32].

Однак, в економіці України хоч і поступово та все ж відбуваються структурно-інноваційні зрушення, які є процесом розвитку підприємств і шляхом оновлення елементів системи та зв'язків між ними, що зумовлює появу нових властивостей та якісних характеристик у її функціонуванні та переходу на подальший, більш прогресивний, етап розвитку. Під впливом інновацій, які синтезують у собі функції новизни, виробничого впровадження та використання, структурні співвідношення в системі економіки, як свідчить досвід передових країн світу, можуть суттєво змінюватися [17, с. 21], адже інновації стають причиною виникнення одних виробництв і поступового зникнення інших. Для цього важливо на всіх етапах інноваційного процесу вчасно і в достатніх обсягах здійснювати фінансування, починаючи із фундаментальних та прикладних досліджень.

Тому, саме виходячи з цих обставин, кожна з таких країн, як США, Японія, Німеччина, Франція, Китай, Ізраїль, Великобританія не лише обрали напрями власної інноваційної політики разом із обґрунтуванням необхідних джерел фінансування, але і запровадили характерні форми стимулювання, які надають можливість кожній бути конкурентоспроможною на відповідних сегментах світового ринку (табл. 1).



**Рис. 1. Основні завдання та засоби реалізації державної інноваційної політики**

Джерело: систематизовано автором на основі: [13; 14; 15]

## Зарубіжний досвід державної підтримки інноваційної діяльності

Країни	Форми стимулювання	Пріоритетні напрями інноваційної політики
США	Пільгове оподаткування, інвестиційний податковий кредит, пільговий режим амортизаційних відрахувань, субсидії, цільові асигнування з бюджету, вилучення витрат на НДДКР, пов'язаних з основною виробничою і торговою діяльністю, із суми доходу, що оподатковується.	Підтримка фундаментальних досліджень і здійснення прикладних науково-технологічних програм у рамках діяльності окремих федеральних відомств.
Японія	Пільгові кредити, пільгове оподаткування, субсидії.	Імпорт іноземних технологій, послідовна трансформація структури економіки, поєднання інноваційних факторів із господарським механізмом, підтримки концепції прогнозування, що дозволяє обирати й стимулювати ті технології, які будуть пріоритетними через 10–15 років.
Німеччина	Цільові безоплатні субсидії, дотації, оплата витрат на технічну експертизу, пільгові кредити, система страхування кредитів, податкові знижки і пільги, прискорена амортизація, цільові банківські кредити.	Проведення космічних досліджень, розвиток енергетичної галузі, сфери охорони здоров'я, біотехнології, інформаційні і комп'ютерні технології.
Франція	Дотації, субсидії, довгострокові позики, податкові кредити, кредитні гарантії, пільгове оподаткування.	Формування кластерів майстерності, посилення державно-приватного партнерства, створення альянсів наука-промисловість тощо. Акцентується увага на вирішенні національних проблем: автономії університетів, посиленні ролі Агентства з питань наукових досліджень як головного оператора з проектного фінансування науки.
Китай	Цільове фінансування науково-технічного потенціалу та кредитування.	Забезпечення та підтримка виробництва електромашин, швидкісних потягів на магнітній подушці, у галузі переробки сільськогосподарської продукції та програм боротьби із забрудненням водних ресурсів і т.д.; здійснено підтримку галузей високих технологій.
Ізраїль	Бюджетне фінансування (кошти, які виділяються урядом на розвиток певних програм і слугують каталізатором інноваційних процесів).	Державні програми, які зорієнтовані на різні категорії учасників інноваційного процесу – венчурні інвестиційні компанії, університети і малі інноваційні підприємства.
Великобританія	Пільгове оподаткування, субсидії, списання витрат на НДДКР на собівартість продукції (послуг, кредитні гарантії).	Науково-дослідні та конструкторські роботи у галузі виробничих технологій, енергетики, полегшених конструкційних матеріалів, пластикової електроніки, прикладних інформаційних технологій для бізнесу, біомедичних матеріалів і тканин. Велике значення надається розвитку й просуванню на світовий ринок наукомістких екологічних послуг.

Джерело: складено автором на основі: [18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25]

Отже, інноваційний розвиток передбачає масштабне згортання процесів щодо розробки, освоєння і виведення на ринок технічних, організаційних та соціальних нововведень, що безумовно потребує нових моделей щодо формування та використання достатніх обсягів. З цього можна зробити висновок, що вітчизняні підприємства, які обирають інноваційний шлях розвитку, повинні мати певний потенціал, достатній для його реалізації і який базується на обґрунтуванні власних можливостей, виходячи із особливостей оцінювання за такими основними критеріями [26, с. 104–105]:

- енергійне, гнучке керівництво, яке здатне йти на ризик;
- прогресивна організаційна структура управління, зорієнтована на роботу в динамічних глобалізаційних умовах;
- висока репутація підприємства;
- достатня обізнаність стосовно можливостей і потенціалу конкурентів на ринку;
- наявність досвіду розробки інновацій та їх просування на ринку;
- оцінювання кадрового потенціалу за складом (науковий, інженерний і технічний);
- наявність резервних потужностей;
- фінансові ресурси для реалізації інноваційного розвитку.

Ефективне впровадження інноваційних процесів безумовно сприятиме всебічному розвитку економіки країни. Для вирішення даної проблеми необхідно розробити пріоритетні напрями державної політики, покращити інвестиційний стан держави шляхом зменшення податкового тиску та почати співпрацювати в інноваційному напрямі з іншими країнами.

Оскільки впровадження інноваційних процесів забезпечить безумовне збільшення обсягів і темпів зростання ВВП і одночасно сприятиме покращенню рівня життя громадян та всебічному розвитку країни, необхідно впроваджувати стратегічне планування цих процесів у довгостроковій перспективі (10–15 років), та брати участь у формуванні світового науково-технічного простору з виходом на ринки високотехнологічної продукції на основі технологічної спеціалізації країни при активній співпраці держави та бізнесу.

Головним завданням інноваційної політики держави має стати забезпечення збалансованої взаємодії наукового, технічного і вироб-

ничого потенціалів, розробка і впровадження механізмів, що стимулюють активний розвиток інноваційних процесів суб'єктів господарювання.

В першу чергу, державна підтримка інноваційного розвитку має бути спрямована, як свідчить досвід зарубіжних країн, на розробку сучасних науково-технологічних програм, які варто фінансувати коштами Державного бюджету України через надання умов пільгового оподаткування.

Проте, державне регулювання стратегічного розвитку інноваційної діяльності не може орієнтуватись лише на єдине джерело фінансування, а має спиратись на ефективні механізми залучення джерел приватного фінансування, заохочуючи інноваційний розвиток наукомістких великих корпорацій та малого підприємництва.

Важливо при цьому, щоб держава, дбаючи про перспективи інноваційного розвитку, була зорієнтована на виявлення і підготовку кадрового потенціалу у сфері інновацій, адже за результатами наукових спостережень без розширення сфери підготовки потенційних спеціалістів інноваційного спрямування – навряд чи можна очікувати гідне фінансування наукового потенціалу країни.

Дієвим інструментом у створенні такої моделі має стати Національна інноваційна система (НІС), яка має охоплювати комплекс складових в системі державного механізму стосовно регулювання розвитку науково-технічного потенціалу. Побудову такої системи розвитку країни доцільно проводити з урахуванням інноваційної стратегії розвитку кожної галузі.

Загалом же, національна інноваційна система має функціонувати в рамках досконалої нормативно-правової бази, всі складові якої мають об'єднатися у Інноваційному кодексі, як головному і базисному підґрунті щодо забезпечення стратегічного управління інноваційної моделі розвитку.

Відповідно для реалізації державного управління необхідно виокремити стратегічний підхід регулювання інноваційними процесами (рис. 2), який буде орієнтований на створення та впровадження інноваційної моделі розвитку країни, стратегічними пріоритетами якої стане залучення інвестицій в інноваційну діяльність суб'єктів господарювання, що створить позитивний вплив на функціонування та подальший розви-



Рис. 2. Державне регулювання стратегічного розвитку інноваційних процесів на підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі [1; 27; 28; 29]



ток вітчизняних підприємств і розширить їх власні можливості в контексті активізації інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі.

Отже, для забезпечення подальшого ефективного економічного та соціального розвитку Україні необхідно на державному рівні створити інноваційну модель, яка цілеспрямовано посилить реалізацію інноваційних процесів в контексті завдань стратегічного розвитку через використання принципово нової нормативно-правової бази у вигляді Інноваційного кодексу України, який сприятиме підвищенню частки витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП до рівня не менше 2%; збільшенню кількості працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок при створенні на рівні держави оптимальних умов щодо їх підготовки, а також розширення джерел та зростання обсягів фінансування внутрішніх витрат на виконання наукових досліджень і розробок.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Отже, інноваційна діяльність на підприємстві залежить від зовнішнього чинника – державного регулювання. Визначено основні нормативно-правові акти, які регламентують інноваційну діяльність підприємств, проаналізовано зарубіжний досвід державної підтримки інноваційної діяльності. Виявлено основні проблеми, які гальмують розвиток інноваційної діяльності: інфляція; недосконала податкова політика, а також нормативно-правова та законодавча бази; відсутність належного державного фінансування та програм розвитку; застаріла науково-технічна політика держави; несприятливий інноваційно-інвестиційний клімат; відсутність мотивації вітчизняних науковців; неналежний рівень проведення маркетингових досліджень і використання застарілої техніки.

Ефективна система управління інноваційними процесами на підприємствах потребує детального дослідження результатів діяльності та перспектив науково-технічного розвитку, розробки, впровадження та реалізації цілей, які матимуть інноваційний характер. Формування системи оцінювання інноваційної діяльності в науковій сфері включає визначення показників оцінки результатів діяльності основних етапів інноваційного процесу: створення інновацій, їхнього поширення та освоєння товаровиробниками.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бабич Л. М. Інноваційна складова як передумова забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспортної галузі. *Вісник Національного транспортного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 34. С.15–22.
2. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.
3. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні. Міністерство юстиції. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_13958](https://minjust.gov.ua/m/str_13958)
4. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 05.03.2023).
5. Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукових технологій: Закон України від 09.04.2004 р. N 1676-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1676-15> (дата звернення: 05.03.2023).
6. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 05.03.2023).
7. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16.07.1999 р. № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14> (дата звернення: 05.03.2023).
8. Про наукові парки: Закон України від 25.06.2009 р. № 1563-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17> (дата звернення: 05.03.2023).
9. Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI від 01.07.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 05.03.2023).
10. Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукових технологій: Закон України від 09.04.2004 р. N 1676-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1676-15> (дата звернення: 05.03.2023).
11. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14.11.2006 р. № 143-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16> (дата звернення: 05.03.2023).
12. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 05.03.2023).
13. Про інноваційну діяльність: Закон України від 05.12.2012 № 5460-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 13.02.2023).
14. Гуртов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчина С. Г., Киричок О. В. Управління інно-

ваціями: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. Харків : «Діса плюс», 2016. 266 с.

15. Андросова О. Ф., Череп А. В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія. Київ : Кондор, 2007. 356 с.

16. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д. Державне регулювання інноваційної діяльності: зарубіжний досвід. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 16. С. 31–39.

17. Наумовець А. Г. Внесок НАН України в інноваційний розвиток України. *Вісник Національної академії наук України*. 2017. № 1. С. 19–24.

18. Жидяк О.Р. Державна підтримка інноваційної діяльності підприємств аграрної сфери. *Економіка та конкурентоспроможність підприємств інноваційна економіка*. 2013. № 1(39). С. 80–83.

19. Касьяненко В. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 200–204.

20. Будкін В. Державна інноваційна політика: український та зарубіжний досвід. *Дослідження міжнародної економіки*. 2011. Вип. 1. С. 25–40.

21. Жихор О. Б. Макро та мікроекономічні проблеми ринкової системи господарювання. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vddfa/2011\\_1/Zhihor.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vddfa/2011_1/Zhihor.pdf).

22. Бабарика О.В. Державна підтримка інноваційної сфери: український та зарубіжний досвід. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу* 2011. № 4(16). С. 27–31.

23. Програма аналіз законодавства України у сфері досліджень, розробок та інноваційної діяльності та пропозиції щодо доповнень до законодавства. Проект ЄС “Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні”. Київ : Фенікс, 2011.

24. Саліхова О. Досвід Франції та Німеччини щодо створення умов для піднесення рівня національних високотехнологічних виробництв. *Економіст*. 2011. № 11. С. 67–70.

25. Федоренко І. П. Пріоритетні напрями державного інноваційного розвитку країн світу. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2007. № 1(39). С. 396–402.

26. Федулова Л. І. Концептуальна модель інноваційної стратегії України. *Економіка і прогнозування*. 2012. № 1. С. 87–100.

27. Шевчук С. В. Державне регулювання як важливий фактор активізації інноваційних процесів у країні. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/41601/1/znprnudps\\_2011\\_1\\_62.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/41601/1/znprnudps_2011_1_62.pdf)

28. Гладинець Н. Ю. Концептуальні засади формування механізму регулювання інноваційної діяльності в регіоні. URL: <https://cutt.ly/h75eW5j>

29. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>

## REFERENCES

1. Babych L. M. (2015) Innovatsiina skladova yak peredumova zabezpechennia konkurentospro-mozhnosti pidpriemstv transportnoi haluzi. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*. № 34, pp. 15– 22.

2. Stadnyk V. V., Yokhna M. A. (2006) Innovatsiinyi menedzhment: navch. posib. Kyiv : Akademvydav, 464 p.

3. Pravove zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku v Ukraini / Ministerstvo yustytzii. Available at: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_13958](https://minjust.gov.ua/m/str_13958)

4. Pro priorytetni napriamy innovatsiinoi diialnosti v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 08.09.2011 № 3715-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (accessed 05.03.2023).

5. Pro zahalnodержavnu kompleksnu prohramu rozvytku vysokykh naukovykh tekhnolohii: Zakon Ukrainy vid 09.04.2004. № 1676-IV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1676-15> (accessed 05.03.2023).

6. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 26.11.2015 № 848-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (accessed 05.03.2023).

7. Pro spetsialnyi rezhym innovatsiinoi diialnosti tekhnolohichnykh parkiv: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 № 991-XIV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14> (accessed 05.03.2023).

8. Pro naukovi parky: Zakon Ukrainy vid 25.06.2009 № 1563-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17> (accessed 05.03.2023).

9. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy № 2404-VI vid 01.07.2010. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (accessed 05.03.2023).

10. Pro zahalnodержavnu kompleksnu prohramu rozvytku vysokykh naukovykh tekhnolohii: Zakon Ukrainy vid 09.04.2004 № 1676-IV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1676-15> (accessed 05.03.2023).

11. Pro derzhavne rehuliuвання diialnosti u sferi transferu tekhnolohii: Zakon Ukrainy vid 14.11.2006. № 143-V. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16> (accessed 05.03.2023).

12. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 26.11.2015. № 848-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (accessed 05.03.2023).
13. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 05.12.2012 № 5460-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
14. Hutorov O. I., Mykhailova L. I., Sharko I. O., Turchina S. H., Kyrychok O. V. (2016) Upravlinnia innovatsiinykh: navch. posib. Vyd. 2-he, dop. Kharkiv : «Disa plius». 266 p.
15. Androsova O. F., Cherep A. V. (2007) Transfer tekhnolohii yak instrument realizatsii innovatsiinoi diialnosti: monohrafiia. Kyiv : Kondor, 356 p.
16. Lopatynskyi Yu. M., Vodianka L. D. (2018) Derzhavne rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti: zarubizhnyi dosvid. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. № 16. P. 31–39.
17. Naumovets A. H. (2017) Vnesok NAN Ukrainy v innovatsiinyi rozvytok Ukrainy. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*. № 1. P. 19–24.
18. Zhydiak O. R. (2013) Derzhavna pidtrymka innovatsiinoi diialnosti pidpriumstv ahrarnoi sfery. *Ekonomika ta konkurentospromozhnist pidpriumstv innovatsiina ekonomika*. № 1 (39). P. 80–83.
19. Kasianenko V. (2011) Zarubizhnyi dosvid upravlinnia innovatsiinykh potentsialom ekonomiky ta mozhlyvosti yoho vykorystannia v Ukraini. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. № 4. P. 200–204.
20. Budkin V. (2011) Derzhavna innovatsiina polityka: ukrainskyi ta zarubizhnyi dosvid. *Doslidzhennia mizhnarodnoi ekonomiky*. Vyp. 1. P. 25–40.
21. Zhykhor O. B. Makro ta mikroekonomichni problemy rynkovoï systemy hospodariuvannia. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vddfa/2011\\_1/Zhihor.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vddfa/2011_1/Zhihor.pdf).
22. Babaryka O. V. (2011) Derzhavna pidtrymka innovatsiinoi sfery: ukrainskyi ta zarubizhnyi dosvid. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu* № 4(16). P. 27–31.
23. Prohrama analiz zakonodavstva Ukrainy u sferi doslidzhen, rozrobok ta innovatsiinoi diialnosti ta propozytsii shchodo dopovnen do zakonodavstva. Proekt Yes “Vdoskonalennia stratehii, polityky ta rehuliuвання innovatsii v Ukraini”. (2011) Kyiv : Feniks.
24. Salikhova O. (2011) Dosvid Frantsii ta Nimechchyny shchodo stvorennia umov dlia pidnesennia rivnia natsionalnykh vysokotekhnolohichnykh vyrobnytstv. *Ekonomist*. № 11. P. 67–70.
25. Fedorenko I. P. (2007) Priorityetni napriamy derzhavnogo innovatsiinoho rozvytku krain svitu. *Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky*. № 1(39). P. 396–402.
26. Fedulova L. I. (2012) Kontseptualna model innovatsiinoi stratehii Ukrainy. *Ekonomika i prohnozuvannia*. № 1. p. 87–100.
27. Shevchuk S. V. Derzhavne rehuliuвання yak vazhlyvyi faktor aktyvizatsii innovatsiinykh protsesiv u kraini. Available at: [http://eprints.kname.edu.ua/41601/1/znpnudps\\_2011\\_1\\_62.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/41601/1/znpnudps_2011_1_62.pdf)
28. Hladynets N.Iu. Kontseptualni zasady formuvannia mekhanizmu rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti v rehioni. Available at: <https://cutt.ly/h75eW5j>
29. Kravchenko O. M. Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «mekhanizm derzhavnogo upravlinnia». Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56>

*Стаття надійшла до редакції 13 квітня 2023 р.*

**Ягодзінський С. М.**

*serhii.yahodzinskyi@e-u.edu.ua*

*доктор філософських наук, професор, проректор,  
Європейський університет, м. Київ*

**Козинець А. О.**

*anatoliy.kozinets@e-u.edu.ua*

*старший викладач кафедри економіки, фінансів та обліку,  
Європейський університет, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** У статті досліджуються питання розробки стратегії удосконалення системи управління персоналом. Запропоновано заходи підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства. Зазначено, що на сьогодні є три основні принципи ефективної системи управління підприємством: ефективний підбір нових кадрів; розвиток та навчання персоналу; мотивація персоналу. Акцентовано увагу на тому, що сучасна тенденція підготовки кадрів у провідних компаніях – це створення системи неперервного навчання спеціалістів та робітників для того, щоб персонал легко адаптувався до нових технологій, нових форм організації праці. Саме для цього потрібно створити спеціальні умови для працівників, в яких кожен має можливість максимально розвиватися. Розглянуто категорії матеріального та нематеріального стимулювання. Авторами обґрунтовано тезу про те, що з метою підтримки певного рівня ефективності системи управління персоналом потрібно, щоб компанія використовувала декілька інноваційних прийомів, зокрема: систематично проводила перевірку існуючої системи управління персоналом на відповідність поставленим цілям; залучала працівників з дирекції підтримки бізнесу до розробки та періодичного перегляду стратегічних цілей компанії та до розробки й аналізу системи управління підприємством тощо. Розроблено структуру мотиваційного механізму, запропоновано напрями його удосконалення. Зроблено акцент на тому, що під час формування системи мотивації персоналу потрібно підвищити зацікавленість персоналу у особистих результатах; узгодити з персоналом способи досягнення цілей компанії і завдань через підвищення індивідуальних здібностей кожного з працівників; надати можливість для підвищення рівня професіоналізму та зростання результативності праці працівників; підтримувати новаторські ідеї та дії працівників. Систематизовано та узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Запропоновано для підвищення мотивації персоналу ТОВ «Lifecell» впроваджувати наступні заходи: додаткові виплати за високі показники в роботі; премії за відсутність лікарняних, оплати абонементів у спортзал; грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування); компенсації витрат співробітників на проїзд до підприємства або організація службового транспорту тощо.

**Ключові слова:** стратегія, управління персоналом, мотивація, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання.

**Yahodzinskyi Serhii**

*serhii.yahodzinskyi@e-u.edu.ua*

*Doctor of Philosophy, Professor, Vice-rector,  
European University, Kyiv*

**Kozynets Anatolii**

*anatoliy.kozinets@e-u.edu.ua*

*Senior Lecturer at the Department of Economics, Finance and Accounting,  
European University, Kyiv*

## STRATEGY FOR IMPROVING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

**Abstract.** *The article examines issues of developing a strategy for improving the personnel management system. Measures to increase the effectiveness of the motivation of the company's personnel are proposed. It is noted that today there are three main principles of an effective enterprise management system: effective recruitment of new personnel; staff development and training; staff motivation. Attention is focused on the fact that the modern trend of personnel training in leading companies is the creation of a system of continuous training of specialists and workers so that personnel can easily adapt to new technologies and new forms of work organization. This is why it is necessary to create special conditions for employees, in which everyone has the opportunity to develop as much as possible. The categories of material and non-material stimulation are considered. The authors substantiated the thesis that in order to maintain a certain level of effectiveness of the personnel management system, the company should use several innovative techniques, in particular: systematically check the existing personnel management system for compliance with the set goals; involved employees from the business support department in the development and periodic review of the company's strategic goals and in the development and analysis of the enterprise management system, etc. The structure of the motivational mechanism is developed, directions for its improvement are proposed. Emphasis is placed on the fact that during the formation of the staff motivation system, it is necessary to increase the staff's interest in personal results; agree with the staff on ways to achieve the company's goals and tasks by improving the individual abilities of each employee; provide an opportunity to increase the level of professionalism and increase the productivity of employees; support innovative ideas and actions of employees. Systematized and summarized the priority types of material and non-material stimulation of employees. In order to increase the motivation of the personnel, the limited liability company «Lifecell» is proposed to implement the following measures: additional payments for high indicators at work; premiums for absence of sick leave, payment of subscriptions to the gym; cash payments for birthdays, weddings, anniversaries, in emergency situations (death of loved ones, robbery); compensation of employee expenses for travel to the enterprise or organization of official transport, etc.*

**Key words:** strategy, personnel management, motivation, financial incentives, non-financial incentives.

**JEL Classification:** J530, M120

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>

**Постановка проблеми.** Однією з найважливіших складових системи управління персоналом компанії є розвиток персоналу. Якщо підприємство прагне бути конкурентоспроможним, то воно повинно постійно впроваджувати нові технології, виготовляти якісну продукцію та послуги, й активно займатися розвитком своїх працівників. Провідні компанії усього світу інвестують до 10% від загального фонду заробітної плати у розвиток свого персоналу, у той час як вітчизняні компанії інвестують у розвиток персоналу лише 1%.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних та практичних аспектів управління персоналом займаються такі вчені, як: А. Гордійчук [5], Н. Гриценко [1], В. Дергачова [4], О. Лисенок [3], І. Ольмезова [4], І. Смолинець [6] та ін. Однак ці питання

набувають особливої актуальності в умовах пандемії та війни й потребують подальшого поглибленого вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – запропонувати стратегію по удосконаленню управління персоналом підприємства на прикладі оператора мобільного зв'язку «Lifecell».

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні є три основні принципи ефективної системи управління підприємством: ефективний підбір нових кадрів; розвиток та навчання персоналу; мотивація персоналу.

Мотивація персоналу повинна включати у себе стратегії, що пов'язані між собою, політику, процеси та процедури здійснення винагороди працівників компанії. Величина винагороди визначається внеском працівника у досягнення певних результатів компанії,

також його вміннями і компетенцією, разом з цим беруться до уваги посада, на якій працює співробітник та вартість цієї посади на ринку.

Під час формування системи мотивації персоналу потрібно [2]:

- підвищити зацікавленість персоналу у особистих результатах;

- узгодити з персоналом способи досягнення цілей компанії і завдань через підвищення індивідуальних здібностей кожного з працівників;

- надати можливість для покращення рівня професіоналізму та зростання результативності праці працівників;

- підтримувати новаторські ідеї та дії працівників.

У системі мотивації працівників повинні обов’язково бути чотири елементи:

- надання компанії ресурсів для роботи (робоче місце, повний соціальний пакет, страховка, заробітна плата та інше);

- розуміння керівництвом всіх аспектів роботи своїх підлеглих;

- наявність певних орієнтирів, на які буде направлена робота працівників;

- вмиле використання системи покарань, якf не буде негативно впливати на мотивацію працівників, а, навпаки, підвищувати її.

Систему мотивації персоналу можна поділити на шість складових. Їх зображено на рис. 1. Складова «керівництво» означає – ефективну співпрацю керівників з підлеглими, хороше ставлення керівників до працівників, участь персоналу разом з керівниками у вирі-

шенні проблем компанії. Організація праці передбачає зручне робоче місце, безпеку при виконанні службових обов’язків, гнучкість графіків роботи. Корпоративна культура компанії – участь персоналу у корпоративній культурі компанії, узгодження інтересів компанії та працівників. Соціальний захист працівників – надання працівникам компанії соціальних пільг, послуг, певних переваг, медичне страхування та охорона здоров’я працівників. Кадрова політика – надання працівникам можливості постійно підвищувати свій рівень знань та свою кваліфікацію. Інформаційна система – надання працівникам інформації про загальний стан компанії на ринку.

Ефективна система мотивації працівників допоможе компанії «Lifecell» досягти своїх найголовніших цілей та зайняти провідне місце у галузі. Щоб завжди підтримувати відповідний рівень ефективності системи управління персоналом потрібно, щоб компанія «Lifecell» використовувала декілька інноваційних прийомів:

- потрібно систематично проводити перевірку вже існуючої системи управління персоналом, щоб система відповідала цілям «Lifecell»;

- залучати працівників з дирекції підтримки бізнесу до розробки та періодичного перегляду стратегічних цілей компанії та постійно інформувати дирекцію підтримки бізнесу про нові цілі компанії та їхній прогрес;

- участь вищого керівництва компанії у розробці та аналізі системи управління підприємством на постійній основі;

- за результатами роботи підприємства матеріально нагороджувати персонал за виконану роботу та за досягнення цілей, що були перед ними поставлені.

Також потрібно аналізувати зміни, що відбуваються на ринку праці, в економіці країни, загрози та можливості компанії. Ці фактори дуже впливають на працівників та мотивацію. Працівник буде ефективніше включатися у реалізацію планів компанії тільки тоді, коли він буде їх розуміти. Ще одним важливим фактором для підвищення продуктивності праці є збільшення витрат на оплату праці персоналу. Підвищення заробітної плати позитивно впливає на залученість до роботи та вмотивованість персоналу.

Варто зазначити, що економічну мотивацію персоналу поділяють на два підвиди: матері-



Рис. 1. Складові системи мотивації персоналу

альну і нематеріальну. Що стосується вибору способу нематеріальної мотивації, то існує багато її різноманітних видів залежно від психологічного типу співробітників, залежно від фінансових і матеріальних можливостей підприємства, залежно від специфіки діяльності компанії тощо.

Існують такі типи нематеріальної мотивації персоналу:

– соціальна мотивація. Цей тип мотивації доцільно використовувати до працівників, які прагнуть просування за кар'єрними сходинками, зайняття високих посад тощо. Працівників, налаштованих на швидке кар'єрне просування, необхідно стимулювати, даючи їм важливі доручення, залучати до управління та прийняття рішень;

– психологічна мотивація. Визначальним фактором цього типу мотивації є спілкування, соціально-психологічний клімат всередині колективу, міжособистісна комунікація. Тут важливою є атмосфера у колективі. Можливість вільно виражати свою точку зору, доносити свою думку, можливість вільної комунікації з колегами та керівництвом, а також дружні стосунки всередині робочої групи. Природно, що у колективі з доброзичливими, приємними, дружніми відносинами працівники самореалізуються, не бояться виражати власну думку та якісно виконують свою роботу, орієнтуючись на інших;

– моральна мотивація. Така мотивація пов'язана із прагненням визнання досягнень працівників, самореалізацією, потребою у повазі не тільки з боку колег, але й з боку керівництва. Така мотивація є ефективною для працівників, які потребують визнання своєї роботи, її результатів, що виражається у вигляді усної похвали, надання різноманітних відзнак, почесних грамот, заохочень;

– організаційна мотивація. Така мотивація стосується зручності та якості робочого процесу, робочого місця та умов праці. Організаційними стимулами можуть бути технічне оснащення робочого місця (новітні комп'ютери і різна оргтехніка, нове обладнання, яке спрощує та полегшує процес трудової діяльності), виділення спеціального приміщення для відпочинку та проведення вільного часу, забезпечення транспорту до робочого місця і додому, харчування на території підприємства.

Вибір виду нематеріальної мотивації багато у чому залежить від можливостей ком-

панії, від специфіки її діяльності, а також від керівництва. Однак ознаки та характеристики нематеріальної мотивації персоналу варто закладати в корпоративну культуру компанії, відносини між керівництвом і підлеглими, між відділами всередині компанії та між компанією і зовнішнім світом.

Найцікавішим для працівників є можливість кар'єрного просування, гнучкий графік роботи та можливість навчання персоналу. Отже, для підвищення мотивації персоналу ТОВ «Lifecell» доцільно впроваджувати наступні заходи:

– додаткові виплати за високі показники в роботі: премії, бонуси, відсотки від угод, збільшення окладу;

– премії за відсутність лікарняних, оплату абонементів у спортзал;

– оплату медичної страховки;

– грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування);

– компенсацію витрат співробітників на проїзд до підприємства або організація службового транспорту;

– спеціальні компенсаційні виплати від організації для заохочення заслужених працівників, які вийшли на пенсію;

– безкоштовні або частково оплачені путівки для службовців і їх членів сім'ї у санаторії або на бази відпочинку.

Сучасна тенденція підготовки кадрів у провідних компаніях – це створення системи неперервного навчання спеціалістів та робітників для того, щоб персонал легко адаптувався до нових технологій, нових форм організації праці, щоб компанія досягала максимальних результатів. Саме для цього потрібно створити спеціальні умови для працівників, в яких кожен має можливість максимально розвиватися.

Загалом, навчання складається з двох процесів – засвоєння нових знань та навичок і їх практичне застосування у роботі. Основним методом для розвитку працівника будь-якої компанії є навчання. Навчання поділяється на індивідуальне та комплексне. Під індивідуальним розуміється навчання відносно кожного співробітника, а під комплексним – навчання на рівні компанії. Працівники під час навчання повинні отримувати знання та вміння, що будуть використані у майбутньому у своїй роботі, навчання працівників повинно допомагати компанії досягти своїх основних



**Рис. 2. Форми навчання працівників компанії**

цілей. Також однією з основних рис навчання персоналу у ТОВ «Lifecell» має бути універсальність, щоб здобуті знання працівниками могли бути використані у різних відділах компанії. Відповідальними за навчання та розвиток повинні бути самі працівники, що здобувають знання та безпосередній їх керівник, що допомагає працівнику у розвитку та може направляти працівника у процесі навчання. Потрібно, аби компанія надавала працівнику під час самостійного навчання: навчальні матеріали, відеоуроки, аудіоуроки, навчальні посібники, особливо по тих темах, що не представлені, або представлені у незначних обсягах у мережі Інтернет. Форми навчання працівників компанії зображено на рис. 2.

Існує перелік форм навчання, які є найбільш ефективними та приносять хороші результати. Серед таких форм є відвідування працівником лекцій та семінарів, курсів для підвищення кваліфікації, що можуть надаватися як самим підприємством, так і зовнішніми компаніями, що спеціалізуються у тій чи іншій сфері.

Також важливим є самостійне навчання працівників, яке повинно керуватися та пере-

вирятися безпосереднім керівником. Само-стійне навчання є найдешевшою формою розвитку працівників для компанії, адже не потрібно витратити фінанси на оплату роботи внутрішнього відділу, що займається безпосередньо навчанням працівників, на оплату зовнішніх курсів, на оплату додаткової роботи наставника.

Наставництво – це ще одна форма навчання. Його суть полягає у тому, що новий співробітник закріплюється за досвідченим його колегою та у процесі щоденної роботи досвідчений працівник передає свої знання та вміння новому колезі. Для того, щоб наставник був зацікавлений у навчанні нового спеціаліста, повинна бути введена додаткова оплата наставнику за процес навчання. Також у кінці випробувального терміну компанія має оцінити знання молодого працівника та, відповідно до цього, докладені зусилля наставника для досягнення гарних результатів у процесі навчання. Ці форми навчання частіше за все використовуються при розвитку працівників компанії.

Курси підвищення кваліфікації працівника – це ще одна форма навчання, що може бути використана компанією. При цьому затрати на працівника під час навчання лягають на плечі компанії. Також ефективною формою навчання співробітників є тренінги. Ця форма виділяється серед інших за рахунок того, що дозволяє швидко пристосувати працівника до його основних обов'язків та завдань, що є максимально наближеними до його щоденної роботи. Також ця форма навчання часто застосовується при потребі перевести працівника на посаду вище або при переведенні з одного відділу в інших, що є наближений до попереднього відділу працівника. Основою для тренінгів є багато практики та мало теорії. Тренінг може бути використаний як до робітників, що тільки влаштувалися у компанію, так і до досвідчених працівників.

Варто використовувати й інші методи навчання, що не так популярні у вітчизняних компаніях, але є дуже популярними за кордоном. Метод розгляду ситуацій – метод дає можливість працівникам проаналізувати різні ситуації, знайти методи для вирішення певних проблем того чи іншого характеру, обговорити методи вирішення у групі. Цей метод підійде для управлінського персоналу. Адже саме у них часто виникають різні нестан-



дартні ситуації, що потребують нестандартних шляхів для вирішення.

Наступним є метод мозкового штурму – його суть полягає у тому, що він потребує, щоб працівники вигадували багато шляхів для вирішення тієї чи іншої проблеми за короткий термін, а також аналізували варіанти та обирали найефективніший з них. Мозковий штурм проводиться у невеликих групах працівників з різними спеціальностями та займає від 20 до 40 хвилин.

Метод мотиваційних історій – його суть полягає у донесенні певної інформації до працівників через історії. Метод дозволяє ефективно донести до працівників інформацію, підштовхнути на ті чи інші вчинки. Також дуже ефективний метод навчання – майстер-клас. Його суть полягає у тому, що людина, яка є професіоналом, пояснює як потрібно вирішувати проблеми різного характеру у певній сфері. Майстер-клас особливо ефективний для нових спеціалістів.

Ще одним методом навчання є коучинг. Суть методу у тому, що працівник, що навчається, закріплюється за особою, яка займає вищу позицію у компанії та допомагає працівнику в отриманні певних результатів за допомогою передання досвіду роботи. Коучинг відрізняється від наставництва тим, що вся робота направляєється на досягнення певних результатів через способи, які працівник, що навчається, повинен сам для себе визначити та зрозуміти. Роль коуча полягає у тому, що він повинен допомогти працівнику знайти цей спосіб.

І одним із найпопулярніших зараз методів навчання є дистанційне навчання. Цей метод під собою розуміє цілу сукупність різних інформаційних технологій, що передбачають навчання без фізичної присутності працівників у місці, де проводять навчання. Сьогодні реалізувати дистанційне навчання для працівників компанії дуже легко, адже технології на високому рівні. Можна дуже ефективно навчати своїх співробітників на відстані.

Потрібно застосовувати індивідуальні методи навчання для кожної категорії працівників. Адже всі вищеперераховані методи навчання та розвитку мають свої переваги та недоліки, що можуть підійти одній категорії працівників і не підійти іншій. Потрібно також періодично проводити аналіз знань працівників, що були отримані під час навчання. Система перевірки знань дає можливість про-

вести загальну оцінку розвитку персоналу, його навичок. В атестації працівників повинні брати участь всі керівники та спеціалісти компанії.

Також важливо змінити форму організації праці для співробітників «Lifecell» та перевести більшість працівників у сучасних умовах на віддалену роботу. Віддалена робота – це форма організації праці, коли робітник виконує всю свою роботу у будь-якому зручному для себе місці, за умови, що місце роботи фіксоване та затверджене роботодавцем. Важливою умовою при віддаленій роботі є те, що працівник повинен додержуватися всіх своїх обов'язків, що були передбачені у трудовому договорі при влаштуванні на роботу та у трудовому договорі про віддалену роботу. Також виконувати роботу працівник повинен з адреси, що була зазначена у трудовому договорі про віддалену роботу.

Якщо за якихось умов працівник не може виконувати роботу із зазначеного місця, то він має право змінити своє робоче місце. Зміна робочого місця проводиться за умови, що працівник повідомить свого роботодавця не менше ніж за три робочі дні перед самою зміною місця. Якщо роботодавець відмовляє працівнику у зміні робочого місця, то до відмови роботодавець повинен додавати документ із обґрунтованими причинами, які пояснюють через що працівнику відмовлено.

Компанія повинна надавати працівнику список гарантій при віддаленій роботі:

- віддалена робота не несе за собою ніяких змін у нормуванні, оплаті праці та жодним чином не впливає на обсяг прав співробітника;
- компанія повинна забезпечити працівнику безпечні для життя та здоров'я умови праці;
- компанія повинна забезпечити працівника інформаційними матеріалами, інструментами, що потрібні працівнику для виконання його службових обов'язків у режимі віддаленої роботи.

Якщо працівник під час віддаленої роботи використовує свої інструменти (у разі, якщо компанія не надала їх), то працівник має право на отримання компенсації за зношування інструментів праці. Розмір компенсації за зношування інструментів визначається роботодавцем за погодженням з робітником.

У трудовому договорі про віддалену роботу повинні бути визначені такі положення:

– працівник має право поєднувати роботу віддалено з виконанням його робочих обов'язків на робочому місці на території компанії;

– повинні бути зазначені терміни та порядок отримання працівником, необхідних для виконання своїх обов'язків, інструментів, програмно-технічних засобів, засобів для захисту інформації та інше;

– терміни та порядок подачі працівниками звітів про виконану роботу;

– період вільного часу, коли працівник може відійти на перерву;

– розмір, порядок та терміни відшкодування працівникам компенсації за використання інструментів, обладнання, програмно-технічних засобів, засобів захисту інформації та інших засобів, що є власністю працівника;

– порядок виплати працівникам за витрати, що пов'язані з виконанням своїх обов'язків при віддаленій роботі.

**Висновки.** Отже, сучасна тенденція підготовки кадрів – це створення системи неперервного навчання спеціалістів та робітників для того, щоб персонал легко адаптувався до нових технологій та нових форм організації праці. Для удосконалення системи управління персоналом потрібно, аби стратегія компанії базувалася на наступних напрямках: збільшення обсягу інвестицій на навчання та розвиток персоналу, витрат на оплату праці персоналу, зміна форми організації праці для частини працівників на віддалену роботу тощо.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210–211.

2. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

3. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61.

4. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підпри-

ємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.

5. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

6. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

## REFERENCES

1. Hrytsenko N. V. (2017) Rol' upravlinnya personalom u biznesi [The role of personnel management in business]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 58 (spets. vyp.). P. 210–211.

2. Kustrich L. O. (2022) Innovatsiyni metody upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh [Innovative methods of personnel management at enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats' Uman's'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva*. Vyp. 100 (2). P. 250–262.

3. Lysenok O. V. (2022) Doslidzhennya innovatsiynykh metodiv upravlinnya personalom banku [Research on innovative methods of bank personnel management]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 7–8. P. 56–61.

4. Ol'mezova I. K., Derhachova V. V. (2021) Upravlinnya personalom yak skladova stratehiyi pidpryyemstva [Personnel management as a component of enterprise strategy]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka»*. № 17 (2). P. 35–37.

5. Pot'omkina O. V., Hordiychuk A. I. (2022) Transformatsiya systemy upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh tsyfrovizatsiy i ekonomiky [Transformation of the personnel management system of the enterprise in conditions of digitalization of the economy]. *Ekonomichninauka. Seriya : Rehional'na ekonomika*. Vyp. 19. P. 217–224.

6. Smolynets' I. B., Levkiv H. Ya. (2021) Upravlinnya personalom v umovakh didzhytalizatsiyi [Personnel management in conditions of digitalization]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya : Ekonomichna*. Vyp. 101. P. 94–100.

*Стаття надійшла до редакції 20 квітня 2023 р.*

**НОТАТКИ**

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

# ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ

Збірник наукових праць

**Випуск 36**

Літературний редактор – Войтюк Ю. Г.  
Коректор – Бабич В. І.

Підписано до друку 28.04.2023 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний.  
Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.  
6,05 ум. др. арк. 5,71 облік.-видавн. арк.  
Тираж 300 прим. Зам. 168.

---

Віддруковано в друк. видавництва Львівського торговельно-економічного університету  
79005, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10. Тел. 244-40-19. E-mail: drook@ukr.net  
Свідоцтво Держкомітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України  
серія ДК № 5149 від 15.07.2016 р.