

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».

Серия: «Экономические науки»

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



№ 5 (49) / 2021  
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
«ИНТЕРНАУКА».**

**Серия: «Экономические науки»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

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

№ 5 (49)

2 том

Київ 2021

ББК 65  
УДК 33  
М-43



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

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

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2021

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».  
Серія: «Економічні науки», 2021

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

### *Редакція:*

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

Заступник головного редактора: **Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

### *Редакційна колегія:*

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

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

**Белялов Талят Енверович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

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

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

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

**№ 5 (49)**  
**2 Т.**

**2021**  
**травень**

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».  
СЕРІЯ: «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»  
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».  
SERIES: «ECONOMIC SCIENCES»  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».  
СЕРИЯ: «ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ»

## ЗМІСТ

### МАРКЕТИНГ

- Курило Людмила Ізидорівна, Ларчева Катерина Олександрівна**  
МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ ЗБУТУ ДЛЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ..... 9
- Орлова Олена Ігорівна**  
АДАПТАЦІЯ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ПРАКТИКИ СТУДЕНТІВ-МАРКЕТОЛОГІВ ДО РЕАЛІЙ  
БІЗНЕСУ ..... 17

### МЕНЕДЖМЕНТ

- Kohut Iryna, Malko Andriana**  
INCREASING THE EFFICIENCY OF CREATIVE PROJECT TEAMS DURING PANDEMIC ..... 23
- Петренко Наталія Олександрівна, Рибчак Віталій Іванович,  
Жученко Олександр Миколайович**  
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ..... 29

### МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Гронь Олександра Вікторівна**  
КОНЦЕПЦІЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ..... 37

### ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Безверхий Костянтин Вікторович**  
АНАЛІЗ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ — НОВА ДИСЦИПЛІНА ПРИ ПІДГОТОВЦІ  
ФАХІВЦІВ-АНАЛІТИКІВ..... 45
- Коритник Лілія Петрівна**  
СВІТОВИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ..... 51
- Кузьменко Наталія Володимирівна, Онищенко Оксана Володимирівна,  
Циган Раїса Миколаївна**  
ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН В СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ..... 58
- Кузьменко Наталія Володимирівна, Яценко Наталя Михайлівна,  
Циган Раїса Миколаївна, Манченко Ірина Віталіївна**  
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АУДИТУ ГРОШОВИХ КОШТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ  
В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 66

**ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

**Kots Olha, Lashchuk Iryna, Koval Iryna**  
EUROPEAN PRIORITIES FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT  
IN COVID-19 CONDITIONS ..... 73

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

**Мацелюх Наталія Петрівна, Корж Марина Анатоліївна**  
ІНВЕСТИВАННЯ В ЖИТЛОВУ НЕРУХОМІСТЬ: ТЕНДЕНЦІЇ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТИТУЦІЙНІ  
МОЖЛИВОСТІ ..... 80

**Петрушка Тетяна Олексіївна, Юрків Руслан Русланович, Петрушка Катерина Ігорівна**  
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ  
ВИРОБНИЦТВА..... 90

## CONTENTS

### MARKETING

- Kurylo Liudmyla, Larcheva Kateryna**  
MARKETING INITIATIVES TO INCREASE SALES FOR BAKERY ENTERPRISES ..... 9
- Orlova Olena**  
ADAPTING THE UNIVERSITY PRACTICE OF «MARKETING» STUDENTS TO BUSINESS  
REALITIES ..... 17

### MANAGEMENT

- Kohut Iryna, Malko Andriana**  
INCREASING THE EFFICIENCY OF CREATIVE PROJECT TEAMS DURING PANDEMIC ..... 23
- Petrenko Natalia, Rybchak Vitalii, Zhuchenko Oleksandr**  
LOGISTICS PROJECT MANAGEMENT ..... 29

### INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Gron Oleksandra**  
STAKEHOLDER CONCEPT IN INTERNATIONAL BUSINESS ..... 37

### ACCOUNTING AND TAXATION

- Bezverkhyi Kostiantyn**  
ANALYSIS OF INTEGRATED REPORTING — A NEW DISCIPLINE IN THE TRAINING  
OF ANALYTICAL SPECIALISTS ..... 45
- Korytnyk Liliia**  
WORLD EXPERIENCE IN THE AREA OF PUBLIC SERVICES' FINANCING ..... 51
- Kuzmenko Nataliia, Onyshchenko Oksana, Tsyhan Raisa**  
TRENDS OF CHANGES IN THE SMALL BUSINESS TAXATION SYSTEM ..... 58
- Kuzmenko Nataliia, Yatsenko Natalia, Tsyhan Raisa, Manchenko Iryna**  
FEATURES OF ORGANIZATION OF CASH AUDIT AT THE ENTERPRISE  
IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ..... 66

### ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

- Kots Olha, Lashchyk Iryna, Koval Iryna**  
EUROPEAN PRIORITIES FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT IN COVID-19  
CONDITIONS ..... 73



FINANCE, BANKING AND INSURANCE

**Matseliukh Natalia, Korzh Maryna**

INVESTMENT IN RESIDENTIAL REAL ESTATE: TRENDS, MECHANISMS, INSTITUTIONAL OPPORTUNITIES ..... 80

**Petrushka Tetyana, Yurkiv Ruslan, Petrushka Kateryna**

METHODOLOGICAL BASES FOR THE ASSESSMENT OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF INVESTMENT ACTIVITIES OF SMALL ENTERPRISES IN THE TECHNOLOGICAL RENEWAL OF PRODUCTION ..... 90

**Курило Людмила Ізидорівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

**Курило Людмила Изидоровна**

*доктор экономических наук, профессор,  
професор кафедры маркетингу та управления бизнесом  
Национальный университет «Києво-Могилянская академия»*

**Kurylo Liudmyla**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of Marketing and Business Administration Department  
National University «Kyiv-Mohyla Academy»*

ORCID: 0000-0001-5131-0146

**Ларчева Катерина Олександрівна**

*магістр  
Національного університету «Києво-Могилянська академія»*

**Ларчева Екатерина Александровна**

*магистр  
Национального университета «Києво-Могилянская академия»*

**Larcheva Kateryna**

*Master of the  
National University «Kyiv-Mohyla Academy»*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7204

## МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ ЗБУТУ ДЛЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

## МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ОБЪЕМОВ СБЫТА ДЛЯ ХЛЕБОПЕКАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

## MARKETING INITIATIVES TO INCREASE SALES FOR BAKERY ENTERPRISES

**Анотація.** У статті проаналізовано теоретичні і практичні аспекти інструментів стимулювання збуту, розглянуто сутність та основні завдання збутової політики. Виокремлено основні заходи, які містить у собі стимулювання збуту. Визначено основні етапи організації збутової діяльності підприємства. Виявлено особливості збутової діяльності хлібопекарських підприємств. Розкрито характерні особливості хлібобулочних виробів як продукту. Досліджено попит споживачів на хлібобулочну продукцію протягом дня. Виявлено фактори, які мають вплив на поведінку споживачів при купівлі хлібобулочних виробів методом анкетування. Результати досліджень свідчать, що хлібопекарським підприємствам слід найбільше уваги звертати на якість виготовленої продукції: склад, свіжість та зовнішній вигляд, а також подбати, щоб їх продукція була у широкому доступі для споживачів.

Встановлено, що на вітчизняному ринку хлібопекарської продукції переважає монополістична конкуренція. Визначено головних лідерів на ринку хлібопекарської продукції Києва та Київської області: ПАТ «КиївХліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», а також ПАТ «Концерн Хлібпром». Згідно досліджень, ПАТ «КиївХліб» протягом багатьох років залишається найбільшим виробником хлібопекарської продукції України. Дане підприємство займає найбільшу

частку регіонального ринку хлібобулочної продукції – близько 15%. Наведено статистичні дані динаміки змін ринкової частки найбільших хлібопекарських підприємств Києва та Київської області впродовж 2016–2020 рр. На прикладі ПАТ «КиївХліб» виявлено особливості ведення збутової діяльності хлібопекарських підприємств, а також запропоновано впровадження маркетингових заходів, серед яких: дегустація в точках продажу продукції, акції, розіграші, знижки для оптових посередників, преміальна оплата праці робітникам, які покликані удосконалити збутову діяльність підприємств хлібопекарської галузі.

**Ключові слова:** стимулювання збуту, маркетингова збутова політика, поведінка споживача, інструменти стимулювання продажів, ринок хлібобулочних виробів.

**Аннотація.** В статье проанализированы теоретические и практические аспекты инструментов стимулирования сбыта, рассмотрены сущность и основные задачи сбытовой политики. Выделены основные мероприятия, которые включает в себя стимулирование сбыта. Определены основные этапы организации сбытовой деятельности предприятия. Выявлены особенности сбытовой деятельности хлебопекарных предприятий. Раскрыты характерные особенности хлебобулочных изделий как продукта. Исследовано спрос потребителей на хлебобулочную продукцию в течение дня. Исследованы факторы, которые влияют на поведение потребителей при покупке хлебобулочных изделий методом анкетирования. Результаты исследований свидетельствуют, что хлебопекарным предприятиям следует больше внимания обращать на качество произведенной продукции: состав, свежесть и внешний вид, а также позаботиться, чтобы их продукция была в широком доступе для потребителей.

Установлено, что на отечественном рынке хлебопекарной продукции преобладает монополистическая конкуренция. Определены главных лидеров на рынке хлебопекарной продукции Киева и Киевской области: ПАО «Киевхлеб», ООО «Хлебный холдинг «Хлебные инвестиции», а также ОАО «Концерн Хлебпром». Согласно исследованиям, ПАО «Киевхлеб» на протяжении многих лет остается крупнейшим производителем хлебопекарной продукции Украины. Данное предприятие занимает наибольшую долю регионального рынка хлебобулочной продукции – около 15%.

Приведены статистические данные динамики изменений рыночной доли крупнейших хлебопекарных предприятий Киева и Киевской области в течение 2016–2020 гг. На примере ПАО «КиевХлеб» выявлены особенности ведения сбытовой деятельности хлебопекарных предприятий, а также предложено внедрение маркетинговых мероприятий, среди которых: дегустация в точках продажи продукции, акции, розыгрыши, скидки для оптовых посредников, премияльная оплата труда работникам, которые призваны усовершенствовать сбытовую деятельность предприятий хлебопекарной отрасли.

**Ключевые слова:** стимулирование сбыта, маркетинговая сбытовая политика, поведение потребителя, инструменты стимулирования продаж, рынок хлебобулочных изделий.

**Summary.** The article includes the analysis of the theoretical and practical aspects of sales promotion tools. The main measures that include sales promotion are highlighted. The main stages of the organization of sales activity of the enterprise are determined. The essence and main tasks of sales policy are considered. The peculiarities of sales activity of bakery enterprises are revealed. The characteristic features of bakery products as a product are revealed. Consumer demand for bakery products during the day was investigated. Factors that influence consumer behavior when buying bakery products are studied. Bakeries should pay the most attention to the quality of manufactured products: composition, freshness and appearance, as well as make sure that their products are widely available to consumers.

It is established that monopolistic competition prevails in the domestic market of bakery products. The main leaders in the market of bakery products of Kyiv and Kyiv region have been identified: PJSC KyivKlib, LLC Klibny Holding Klibni Investytsii, and PJSC Concern Klibprom. According to research, PJSC «KyivHlib» for many years remains the largest producer of bakery products in Ukraine. This company occupies the largest share of the regional market of bakery products – about 15%. Statistical data on the dynamics of changes in the market share of the largest bakery enterprises in Kyiv and Kyiv region during 2016–2020 are presented. The peculiarities of sales activities of bakery enterprises are revealed on the example of PJSC «KyivHlib», and the implementation of marketing measures designed to improve the sales activities of bakery enterprises is proposed.

**Key words:** sales promotion, marketing sales policy, consumer behavior, sales promotion tools, bakery market.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов жорсткої конкуренції, нестабільності та насиченості ринкового середовища підприємствам стає дедалі складніше стабільно функціонувати, тримати лідерські позиції та залишатися прибутковими. Суб'єк-

ти господарювання вимушені шукати інноваційні підходи до управління своєю діяльністю, а також застосовувати більш дієві методи привернення уваги до своєї продукції та стимулювання її продажів. З огляду на такі економічні реалії сьогодення, особливої

уваги заслугове проблема удосконалення збутової діяльності підприємств шляхом впровадження більш ефективних інструментів стимулювання продажів, які сприятимуть утриманню провідних позицій компаній та досягненні їхніх поставлених цілей у мінливому ринковому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади маркетингової діяльності зі стимулювання збуту знайшли комплексне відображення в роботах таких видатних зарубіжних та вітчизняних науковців, як: Ф. Котлера, А. Стрікланда, М. Белявцева, Н. Бутенко, В. Прайда, С. Гаркавенко, Р. Малліна, Е. Кофлана, Дж. Болта, Л. Балабанової, О. Кузьміна, Т. Лук'янець, Є. Ромата, Т. Примака, В. Божкової, А. Балабаниць, С. Кузьменко, Ф. Нестерова. Проте попри значні досягнення вчених у цій сфері, окремого дослідження потребує питання розробки комплексу маркетингових заходів стимулювання збуту в умовах конкретних підприємств, зокрема компаній хлібопекарної галузі, що зумовлює актуальність даної статті.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення особливостей споживчої поведінки на ринку хлібобулочних виробів і розроблення на цих засадах маркетингових заходів щодо формування ефективної стратегії стимулювання збуту на ПАТ «КиївХліб».

Основні завдання даного наукового дослідження полягають у:

- виявленні особливостей стимулювання збуту, орієнтованого на споживачів хлібопекарної продукції;
- дослідженні особливостей хлібобулочної галузі та виявленні головних її гравців;
- аналізі діяльності ПАТ «КиївХліб» та наданні рекомендацій щодо удосконалення його маркетингової збутової політики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За сучасних економічних реалій, які характеризуються загостренням конкурентної боротьби та посиленням важливості інтересів споживачів в системі економічних відносин, однією з найголовніших передумов успішного існування компанії в ринковому середовищі є забезпечення її конкурентних переваг у збутовій політиці. Ефективна збутова політика відіграє вирішальне значення в процесі ведення виробничо-комерційної діяльності підприємства і покликана забезпечити довгострокові провідні позиції компанії на ринку.

Збут слід розуміти як комплекс заходів, які здійснюються по завершенню виробничої стадії, тобто виготовлення продукції і її виходу за межі підприємства, до продажу кінцевому споживачу,

доставлення та після продажного обслуговування. Він є стержневою ланкою маркетингу і всієї діяльності підприємства щодо створення, виробництва і доведення товару до споживача.

Стимулювання збуту — це короткострокові маркетингові заходи, які застосовуються з метою заохочення потенційних споживачів здійснювати покупку певної продукції та забезпечити зростання обсягів її продажу в довгостроковій перспективі. Головними завданнями стимулювання збуту є:

- стимулювання інтересу споживачів до продукції, а також заохочення їх до здійснення покупки;
- забезпечення швидкого росту продажу продукції;
- збільшення чисельності покупців;
- збільшення оборотності товару та позбавлення зайвих запасів продукції;
- протидія конкурентам та отримання значних переваг на ринку [1, ст. 73].

Серед основних заходів, які містить у собі стимулювання збуту є такі:

- мерчандайзинг — привабливе та зручне оформлення точок продажу;
- упакування, етикетка, ярлик;
- проведення розіграшів, конкурсів, вікторин;
- покупка з подарунком;
- покупка зі знижками;
- демонстрація та дегустація продукції;
- семплінг [2, ст. 645].

Загальними показниками ефективності збутової діяльності підприємства є: частка ринку, яку займає компанія порівняно з конкурентами, а також динаміка зміни цієї частки, виручка від продажів, прибутковість, рентабельність, а також витрати продажів [3].

Збутова діяльність підприємства складається з декількох етапів, особливості яких визначаються різноманітними факторами: економічними змінами, особливостями перехідного періоду, менталітетом і купівельною поведінкою населення та іншими чинниками. Всі етапи тісно пов'язані між собою [3].

Можна виділити вісім основних етапів організації збутової діяльності (рис. 1).

Характерною особливістю хлібопекарської галузі промисловості є короткий термін зберігання кінцевої продукції. Хлібобулочні вироби швидко втрачають свої смакові властивості та поживні цінності. З огляду на це, перевезення цієї продукції є досить обмеженим, тож вона, як правило, виготовляється тільки для місцевих ринків [4].

Іншими специфічними характеристиками хлібобулочної продукції є зменшення ваги кінцевого продукту. Через те, що асортимент хлібопекарських виробів збільшився, у споживачів виникла можли-



Рис. 1. Етапи організації збутової діяльності  
Джерело: сформовано авторами за даними джерела [3]

вість купувати різні види смаків без думки про те, що продукція зіпсується. До того ж, розширена та цілодобово функціонуюча торгова мережа з придбання хлібопекарної продукції усуває необхідність купувати великі буханки хліба [5, с. 313].

З огляду на вище перелічені особливості хлібобулочних виробів, збутова політика хлібопекарської компанії має зосереджуватися на:

- якнайшвидшому продажі продукції, оскільки хлібобулочні вироби мають короткий термін зберігання;
- отриманні прибутку в короткостроковому періоді;
- забезпеченні стійких та конкурентних позицій у хлібопекарській галузі;
- задоволенні потреб та вподобань споживачів.

Для того щоб зрозуміти, в який час продукція хлібопекарських підприємств має найбільший попит серед населення, нами було проведено дослідження методом анкетування. В опитуванні взяло участь сто респондентів, віком від 18 до 70 років, які є жителями Києва та є постійними споживачами хлібобулочних виробів (рис. 2).

На основі проведеного анкетування встановлено, що найбільше кияни купують хлібобулочну продукцію ввечері, в період від 17:00 до 21:00. Також доволі багато хлібобулочної продукції продається

вранці, особливо в період з 8:00 до 10:00. Також виявлено, що ввечері, як правило, люди купують хліб, а вранці та в обід надають перевагу круасанам, печиву, булочкам та іншим здобним хлібобулочним виробам, для того, щоб поснідати або зробити швидкий перекус.

Отже, результати дослідження свідчать про те, що хлібопекарським підприємствам слід найбільше випускати продукцію у вечірній та ранковий час, в той час як зменшити надмірний випуск її у період з 14:00 до 17:00. Це дозволить не лише забезпечити споживачів необхідною продукцією у потрібний для них час та задовольнити їхні потреби, але й унеможливить процес перевипуску продукції та зберігання її на складах. До того ж такий раціональний підхід до випуску продукції дозволить хлібопекарським компаніям не тільки стимулювати збут, а й сприятиме отриманню прибутку в короткостроковому періоді.

Проведене маркетингове дослідження дозволило дійти висновку, що ринок хлібобулочної продукції має розгалужене територіальне й регіональне охоплення. Хлібопекарські підприємства функціонують в усіх областях України, зокрема за рахунок великих холдингів, які географічно розширюють розміщення своїх потужностей та мережу збуту.

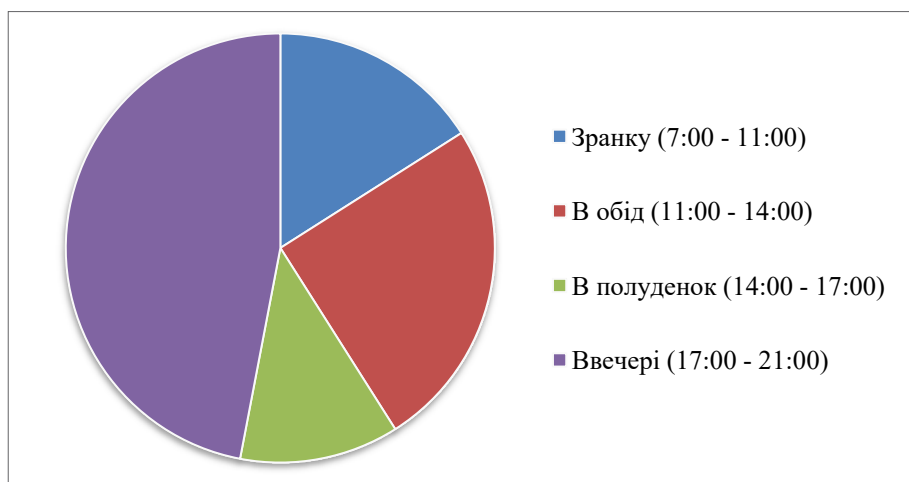


Рис. 2. Дослідження попиту на хлібобулочну продукцію жителів Києва протягом дня

Джерело: складено авторами на основі опитування

У процесі дослідження виявлено, що трьома найголовнішими гравцями на ринку хлібопекарської продукції України є холдинг ПАТ «КиївХліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», а також ПАТ «Концерн Хлібпром». Ці підприємства є лідерами на вітчизняному ринку хлібопекарської продукції та впродовж багатьох років займають найбільшу частку ринку (табл. 1).

Динаміка зміни ринкової частки найбільших хлібопекарських підприємств Києва та Київської області впродовж 2016–2020 рр. представлена на рис. 3.

Згідно з вищенаведеними даними, видно, що найбільшим виробником хлібопекарської продукції України протягом багатьох років залишається ПАТ «КиївХліб». Дане підприємство займає найбільшу частку регіонального ринку хлібобулочної продукції — близько 15%.

На сьогодні ПАТ «КиївХліб» має 9 виробничих майданчиків у Києві та в Київській області, потужність яких дозволяє виготовляти щоденно понад 400 т. хлібобулочних виробів та 10 т. хлібних смаколиків [7, ст. 90]. Продукція підприємства реалізується майже в усіх мережах супермаркетів, у приватних підприємствах, лікарнях, дитячих та шкільних закладах.

Асортимент продукції компанії достатньо широкий та налічує понад 250 найменувань, до яких входять різноманітні види хліба, сушки, пряники, печиво, булочки, рогалики, тістечка, торти, а також короваї [8]. Зважаючи на те, що хлібобулочні вироби є специфічною групою товарів, то при формуванні маркетингових заходів стимулювання збуту, ПАТ «КиївХліб» слід приділяти особливу увагу товарній політиці, а саме поведінці споживачів, досліджувати попит на товар, а також аналізувати фактори, які впливають на вибір тієї чи іншої хлібобулочної продукції споживачами. Постійний моніторинг даних елементів товарної політики дозволить ПАТ «КиївХліб» збільшити обсяги реалізованої продукції, покращити імідж та продовжувати займати стабільні й провідні позиції на ринку у довгостроковій перспективі.

З метою дослідження важливості факторів, які впливають на вибір споживачами хлібобулочних виробів, нами проведено анкетне опитування, в якому взяло участь 120 респондентів, віком від 18 до 70 років, які проживають в місті Києві та є постійними споживачами продукції ПАТ «КиївХліб» (рис. 4).

Результати опитування показали, що для 36% респондентів найголовнішим фактором при виборі

Таблиця 1

**Рейтинг підприємств-лідерів на вітчизняному ринку хлібобулочної продукції у період з 2016–2020 рр.**

Назва підприємства	Ринкова частка, %				
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
ПАТ «КиївХліб»	14,2	14,6	14,7	14,9	15,4
ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції»	8	10,3	10,9	11,1	11,3
ПАТ «Концерн Хлібпром»	6,3	6,2	6,5	6,7	6,9
Індекс концентрації трьох підприємств	28,5	31,1	32,1	32,9	33,5

Джерело: сформовано авторами за даними джерела [6]

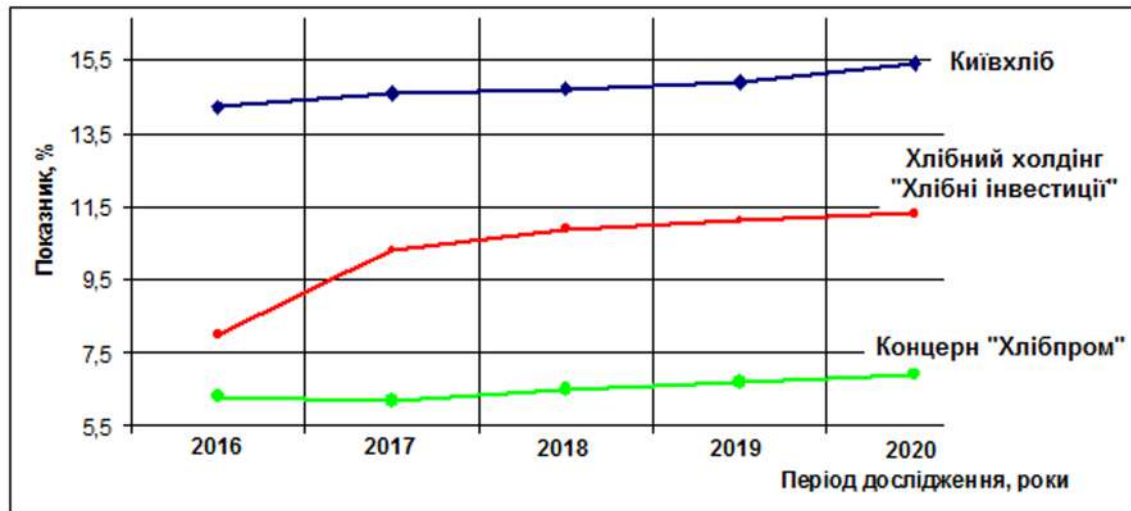


Рис. 3. Динаміка зміни частки ринку найбільших виробників хліба Києва та Київської області у період з 2016 по 2020 рр.

Джерело: сформовано авторами за даними джерела [6]

хлібобулочної продукції є її свіжість та зовнішній вигляд, 24% з усіх опитаних переконані, що склад продукту та його інгредієнти мають найбільший вплив на них. Водночас, 18% споживачів вбачають найголовнішим чинником близьке та зручне місце розташування точок продажу хлібобулочних виробів, 16% споживачів — ціну і лише 6% з опитаних вбачають виробника продукції як головного чинника, який впливає на вибір хлібопекарської продукції.

Зважаючи на такі результати можна зробити висновок про те, що ПАТ «КиївХліб» слід най-

більше уваги звертати на якість виготовленої продукції: склад, свіжість та зовнішній вигляд. Крім того, компанії слід подбати про те, щоб її продукція була у широкому доступі для споживачів. Також підприємству варто продумати місце розташування точок продажу своєї продукції, аби споживачам було близько та зручно добиратися до них.

З метою збільшення обсягів реалізації хлібобулочних виробів рекомендуємо ПАТ «КиївХліб» розширити свою фірмову мережу збуту за допомогою збільшення кількості спеціалізованих кіосків, пекарень, а також фірмових магазинів. Це не лише зробить доступ до продукції підприємства зручнішим, а й дозволить пропонувати споживачам якісну та свіжоспечену продукцію, що, у свою чергу, сприятиме задоволенню потреб споживачів, підвищенню їхньої лояльності до компанії та збільшенню рівня продажів.

У межах дослідження виявлено, що якість продукції та її широкий асортимент є беззаперечною перевагою ПАТ «КиївХліб». Продукція виготовляється з високоякісних інгредієнтів та відповідає міжнародним стандартам якості та безпечності.

Попри наявні конкурентні переваги компанії на ринку хлібобулочних виробів, пропонуємо підприємству дещо вдосконалити процес реалізації своєї продукції та покращити стимулювання її збуту. З метою підвищення ефективності збутової діяльності ПАТ «КиївХліб» пропонуємо провести такі заходи (табл. 2).

Застосування вищенаведеного комплексу маркетингових заходів зі стимулювання збуту допоможе ПАТ «КиївХліб» покращити процес реалізації своєї



Рис. 4. Розподіл важливості факторів на поведінку споживачів при купівлі хлібобулочних виробів

Джерело: складено авторами на основі опитування

Таблиця 2

**Запропоновані заходи стимулювання збуту задля вдосконалення процесу реалізації продукції ПАТ «КиївХліб»**

Захід стимулювання збуту	Опис	Результат після проведення заходу
Дегустації в точках продажу продукції	Проведення дегустаційних заходів нової продукції компанії в точках продажу (в супермаркетах, фірмових магазинах та кіосках)	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Миттєвий збір відгуків та реакцій споживачів щодо нової продукції компанії.
Акції	Проведення акцій та створення вигідних пропозицій на продукцію компанії.	Підвищення лояльності споживачів. Збільшення обсягів продажу продукції компанії за рахунок вигідної пропозиції.
Розіграші	Проведення розіграшів в точках продажу продукції, а також на сторінках соціальних мереж ПАТ «КиївХліб».	Збільшення залученості споживачів. Збільшення впізнаваності бренду та продукції компанії. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Знижки для оптових посередників	Формування постійних знижок оптовим посередникам. Приміром, на покупку продукції на 50 тис. грн. діятиме знижка 5%.	Збільшення та формування кола постійних покупців. Підвищення лояльності посередників. Збільшення обсягів продажу продукції компанії.
Преміальна оплата праці робітникам	Виплата премій для продавців фірмових магазинів ПАТ «КиївХліб», яка буде залежати від виконання плану продаж.	Підвищення лояльності співробітників компанії. Стимулювання співробітників на досягнення хороших результатів продажів і на відповідний рівень сервісу. Збільшення обсягів продажу продукції компанії. Покращення обслуговування.

Джерело: складено авторами самостійно

продукції, збільшити обсяги продажів, залучити більшу кількість споживачів і надалі утримувати свої лідерські позиції на ринку хлібопекарської продукції.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Сучасний стан ринку хлібопекарської продукції характеризується жорсткою конкуренцією та високим рівнем насиченості галузі. З огляду на це, стержневим напрямком розвитку хлібопекарських підприємств є застосування ефективних інструментів стимулювання збуту, які покликані утримати провідні позиції компаній на ринку, залишатися конкурентоспроможними та збільшити обсяги продажів і прибуток у довгостроковій перспективі.

У результаті проведеного аналізу хлібопекарської галузі було визначено її характерні особливості, а також досліджено поведінку споживачів хлібобулочних виробів. Виявлено, що лідерами на вітчизняному ринку хлібопекарської продукції є холдинг ПАТ «КиївХліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», а також ПАТ «Концерн Хлібпром».

У межах дослідження діяльності ПАТ «КиївХліб» було запропоновано комплекс маркетингових заходів зі стимулювання збуту, який допоможе виробнику покращити процес реалізації своєї продукції, збільшити обсяги продажів, підвищити лояльність споживачів, розширити частку ринку й надалі займати провідні позиції на ринку хлібопекарської продукції.

#### Література

1. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 106 с.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2004. 712 с.
3. Тимачева М. Ю. Разработка маркетинговых мероприятий, направленных на совершенствование сбытовой деятельности ООО «Глуховский хлеб». Современные проблемы бухгалтерского и налогового учёта. 2014. URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000901> (дата звернення: 10.03.2021).
4. Васильцова О. В. Уточнення структури основних засобів хлібопекарських підприємств в контексті особливостей галузі. Економіка, фінанси, право. 2014. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfipr\\_2014\\_5\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfipr_2014_5_5.pdf) (дата звернення: 10.03.2021).



5. Пугаченко О. Б. Особливості хлібопекарного виробництва та їх вплив на склад і облік запасів. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Сер. Економічні науки. 2009. № 15. С. 310–319.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 14.03.2021).
7. Пилипенко О. В., Ярим-Агаєв О. М., Сторонюк П. Р. Конкурентоспроможність ПАТ «КиївХліб» на ринку хлібобулочних виробів. Збірник наукових праць ДУІТ. Сер. Економіка і управління. 2019. Вип. 46. С. 82–94.
8. Офіційний сайт компанії ПАТ «КиївХліб» URL: <https://kyivkhliv.ua> (дата звернення: 14.03.2021).

#### References

1. Pavlenko A. F., Vojchak A. V. (2001). *Marketing: pidruchnyk* [Marketing: textbook]. Kyiv, Ukraine: KNEU. [in Ukrainian]
2. Timacheva M. Yu. (2014). *Razrabotka marketingovykh meropriyatiy, napravlennykh na sovershenstvovanie sbytovoy deyatel'nosti OOO «Glukhovskiy khleb»* [Development of marketing activities aimed at improving the marketing activities of LLC «Glukhovsky Bread»] *Sovremennyye problemy bukhgalterskogo i nalogovogo ucheta*. Retrieved from: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000901> (accessed 10 March 2021). [in Russian]
3. Gharkavenko S. S. (2004). *Marketing: pidruchnyk* [Marketing: textbook]. Kyiv, Ukraine: Libra. [in Ukrainian]
4. Pughachenko O. B. (2009). *Osoblyvosti khlibopekarnogho vyrobnyctva ta yikh vplyv na sklad i oblik zapasiv* [Features of bakery production and their influence on the composition and inventory]. *Naukovi praci Kirovohrads'kogo nacional'nogho tekhnichnogho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky*, 15. pp. 310–319. [in Ukrainian]
5. Vasiljцова O. V. (2014). *Utochnennja struktury osnovnykh zasobiv khlibopekars'kykh pidpryemstv v konteksti osoblyvostej ghaluzi* [Clarification of the structure of fixed assets of bakery enterprises in the context of the industry]. *Ekonomika, finansy, pravo*. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfipr\\_2014\\_5\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfipr_2014_5_5.pdf) (accessed 10 March 2021). [in Ukrainian]
6. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 14 March 2021). [in Ukrainian]
7. Pylypenko O. V., Jarym-Aghajev O. M., Storonjuk P. R. (2019). *Konkurentospromozhnistj PAT «KyjivKhliv» na rynku khlibobulochnykh vyrobiv* [Competitiveness of PJSC «KyivHlib» in the market of bakery products]. *Zbirnyk naukovykh pracj DUIT*, 46. pp. 82–94. [in Ukrainian]
8. *Oficijnyj sajт kompaniji PAT «KyjivKhliv»* [«KyjivKhliv» official site]. Retrieved from: <https://kyivkhliv.ua> (accessed 14 March 2021). [in Ukrainian]

**Орлова Елена Игорівна**

*асистент кафедри підприємництва та маркетингу*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Орлова Елена Игоревна**

*ассистент кафедры предпринимательства и маркетинга*

*Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа*

**Orlova Elena**

*Assistant of the Department of Entrepreneurship and Marketing*

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

ORCID: 0000-0001-8208-6511

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7279

## АДАПТАЦІЯ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ПРАКТИКИ СТУДЕНТІВ-МАРКЕТОЛОГІВ ДО РЕАЛІЙ БІЗНЕСУ

## АДАПТАЦИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОЙ ПРАКТИКИ СТУДЕНТОВ-МАРКЕТОЛОГОВ К РЕАЛИЯМ БИЗНЕСА

## ADAPTING THE UNIVERSITY PRACTICE OF «MARKETING» STUDENTS TO BUSINESS REALITIES

**Анотація.** Одним з напрямків модернізації професійної освіти з метою адаптації навичок і компетентностей студентів до сучасних потреб бізнесу, є розробка і впровадження в освітніх установах сучасних методів і моделей практичної підготовки майбутніх фахівців. Ця стаття присвячена дослідженню виробничої практики студентів-маркетологів, на основі висновку про те, що виробнича практика є ключовою ланкою підготовки кваліфікованих фахівців. Автор розглядає роль і можливості трансформації виробничої практики в практичну підготовку студентів спеціальності «Маркетинг» для формування професійних компетенцій, розвитку їх професійної діяльності, а також для відпрацювання навичок роботи на біржі фріланс послуг. Сформовано основну перевагу кейсової практичної підготовки студентів над виробничою практикою в підготовці студентів. Запропоновано напрямок вирішення у вигляді кейсового підходу з відповідними практичними блоками. Особливу увагу приділено комплексній наявності завдань і практик в рамках всіх можливих видів робіт фахівців-маркетологів. Автор приходить до висновку, що доповнення процесу навчання практичною підготовкою підвищує конкурентоспроможність випускника вузу за умови його компетентності в необхідних, актуальних інформаційних технологіях. Запропоновано механізм отримання необхідних практичних навичок у студентів спеціальності «Маркетинг» шляхом використання сучасних, професійних інформаційних технологій, програм та програмного забезпечення. Відображено основні маркетингові програми, платформи, програми та ресурси для підвищення результативності маркетингової діяльності сучасних підприємств шляхом надання відповідної комплексної підготовки студентів. Особливу увагу приділено автором опису основних напрямків застосування інформаційних технологій і ресурсів та навичкам, що будуть отримані при проходженні сформованої практичної підготовки, які забезпечують результативність проведення практичної підготовки студентів в контексті поліпшення якості отримання професійних навичок і компетентностей.

**Ключові слова:** маркетинг, інформаційні технології, програмне забезпечення, виробнича практика, університетська освіта.

**Аннотация.** Одним из направлений модернизации профессионального образования с целью адаптации навыков и компетентностей студентов к современным потребностям бизнеса, является разработка в образовательных учреждениях современных методов и моделей практической подготовки будущих специалистов. Настоящая статья посвящена исследованию производственной практики студентов-маркетологов, на основе выводов о том, что производственная практика

является ключевым звеном подготовки квалифицированных специалистов. Автор рассматривает роль и возможности трансформации производственной практики в практическую подготовку студентов направления «Маркетинг» для формирования профессиональных компетенций, для развития их профессиональной деятельности, а также для отработки навыков работы на бирже фриланс услуг. Сформулировано основное преимущество кейсовой практической подготовки студентов над производственной практикой в подготовке студентов. Предложено направление решения в виде кейсового подхода с соответствующими практическими блоками. Особое внимание уделено на комплексное наличие заданий и практик в рамках всех возможных видах работ специалистов-маркетологов. Автор приходит к выводу, что дополнение процесса обучения практической подготовкой повышает конкурентоспособность выпускника вуза при условии его компетентности в необходимых, актуальных информационных технологиях. Предложен механизм получения необходимых практических навыков у студентов специальности «Маркетинг» путем использования современных, профессиональных информационных технологий, приложений и программного обеспечения. Отражены основные маркетинговые программы, платформы, приложения и ресурсы для повышения результативности маркетинговой деятельности современных предприятий путем предоставления соответствующей комплексной подготовки студентов. Особое внимание уделено автором на описании основных направлений применения информационных технологий и ресурсов, обеспечивающих результативность проведения практической подготовки студентов в контексте улучшения качества получения профессиональных навыков и компетентностей.

**Ключевые слова:** маркетинг, информационные технологии, программное обеспечение, производственная практика, университетское образование.

**Summary.** One of the directions of modernization of vocational education in order to adapt the skills and competencies of students to modern business needs is the development of modern methods and models of practical training of future specialists in educational institutions. This article is devoted to research of an industrial practice of students marketers based on the conclusion that the industrial practice is a key element of the training of qualified specialists. The author examines the role and possibilities of transforming industrial practice into the practical training of students in the direction of «Marketing» for the formation of professional competencies, the development of their professional activities, as well as for the development of skills for working on the freelance exchange. The main advantage of case study practical training of students over industrial practice in training students is formulated. A solution to this problem is proposed by the method of creating and using a case-based approach with appropriate practical blocks. Particular attention is paid to the presence of complex tasks and practices within all the possible types of work-marketing specialists. The author comes to the conclusion that supplementing the learning process with practical training increases the competitiveness of the university graduate subject to his competence in the necessary, relevant information technologies. A mechanism for obtaining the necessary practical skills among students of the specialty «Marketing» through the use of modern, professional information technology, applications and software. The article reflects the main marketing programs, platforms, applications and resources to increase the effectiveness of the marketing activities of modern enterprises by providing appropriate comprehensive training to students. Particular attention is paid to the author on the description of the main areas of application of information technologies and resources that ensure the effectiveness of the practical training of students in the context of improving the quality of obtaining professional skills and competencies.

**Key words:** marketing, information technology, software, practical training, university education.

**Постановка проблеми.** Класична побудова освітнього процесу в університеті, в основі якого лежать лекції та семінари, в даний час не відповідає реальним потребам суспільства: активно розвиваються інформаційні технології, скорочуються періоди впровадження нових розробок у виробництво, постійно оновлюються використовувані на практиці знання.

Для того щоб сьогоднішній студент був затребуваний на ринку праці, він повинен отримати не тільки хорошу теоретичну підготовку, а й мати реальне уявлення про останні тенденції розвитку тієї предметної області, яку він вибрав. Для вирішення цього завдання навчальний процес має бути побудо-

ваним на поєднанні лекцій, занять, що проводяться викладачами-практиками, а також лекцій, вебінарів і майстер-класів від провідних спеціалістів.

Студенти все більш потребують майстер-класи, вебінари, онлайн-курси, що проводять викладачі з інших міст і країн, організацій та установ [1]. Але нажалі навіть при таких умовах дуже частим явищем є невідповідність отриманих практичних навичок у студентів реаліям професійної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних основ трансформації навчальної практики з використанням інформаційних технологій зробили провідні зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема

А. Грушева [1], С. Іванченко [2], К. Калашнікова [3], Л. Горбунова [4], Т. Синиця [5], І. Осьмірко [5] та інші. Однак, конкретизованого підходу до кейсової практичної підготовки студентів з використанням сучасного актуального комплексу маркетингових інформаційних технологій, сформовано не було.

**Формулювання цілей статті.** Головним завданням статті є формування альтернативи виробничій практиці у студентів спеціальності «Маркетинг», шляхом проведення практичної підготовки з використанням сучасних інформаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Питання про практику, яку проходить студент, протягом довгого періоду, залишається спірним. Одні вважають, що без теоретичних знань приступати до практики немає ніякого сенсу. А ось європейські фахівці вже давно практикують інший підхід до цього питання, адже навчання в магістратурі в більшості університетів починається якраз з практичного семестру [6].

Інша ситуація виникає, коли мова йде про економічні спеціальності. Процес навчання на таких спеціальностях також має практичну складову (промислові, виробничі практики тощо). Але все частіше, коли студент піднімає питання власних практичних навичок, мова йде не про проходження місячної практики на фірмах, підприємствах, в магазинах чи кафе, а мова йде про володіння актуальним програмним забезпеченням.

Максимальний попит при цьому виникає у спеціальності «Маркетинг», адже компетентність саме студентів цієї спеціальності оцінюється з точки зору володіння різними програмами і вмінням надавати комплексні послуги клієнтам. Більш того, серед

топ-20 професій фрілансу, затребуваних на ринку праці у 2020–21 рр., 70% є сферою роботи маркетолога [7].

Тому рекомендується в процесі підготовки студентів, особливо спеціальності «маркетинг», використовувати практичну складову у вигляді саме проходження максимально реального робочого кейса, під керівництвом викладача-практика, з обов'язковим використанням максимального комплексу сучасних програм, без вивчення яких дані фахівці не можуть претендувати на звання «затребуваний фахівець».

В даному випадку рекомендую використовувати в роботі такий робочий кейс (табл. 1).

Даний кейс включає в себе кілька елементів у вигляді лабораторних робіт, поєднавши які, виходить комплексна імітація роботи з клієнтом, використовуючи необхідні програми. Однак дуже важливо прописати платформи, програми і додатки, для виконання кожного етапу (рис. 1).

Лише поєднання всіх цих програм, платформ може сформувати повний комплекс навичок [Табл. 2] та компетентностей, що формують відповідний статус «затребуваний фахівець» у студентів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В умовах, коли результативність маркетингової діяльності сучасних підприємств істотно залежить від можливості реалізації професійних компетенцій маркетологів в частині використання маркетингових інформаційних систем, технологій і від застосування відповідного програмного забезпечення; питання трансформації практичної складової освітніх послуг постає гостро і вже потребує кваліфікованої уваги.

Таблиця 1

**Блоки навчального кейсу для практичної підготовки маркетологів**

Б1	Робота з клієнтським запитом. Маркетинговий аналіз середовища/галузі. Основи конкурентного аналізу, формування товарного асортименту та цінової політики інтернет-магазину.
Б2	Збір референсів. Формування брендбуку, логобуку та образу майбутнього інтернет-магазину.
Б3-Б4	Формування пропозиції для клієнта у вигляді презентаційного матеріалу. Навички формування інфографіки. Захист роботи перед клієнтом (навички представлення виконаної роботи).
Б5	Формування інтернет-магазину (Landing page) за допомогою конструкторів на основі брендбуку та референсів.
Б6-Б8	Наповнення інтернет-магазину. Підбір медіа елементів. Питання авторських прав. Створення медійних рекламних елементів різного типу. Основи копірайтингу.
Б9	Тестування сайтів (функціональне, тестування продуктивності, UI Testing, тестування моб. версії тощо). Створення анкет-опитування для тестування створеного інтернет-магазину і проведення перехресного тестування. Формування консультаційних висновків, навички роботи з клієнтськими правками.
Б10	Вибір маркетингової стратегії просування. Отримання навичок зі збору семантики для Seo-просування. Практика створення таргетованої реклами та планування контенту, як частини SMM.
Б11	Кінцева презентація результатів. Оформлення роботи у персональне портфоліо.

Джерело: розробка автора

Запропонований автором, комплекс лабораторних робіт є варіантом відпрацювання навичок роботи з клієнтами у студентів спеціальності «Маркетинг» і рекомендується розглядати як альтернативу проходження виробничої практики на підприємстві, або як окремий блок практичної підготовки

студентів, адже він сприяє отриманню та формуванню необхідних навичок та компетентностей студентів-маркетологів та базується на сучасному, актуальному комплексі існуючих, професійних та навчальних платформ, програм та інформаційних технологій.

<b>Б1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trello (trello.com/)</li><li>• Microsoft Office Project</li><li>• Study Stream (studystream.live/)</li></ul>	<b>Б2, Б3, Б7</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Canva (canva.com)</li><li>• Crello (crello.com/uk/)</li><li>• Adobe Illustrator</li><li>• Pinterest (pinterest.com)</li><li>• <a href="https://fresh-folk.com/">https://fresh-folk.com/</a></li><li>• <a href="https://beefree.io/">https://beefree.io/</a></li><li>• Adobe Photoshop</li><li>• Adobe Premiere Pro</li><li>• Adobe After Effects</li><li>• <a href="https://color.romanuke.com/category/zheltyiy/">https://color.romanuke.com/category/zheltyiy/</a></li><li>• <a href="https://color.method.ac/">https://color.method.ac/</a></li><li>• Mockup Download (mockupdownload.ru/)</li><li>• Free Design Resources (freedesignresources.net/category/free-mockups/)</li></ul>	<b>Б4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Google Meet</li><li>• Zoom</li><li>• Google Drive</li></ul>
<b>Б5</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wix (wix.com)</li><li>• Wordpress (wordpress.com)</li><li>• Tilda (tilda.cc)</li><li>• Nethouse (nethouse.ru)</li><li>• Jivo (jivo.ru/)</li></ul>	<b>Б6</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pixabay (pixabay.com)</li></ul>	<b>Б8</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Text (Text.ru)</li><li>• Advego (advego.com)</li></ul>
<b>Б9</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inspectlet (inspectlet.com/)</li><li>• UsabilityHub (usabilityhub.com/)</li><li>• Usabilla (usabilla.com/)</li><li>• Optimal Workshop (optimalworkshop.com/)</li><li>• Crazy Egg (crazyegg.com/)</li><li>• Testograf (testograf.ru/)</li><li>• Simpoll (simpoll.ru/)</li><li>• Survio (survio.com/ru/)</li><li>• Google Forms (google.com/intl/ru_ua/forms/about/)</li></ul>	<b>Б10</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Google Trends (trends.google.ru/trends/?geo=RU)</li><li>• Facebook Ads Manager</li><li>• Spark AR (Augmented Reality)</li></ul>	<b>Б11</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Good Brief (goodbrief.io)</li><li>• UI Designer (uicoach.io)</li></ul>

Рис. 1. Програми, платформи для практичного навчання студентів-маркетологів

Джерело: розробка автора

Таблиця 2

**Програми для професійної підготовки маркетологів: назва та опис навичок, які формуються під час навчання**

Програма/платформа	Навички, які отримують студенти після вивчення зазначеної платформи
Trello (trello.com/)	– навички планування і організації виробничої діяльності
Microsoft Office Project	– формування схем бізнес-процесів з назначенням ресурсів та відповідальних осіб
Study Stream (studystream.live/)	– навички ефективної організації і планування власної діяльності
Canva (canva.com)	– підвищення продуктивності та самомотивації самостійної роботи студентів, шляхом колективної роботи онлайн зі студентами усього світу
Crello (crello.com/uk/)	– створення презентацій, інфографіки, логотипів, афіш та іншого візуального контенту
Adobe Illustrator	– обробка векторної графіки, створення будь-яких об'єктів: від графіки для веб-сайтів і мобільних програм до логотипів, піктограм, книжкових ілюстрацій, упаковок для товарів та рекламних щитів
Pinterest (pinterest.com)	– створення дошок та мудбордів в процесі збору референсів для подальшої розробки брендбуків, логобуків, створення інтернет сторінок, роботи з потенційними клієнтами
<a href="https://fresh-folk.com/">https://fresh-folk.com/</a>	– онлайн генерація векторних ілюстрацій та медійних елементів для використання у власних презентаціях
<a href="https://beefree.io/">https://beefree.io/</a>	– редактор для створення дизайнерських шаблонів email розсилок, в контексті інтернет просування
Adobe Photoshop	– програма для роботи з растровою графікою для створення і обробки ілюстрацій, фотографій, 3D зображень, відео та анімацій
Adobe Premiere Pro	– редактор для нелінійного монтажу відеоконтенту
Adobe After Effects	– програма для створення візуальних ефектів і анімованої графіки, анімації
<a href="https://color.romanuke.com/category/zheltyiy/">https://color.romanuke.com/category/zheltyiy/</a>	– навички роботи з кольоровою палітрою та психологією кольору в межах формування і створення медійного контенту
<a href="https://color.method.ac/">https://color.method.ac/</a>	
Mockup Download (mockupdownload.ru/)	– база готових шаблонів, які редагуються за допомогою програми Photoshop та використовуються при формуванні та представленні власно розроблених графічних медіа, логотипів тощо
Free Design Resources (freedesignresources.net/category/free-mockups/)	
Google Meet	– навички дистанційних навчання та роботи
Zoom	
Google Drive	
Wix (wix.com)	– конструктори для створення інтернет-магазинів, односторінкових сайтів, сайтів-візиток, онлайн-портфоліо маркетологів тощо
Wordpress (wordpress.com)	
Tilda (tilda.cc)	
Nethouse (nethouse.ru)	
Jivo (jivo.ru/)	– створення та підключення онлайн-чатів до створених інтернет-магазинів
Pixabay (pixabay.com)	– фотографії, векторні графіки і короткі відеоролики, які використовуються в комерційних цілях для наповнення і формування контенту, формування брендбуків, створення і наповнення інтернет-магазинів, рекламних пропозицій тощо
Text (Text.ru)	– відпрацювання навичок контент-маркетологів, редакторів, що працюють з контент наповненням
Advego (advego.com)	
Inspectlet (inspectlet.com/)	– навички перевірки створених інтернет-магазинів на usability та на основні показники ефективності створення і просування інтернет магазинів
UsabilityHub (usabilityhub.com/)	
Usabilla (usabilla.com/)	
Optimal Workshop (optimalworkshop.com/)	
Crazy Egg (crazyegg.com/)	

Продовження табл. 1

Testograf (testograf.ru/)	– відпрацювання оформлення онлайн-опитувань
Simpoll (simpoll.ru/)	
Survio (survio.com/ru/)	
Google Forms (google.com/intl/ru_ua/forms/about/)	
Google Trends (trends.google.ru/trends/?geo=RU)	– надає аналітичні дані для формування методів просування інтернет-сайтів визначаючи сезонність попиту на товари / послуги, ефективні канали просування, доцільність введення нових товарів / послуг в асортимент, трендові запити по тематиці / ніші – допомагає зібрати семантичне ядро – надає аналітику частотності запитів при SEO-оптимізації
Facebook Ads Manager	– рекламний кабінет, що відкриває доступ до різних інструментів і широкого функціоналу з формування таргетованої реклами, проведення аналізу результатів рекламних компаній
Spark AR (Augmented Reality)	– навички створення медійних елементів «маска», що використовуються в соціальній мережі Instagram як елемент просування та елемент будування бренду
Good Brief (goodbrief.io)	– платформа, що генерує технічні завдання та замовлення для формування власного портфоліо та відпрацювання практичних та професійних навичок
UI Designer (uicoach.io)	

Джерело: розробка автора

#### Література

1. Грушева А. А. Формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі професійної підготовки: теорія і практика: монографія. Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. 202 с.
2. Іванченко Є. А. Теоретико-методичні засади системи інтегративної професійної підготовки майбутніх економістів: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2011. 482 с.
3. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06. Київ, 2011. 462 с.
4. Горбунова Л. И., Субботина Е. А. Использование информационных технологий в процессе обучения. Молодой ученый. Казань, 2013. № 4. С. 544–547.
5. Синиця Т. В. Удосконалення змісту практичної підготовки майбутніх економістів / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко. Економіка: зб. наук. пр. Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. 2013. Вип. 13. С. 203–218.
6. Бобылёва Г. А., Писчасова Ю. М. Теория и практика: что важнее? Фундаментальные и прикладные исследования в высшей аграрной школе: материалы конференции проф.-препод. состава и аспирантов (Саратов, 16–26 февр. 2015 г.). Саратов, 2015. С. 18–19.
7. Самые востребованные интернет-профессии для фриланса: Weblancer. URL: <https://www.weblancer.net/blog/samye-vostrebovannye-internet-professii-dlya-frilansa/> (дата звернення: 20.04.2021).

#### References

1. Grusheva A. A. (2015). Formation of managerial competence of future economists in the process of professional training: theory and practice. Irpinj: Vydavnytvo Nacionaljnogho universytetu DPS Ukrainy [in Ukrainian].
2. Ivanchenko J. A. (2011). Theoretical and methodological principles of the system of integrative professional training of future economists. Doctor's thesis. Odessa [in Ukrainian].
3. Kalashnikova S. A. (2011). Theoretical and methodological principles of professional training of managers-leaders in the conditions of modern social transformations. Doctor's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
4. Ghorbunova L. Y., Subbotyna E. A. (2013). Using information technology in the process of learning. Molodoy uchenyy, 4, 544–547 [in Russian].
5. Synycja T. V. Improving the content of practical training of future economists. Ekonomika, 13, 203–218 [in Ukrainian].
6. Bobileva G. A., Pischasova Y. M. (2015). Theory and practice: what is more important? Fundamentalnye i prikladnye issledovaniya v vysshey agrarnoy shkole: materialy konferentsii prof.-prepod. sostava i aspirantov (pp. 18–19). Saratov [in Russian].
7. The most popular online professions for freelancers. Weblancer. Retrieved from: <https://www.weblancer.net/blog/samye-vostrebovannye-internet-professii-dlya-frilansa/> [in Russian].

**Kohut Iryna**

*Senior Lecturer of the Department of Management Technologies  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-9263-2181*

**Malko Andriana**

*Undergraduate of the Department of Management Technologies  
Lviv Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7244

## INCREASING THE EFFICIENCY OF CREATIVE PROJECT TEAMS DURING PANDEMIC

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КРЕАТИВНИХ ПРОЕКТНИХ КОМАНД В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРЕАТИВНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

**Summary.** The article analyzes the problems that affect the work efficiency of creative teams. They are associated with demotivation and stress levels in the workplace due to external factors and pandemic. Managers spend a lot of time planning the work of such teams, providing teams with modern tools, etc., but this is not enough in a constantly changing environment. After all, there must be a common result when working in a team and all performers must be involved in the process. The efficiency of work will be low, if we do not take into account the individual needs in motivation of creative team members and their emotional condition, which is associated with the challenges of today and the specificities of project implementation. The authors included teams of architects, publicists, designers, media producers, employees of the Internet gaming industry, etc. among the creative teams.

The article also presents the results of research that confirms the impact of the pandemic on the work of creative teams.

The authors suggest solutions in the form of keys to motivation and developed recommendations of how to cope with six key stressors in creative teams.

Motivational measures include the following tools: the use of briefings, increasing the engagement, visualization of goals, freedom of decision and the definition of clear responsibilities of each team member.

The article also develops and presents a number of recommendations that reduce the negative effects of stress on creative teams. Namely, the organization of meaningful work, the formation of common values to keep the team spirit, the creation of a positive workspace, increasing the safety in the workplace, the promotion of personal development and the creation of a trustful environment. The proposed measures will allow to organize the work of the creative team as efficiently as possible and will help to make projects more effective.

**Key words:** creative team, efficiency, motivation of creative teams, stress.

**Анотація.** В статті проаналізовано проблеми, які мають вплив на ефективну роботу креативних команд. Вони пов'язані з мотивацією та рівнем стресу на робочому місці через вплив на них зовнішніх факторів та пандемії. Менеджери приділяють багато часу для планування роботи таких команд, забезпечують команди сучасними інструментами тощо, але цього є не достатньо в умовах постійних змін. Ажже в командній роботі має бути спільний результат і до процесу мають бути залучені всі виконавці. Ефективність роботи буде низькою, якщо не враховувати індивідуальні потреби в мотивації працівників креативних команд та їх емоційний стан, який пов'язаний з викликами сьогодення та особливостями впровадження проєктів. До креативних команд автори віднесли команди архітекторів, піарників, дизайнерів, мегівників, працівників сфери інтернет-ігор тощо.



У статті також представлено результати досліджень, які підтверджують вплив пандемії на роботу креативних команд. Авторами запропоновано рішення у вигляді ключів до мотивації та розроблено рекомендації до шести ключових факторів стресу у креативних командах.

До мотиваційних заходів віднесено наступні інструменти: використання брїфів, підвищення рівня залученості, візуалізація цілей, свобода рішень та визначення чіткого функціоналу кожного в команді.

Також у статті розроблено та представлено ряд рекомендацій, що зменшують негативні наслідки стресу у креативних команд. А саме, організація змістовної роботи, формування спільних цінностей для підтримки командного духу, створення позитивного робочого простору, формування безпеки на робочому місці, формування особистого розвитку та створення середовища довіри. Запропоновані заходи дозволяють організувати працю креативної команди максимально ефективно та допоможуть зробити проекти більш результативними.

**Ключові слова:** креативна команда, ефективність, мотивація креативних команд, стрес.

**Аннотация.** В статье проанализированы проблемы, которые имеют влияние на эффективную работу креативных команд. Прежде всего они связаны с демотивацией членов команды, сложностью заданий и уровнем стресса на рабочем месте. Одна из причин – это влияния на них внешних факторов и пандемии. Менеджеры тратят много времени для планирования работы таких команд, обеспечивают команды современными инструментами и т.д., но этого недостаточно в условиях постоянных изменений. Ведь в командной работе должен быть общий результат и в процесс должны быть вовлечены все исполнители. Эффективность работы будет низкой, если не учитывать индивидуальные потребности в мотивации креативных команд и их эмоциональное состояние, связанное с вызовами и особенностями внедрения проектов. Под креативными командами авторы имеют ввиду команды архитекторов, пиарщиков, дизайнеров, представителей медиа, работников сферы интернет игор и т.д.

В статье также представлены результаты исследований, подтверждающих влияние пандемии на работу креативных команд.

Авторами предложено решение в виде ключей к мотивации и разработанных рекомендаций к основным ключевым факторам стресса в креативных сферах.

Разработаны мотивационные инструменты: использование брифов, повышение уровня вовлеченности, визуализация целей, свобода решений и определения четкого функционала каждого в команде. Даны рекомендации. А также, разработан и представлен ряд рекомендаций, которые уменьшают негативные последствия стресса у креативных команд: организация содержательной работы, формирование общих целей, создание положительного рабочего пространства, формирование безопасности на рабочем месте, формирование личного развития и создания среды доверия.

Предложенные меры позволят организовать работу креативной команды максимально эффективно и помогут сделать проекты более результативными.

**Ключевые слова:** креативная команда, эффективность, мотивация креативных команд, стресс.

**Problem formulation.** Willingness of team members to efficiently do their work is one of the key factors of successful project implementation, especially when we talk about creative teams, who work on creative, extraordinary tasks in projects.

Project managers can develop optimistic work schedules, plan time, provide team members with modern tools, but the result will be minimal without working on individual motivation of such specialists and without taking into account their emotional condition and other factors that can affect their work.

According to experts, an external environment is one of the key factors that influence creative teams motivation. Pandemic, that exists in our world now, causes significant changes in work with people, their motivation and stress level management.

Search for effective ways to improve work efficiency of team members, especially those in creative

teams, keeps relevant for subject matter experts and project managers.

Creative teams include specialists who work in such projects as architecture, design, marketing, media, innovative industries, whose work requires extraordinary and atypical decisions.

**Analysis of recent research and publications.** Leading scientists and practitioners of the world Josh Bersin [1], who studies HR and talent acquisition. Dan Pink [2], in his studies, reveals new views on work motivation. Peterson T. M. [3], relies on the experience on successful companies and claims that the efficiency of work depends on external factors, and managers should develop their managerial skills. James Berry studies the motivation of creative teams, the influence of stress on their productivity [4]. Among Ukrainian scientists we can single out the works of Kapinos G. I., Larionova K. L. [4],

Muha R. A. [5], Yastrzemski O. M. Bardadym O. I etc. According to leading experts and scientists in project management, motivation of employees is determined by the total influence of internal and external factors.

**Main goal.** Find the ways to increase work efficiency of team members in creative project teams during the pandemic and changes.

**Presenting main material.** While internal factors are formed by the employee himself depending on their values, education, mentality, qualifications, age, marital status; external, on the other hand, are something project managers have no influence on, but have to take into account while working with a team. They include factors that are created on the organization level, overall situation in the industry, country.

Today, one of the most significant factors of influence on the motivation level is worldwide pandemic. It significantly affected the motivators and changed their priority. This is especially true for workers in the creative industries and projects.

Before we dive into the study of this topic, let's define such concepts as a project, a creative team.

PMBOK defines the term Project as “a temporary endeavor undertaken to create a unique project service or result” [6].

Work in projects is characterized by high risks, a big amount of stress and limitations in realization parameters.

In creative teams the level of such factors are much higher, and if we add instability, lack of financial resources, ongoing changes and stress — the main tasks of team managers becomes to identify relevant motiva-

tors for your team and decrease the stress level caused by external factors.

Creative people possess original thinking, imagination, ability to generate new ideas. Very often to do creative work people need inspiration and a special environment. So, it is not a surprise that managing creative teams is challenging and requires a lot of effort, and special approach. We analyzed the specificities of creative teams and factors that can influence work efficiency and defined core difficulties that can arise during the project: lack of motivation; arguments between team members: not met deadlines; different understanding of project tasks and goals; lack of productivity; no teamwork. All these difficulties are interconnected, with causal relationship. First, lack of motivation. When the project is on its starting stages your team is usually highly motivated, but when the project tasks become a routine — a team of creative people can easily get bored and lose motivation. The loss of motivation can lead to lack of productivity, which can result in not met deadlines. When we talk about a team in its original meaning — it implies that all members work together like one organism. In order to prevent such difficulties during the project, PM needs to be aware of them and have a strategy on how to avoid them. Authors suggested solutions for creative teams work improvement (Tabl. 1).

But even these recommendations are not enough. In present realities values are reevaluated. Worldwide pandemic and external environment have made their own influence on project management activities and specificities.

Significant influence on creative teams work has worldwide COVID-19 pandemic. According to the

Table 1

**Keys to Effective Creative Team**

Detailed Brief	An essential part of any successful project is detailed brief. It has to be as detailed as possible, especially when working with creative teams who are getting involved in the process very easily.
Engagement	As fast as creative people get involved so fast they lose their motivation and interest. Workshops, brainstorming sessions, challenging tasks can help to keep your team on track and engaged. Creative people need their ideas to be heard. Listen to them, accept ideas and opinions. Creatives can notice and pay attention to details that most people may overlook.
Visualize Goals	When you describe something in words — your team can create their own picture of it in mind, and it can be different for each team member. So it is important to provide a visualized version of what you are going to describe. In addition it is more effective to give the general idea, big picture of the project and its goals, and then die into details, so every team member has the same idea of the final result. If the goal is formulated clearly and everyone keeps it in mind, then the result would meet the expectations.
Freedom Of Process	Creating — is a process. When working with creative people it is important to control if the team is on track for the needed results, but controlling the process can lead to disaster. Give the creatives the freedom of thought.
Defined Responsibilities	Every team member should be up to date about ongoing project activities, but everyone should have their own defined area of responsibilities and tasks.

Source: built by authors

research made by the economic development agency PPV Knowledge Networks — 72% of respondents believe creative industries to be more vulnerable to the pandemic consequences [7].

Among the respondents were representatives of such creative industries as architecture, design, media industry, publishing, game industry, advertising and more. Due to quarantine restrictions, 92.5% were unable to implement their projects and lost the opportunity to earn income [7].

So, it is not a surprise that in modern world realities burn-out is a common thing, especially during the pandemic.

According to the World Health Organization Burn-out is defined in ICD-11 as follows:

Burn-out is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed. It is characterized by three dimensions: feelings of energy depletion or exhaustion; increased mental distance from one's job, or feelings of negativism or cynicism related to one's job; and reduced professional efficacy.

Companies, employers, PMs, HR managers all try to take measures to lower the stress level in their teams. For effective results and successful projects not only the team must be productive, but engaged and mentally stable.

Stressful environment, overtimes, conflicts, pressure, feeling of unsafety — all these factors can lead to burn-out. Employees need to be provided some guarantees, and security of their main values, especially under pandemic circumstances.

It may be health insurance, stable pay raise, feeling of importance, vacation time, ability to freely express needs and ideas. All these factors can differ from team to team, so it's important to investigate what is that your team values most, what is what they need.

It can be discovered through team meetings, team building sessions, one-to-one meetings with employees.

The latest studies prove this. Glitz's last research, which included more than 7 million questions about employees' feedbacks, shows that burnout level is the highest of all times now.

Indicative is a study conducted by Recent Harvard in 2020. According to the university — 89% of employees claim that their work life is getting worse and only 11% don't feel that (Fig. 1)

85% business people claimed that their well-being level is getting lower, showed that (Fig. 2) i 57% believe that pandemic is completely dominant in their work [8].

Such situation that is confirmed by researches is threatening and requit special attention of scientists,

management practitioners, psychologists and managers.

Josh Bersin defined six things that can help to avoid and prevent burn out in your team [9].

We analyzed these factors and transformed them into actions managers can take to minimize the stress level in creative teams (Tabl. 2).

Suggested by authors solutions (Table 1, Table 2) will help to improve work efficiency of creative

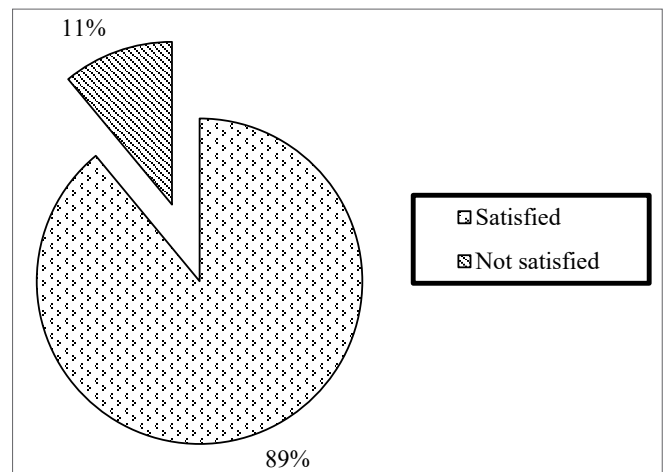


Fig. 1. Work-life satisfaction, % [8]

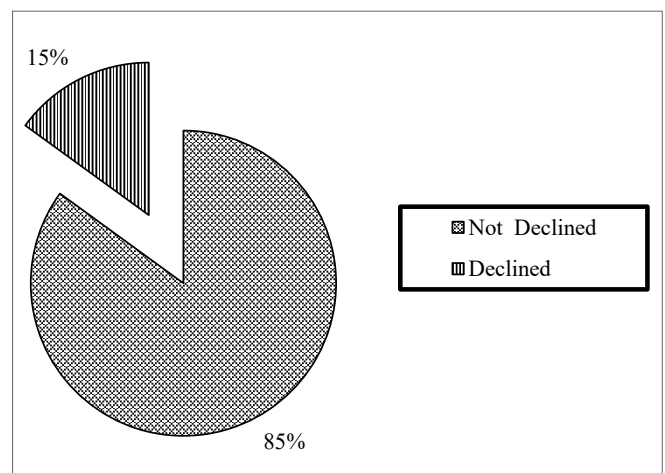


Fig. 2. Well-being Level, % [8]

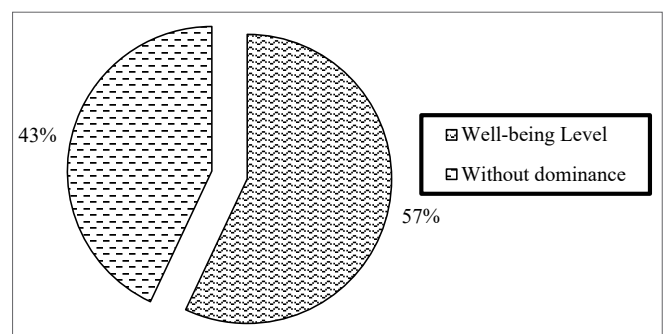


Fig. 3. Pandemic Domination in Work, % [8]

Table 2

**Solutions to the stressors of creative teams**

Factors that can help minimize stress level in creative teams	Manager’s actions
Meaningful Work	Define clear goals and objectives, so that each employee knows what they are working on. Follow the working schedule, avoid overtimes. Increase team cooperation, hold brainstorming meetings, workshops. Organize everything that may increase work productivity, provide you team with instruments, tools, quality documentation, task management systems.
Practiecal Management	Be a member of your team, show your responsibilities and daily tasks. Ask your team about their values, factors that influence their work, blockers. Take each opinion into account — people need to feel their significance. Creatives — are people who enjoy the process more that result and the better tha process is the better the result will be. So, main talk of a good manager of a creative team — is not disturb the process, let people create the way they want. You can set milestones to control of the team is staying on track towards the project goal.
Positive Work Environment	One good way to create positive environment is to be positive yourself. Show gratefulness to team members for the work done, encourage them, organize team building, provide bonuses to the best employees. Creative people need praise for their work. Employees who feel valued — have more inspiration for work.
Health, Security and Well-being	Provide your team with a comfortable workspace, even if they are working from home. Take care about sanitary and office cleaning. It will always increase the mood of your team if you organize some “Fruit Day”, free massage or any other activity aimed to care about your team’s wellbeing and health. Health insurance is a must have nowadays. You can also provide special deals for the families of your employees. It will be a great way to increase the security level and concentrate people on work.
Growth Ability	Emphasize your company goals and perspectives. Encourage personal and professional growth. One simple way is to organize “Knowledge sharing” events, where each team member can present on some specific topic. Encourage your team to increase their level of experience, organize training, courses, workshops, and knowledge assessments. The feeling of the future test and pay raise will be the best trigger to learn. Give them the ability to gain other skills and change their knowledge area within the company.
Trust in Management	Show your team they can rely on you, share your vision. Stay open about the project issues, difficulties, so that the team can trust you and your decisions. Help them to deal with difficult tasks, give your own recommendations.

Source: built by authors

teams and provide the work conditions that will make their work more productive and resultative in such a difficult time. In future it is important to take into account the external environment changes and managers should be ready to adapt to the challenges in creative industries and respond to team needs.

**Conclusions.** We can come to the conclusion that leadership style should always be adaptive to the team, project and environment. We should also accept change in the middle of the project if the chosen style effectiveness doesn’t meet our requirements. While working with creative teams it is necessary to understand that “Collective mind” is more important than individual knowledge. The main task of a leader — is to be

able to make one team of creative, often contradictory geniuses. In order to work effectively creative teams need: absolute freedom of process with absolute control of the results. to be heard and seen in order to stay motivated, to know exactly their area of responsibility, to see the big picture of the process first, and then dive into details. External factors have significant influence on project environment and team productivity. So, it is always critical to take these factors into account. In present pandemic realities it is even harder to keep the team stress level low, and productivity high. We believe that security, trust in management, ability to grow, meaningful work and a positive work environment can help to avoid burnouts and work stress.

#### Literature

1. 2021 Report: Insights for Employee Wellbeing in a Complex Time. URL: <https://bersinacademy.com/blog/2021/04/2021-report-insights-for-employee-wellbeing-in-a-complex-time>
2. 5 questions about motivation with Daniel Pink. URL: <https://www.atlassian.com/blog/productivity/5-questions-about-motivation-with-daniel-pink>
3. Peterson T. M. Motivation: how to increase project team performance / T. M. Peterson. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf>
4. Капінос Г. І. Мотивація творчої праці в інноваційній діяльності підприємств / Г. І. Капінос, К. Л. Ларіонова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008. № 2, Т. 2. С. 106–110.
5. Mukha R. A. Features of the team work motivation [Електронний ресурс] / R. A. Mukha // Проблеми системного підходу в економіці. 2017. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_57\\_2017\\_ukr/16.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf)
6. PMBOK® Guide Sixth Edition Summarized. URL: <https://www.engineeringmanagement.info/2018/08/pmbok-guide-sixth-edition-summarized-pdf.html>.
7. Результати опитування про вплив COVID-19 на креативні та культурні індустрії в Україні [Електронний ресурс]. 2020. URL: [https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Covid-19\\_Impact\\_on\\_Cultural\\_and\\_Creative\\_Industries\\_in\\_Ukraine\\_PPV\\_2020\\_UA.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Covid-19_Impact_on_Cultural_and_Creative_Industries_in_Ukraine_PPV_2020_UA.pdf)
8. Moss J. Chronic stress was rampant even before the pandemic. Leaders can't ignore it any longer [Електронний ресурс] / Jennifer Moss. URL: <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>
9. JOSHBERSIN. Feeling Burned Out? We All Are. Why this is a New (And Old) Problem [Електронний ресурс] / JOSHBERSIN. 2021. URL: <https://joshbersin.com/2021/02/feeling-burned-out-we-all-are-why-this-is-a-new-and-old-problem/>

#### References

1. 2021 Report: Insights for Employee Wellbeing in a Complex Time. URL: <https://bersinacademy.com/blog/2021/04/2021-report-insights-for-employee-wellbeing-in-a-complex-time>
2. 5 questions about motivation with Daniel Pink. URL: <https://www.atlassian.com/blog/productivity/5-questions-about-motivation-with-daniel-pink>
3. Peterson T. M. Motivation: how to increase project team performance / T. M. Peterson. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf>
4. Kapinos Gh. I. Motyvacija tvorchoji praci v innovacijnij dijajlnosti pidprijemstv / Gh. I. Kapinos, K. L. Larionova // Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky. 2008. #2, T.2. S. 106–110.
5. Mukha R. A. Features of the team work motivation [Elektronnyy resurs] / R. A. Mukha // Problemy systemnogho pidkходу v ekonomici. 2017. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1\\_57\\_2017\\_ukr/16.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf)
6. PMBOK® Guide Sixth Edition Summarized [Elektronnyy resurs]. 2021. URL: <https://www.engineeringmanagement.info/2018/08/pmbok-guide-sixth-edition-summarized-pdf.html>
7. Rezuljtaty opytuvannja pro vplyv COVID-19 na kreatyvni ta kuljturni industriji v Ukrajini [Elektronnyy resurs]. 2020. URL: [https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Covid-19\\_Impact\\_on\\_Cultural\\_and\\_Creative\\_Industries\\_in\\_Ukraine\\_PPV\\_2020\\_UA.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Covid-19_Impact_on_Cultural_and_Creative_Industries_in_Ukraine_PPV_2020_UA.pdf)
8. Moss J. Chronic stress was rampant even before the pandemic. Leaders can't ignore it any longer [Elektronnyy resurs] / Jennifer Moss. URL: <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>
9. JOSHBERSIN. Feeling Burned Out? We All Are. Why this is a New (And Old) Problem [Elektronnyy resurs] / JOSHBERSIN. 2021. URL: <https://joshbersin.com/2021/02/feeling-burned-out-we-all-are-why-this-is-a-new-and-old-problem/>

**Петренко Наталія Олександрівна**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Уманський національний університет садівництва*

**Петренко Наталия Александровна**  
*доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой публичного управления и администрирования  
Уманский национальный университет садоводства*

**Petrenko Natalia**  
*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Public Management and Administration  
Uman National University of Horticulture*  
ORCID: 0000-0003-0922-8389

**Рибчак Віталій Іванович**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
Уманський національний університет садівництва*

**Рыбчак Виталий Иванович**  
*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры маркетинга,  
Уманский национальный университета садоводства*

**Rybchak Vitalii**  
*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing  
Uman National University of Horticulture*  
ORCID: 0000-0002-9362-9486

**Жученко Олександр Миколайович**  
*магістрант  
Уманського національного університету садівництва*

**Жученко Александр Николаевич**  
*магістрант  
Уманского национального университета садоводчества*

**Zhuchenko Oleksandr**  
*Master's degree Student of the  
Uman National University of Horticulture*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7208

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ**  
**УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ**  
**LOGISTICS PROJECT MANAGEMENT**

**Анотація.** У статті проведено дослідження ключових аспектів побудови та реалізації системи управління логістичними проектами на підприємстві. Зазначено, що наразі питання управління проектами є особливо актуальними, оскільки показали на практиці високу ефективність у вирішенні складних завдань у різних сферах економічної діяльності. Указано, що методологія проектного управління знайшла застосування в багатьох сферах: будівництво, інвестиційної діяльності, IT-сфері, логістиці, тощо. Зауважено на тому, що сучасний функціонал логістики перейшов від операційної системи до координуючої та управлінської. При цьому завдання координації та інтеграції наразі вирішуються завдяки цифровій трансформації. Указано, що управління проектами як концептуальний, методологічний і практичний прийом може збагатити інструментарій логістики. Поєднання логістичної діяльності та проектного управління дає змогу розширити сфери їх взаємодії, що може привести як до підвищення ефективності прийнятих рішень, так і збагатити систему управління проектами крос-функціональними рішеннями та інноваційними методами оптимізації ресурсів. Зазначено, що реалізація логістичних проектів потребує такої організації системи менеджменту й створення, відповідної їй, форми управлінської діяльності при якій проектно управління стане елементом формування та підтримки конкурентних переваг на основі логістики як економічно-ефективної та заощадливої методики управління підприємством. Визначено фактори, що перешкоджають формуванню та реалізації логістичних проектів. Виокремлено напрямки з якими пов'язані проблеми проектного управління. Проаналізовано принципи логістичного проектування відповідно до термінів та напрямків управління логістичними проектами. Розроблено схему реалізації процесу управління проектами та проведено її детальний аналіз. Визначено структурні елементи реалізації процесів управління логістичними проектами.

Резюмовано, що формування системи управління логістичними проектами обумовлюється структурою логістичної системи і ґрунтується на концептуальних засадах проектного управління. Правильно побудована та реалізована система управління логістичними проектами забезпечить підприємству підтримку його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі та сприятиме подальшому розвитку.

**Ключові слова:** управління, логістика, проект, підприємство, економіка.

**Аннотация.** В статье исследованы ключевые аспекты построения и реализации системы управления логистическими проектами на предприятии. Отмечено, что в настоящее время вопросы управления проектами особенно актуальны, поскольку показали на практике высокую эффективность в решении сложных задач в различных сферах экономической деятельности. Указано, что методология проектного управления нашла применение во многих сферах: строительство, инвестиционной деятельности, IT-сфере, логистике и т.п. Замечено, что современный функционал логистики перешел от операционной системы к координирующей и управленческой. При этом задача координации и интеграции решается благодаря цифровой трансформации. Указано, что управление проектами как концептуальный, методологический и практический прием может обогатить инструментарий логистики. Сочетание логистической деятельности и проектного управления позволяет расширить сферы их взаимодействия, что может привести как к повышению эффективности принимаемых решений, так и обогатить систему управления проектами кросс-функциональными решениями и инновационными методами оптимизации ресурсов. Отмечено, что реализация логистических проектов нуждается в такой организации системы менеджмента и создания, соответствующей ей, формы управленческой деятельности при которой проектное управление станет элементом формирования и поддержания конкурентных преимуществ на основе логистики экономически эффективной и экономно методики управления предприятием. Определены факторы, препятствующие формированию и реализации логистических проектов. Выделены направления с которыми связаны проблемы проектного управления. Проанализированы принципы логистического проектирования в соответствии со сроками и направленностей управления логистическими проектами. Разработана схема реализации процесса управления проектами и проведен ее детальний анализ. Определены структурные элементы реализации процессов управления логистическими проектами.

Резюмировано, что формирование системы управления логистическими проектами обусловливается структурой логистической системы и основывается на концептуальных основах проектного управления. Правильно построенная и реализованная система управления логистическими проектами обеспечит предприятию поддержку его конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе и будет способствовать дальнейшему развитию.

**Ключевые слова:** управления, логистика, проект, предприятие, экономика.

**Summary.** The article investigates the key aspects of building and implementing a logistics project management system in an enterprise. It is noted that project management issues are particularly relevant nowadays, as they have shown in practice high efficiency in solving complex problems in various spheres of economic activity. It is pointed out that the project management methodology has found application in many fields: construction, investment activities, IT sphere, logistics, etc. It is noted that the modern logistics function has moved from an operational system to a coordinating and management system. At the same time, the task of coordination and integration has so far been solved by the digital transformation of both supply chain actors

and the processes that take place within them. It is pointed out that project management as a conceptual, methodological and practical technique can enrich the logistics toolkit. The combination of logistics activities and project management allows expanding the scope of their interaction, which can lead both to improved decision-making efficiency and enrich the project management system with cross-functional solutions and innovative methods of resource optimisation. It is noted that the implementation of logistics projects requires such an organization of management system and the creation of a corresponding form of management in which project management will be an element of formation and maintenance of competitive advantages based on logistics as a cost-effective and economical method of enterprise management. Factors impeding the formation and implementation of logistics projects are identified. The directions that are related with the problems of project management have been singled out. The principles of logistics design in accordance with the terms and directions of logistics project management are analyzed. An implementation scheme for the project management process has been developed and analysed in detail. The structural elements of the implementation of logistics project management processes are identified.

It is summarised that the formation of a logistics project management system is conditioned by the structure of the logistics system and it is based on the conceptual foundations of the project management. A properly designed and implemented logistics project management system will ensure that the company maintains its competitive edge in the long term and will facilitate further development.

**Key words:** management, logistics, project, enterprise, economy.

**Постановка проблеми.** Наразі питання управління проектами є особливо актуальними, оскільки показали на практиці високу ефективність у вирішенні складних завдань у різних сферах економічної діяльності. Сучасні концепції проектного менеджменту передбачають реалізацію проекту в напрямку «швидше-дешевше-краще», що робить його особливо затребуваним при наявності великої кількості обмежень. Методологія проектного управління знайшла застосування в багатьох сферах: будівництво, інвестиційної діяльності, ІТ-сфері, логістиці, тощо.

Сучасний функціонал логістики перейшов від операційної системи до координуючої та управлінської. При цьому завдання координації та інтеграції наразі вирішуються завдяки цифровій трансформації як учасників ланцюгів постачання, так і процесів, що в них відбуваються. Логістика, протягом усього часу свого розвитку, застосовувала кращі інструменти, методики, концепції, які виникли і пройшли успішну апробацію у різних практичних і наукових сферах. Управління проектами як концептуальний, методологічний і практичний прийом може збагатити інструментарій логістики. Поеднання логістичної діяльності та проектного управління дає змогу розширити сфери їх взаємодії, що може привести як до підвищення ефективності прийнятих рішень, так і збагатити систему управління проектами крос-функціональними рішеннями та інноваційними методами оптимізації ресурсів. Вказані аспекти породжують потребу у проведенні додаткових та ґрунтовних досліджень стосовно вивчення питання управління логістичними проектами, формують мету та завдання статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** «Динамічна конкуренція зобов'язує підприємство по-

стійно адаптувати підприємницьку стратегію до потреб сучасного ринку. Це, відповідно, стимулює підприємство до постійної розробки й реалізації новітніх проектів» [1, с. 202]. «Ефективне планування й інформаційне логістичне обслуговування дають змогу зняти протиріччя між необхідністю безперебійного постачання ресурсів та мінімізацією складських запасів» — зазначають Зінченко О. А. та Нестеров А. А. та вказують на те, що «управління проектами в логістиці може бути розглянуто в двох аспектах, які не є взаємовиключними, а саме у вузькому, де воно розуміється як підхід до управління інвестиціями в логістичну інфраструктуру, та в широкому, де воно розуміється як управлінська концепція, що найбільшою мірою відповідає необхідності постійного пристосування фірми до мінливого зовнішнього середовища. Перший аспект відображає спрямованість на вирішення окремих тактичних та оперативних завдань, тоді як другий є стратегічною концепцією управління фірмою, а змістовна сторона застосовуваної концепції буде залежати від цілей, на досягнення яких спрямований конкретний проект і діяльність фірми загалом» [2, с. 203].

Фролова Л. В. акцентує увагу на тому, що «Постіндустриальний етап розвитку економіки України та необхідність побудови інтелектуального суспільства в умовах інтеграції, інформатизації та глобалізації світових господарських процесів потребують не тільки його демократизації, а й істотних змін в організації та управлінні всіма ієрархічними рівнями господарювання на основі інноваційно-інвестиційної моделі сталого розвитку економіки країни. З огляду на це принципово значущим стає застосування інноваційної моделі управління, яка зможе надати нові імпульси у розвиток економіки, вдосконалити механізми



управління і забезпечити підвищення ефективності кожного суб'єкта підприємницької діяльності» [3, с. 3].

Кацьмою В. І. з'ясовано, що «Для ефективного існування підприємств, завоювання ними конкурентних переваг на ринку необхідна обов'язкова, безперервна організаційно-технічна перебудова. Це дасть змогу наблизити рівень реально існуючого виробництва до його оптимального проекту, який відповідатиме досягнутому рівню знань, техніки, технології, організації і управління виробництвом. Така перебудова неможлива без безперервної та гнучкої адаптації підприємства до умов ринку, що постійно змінюються, до нестабільного податкового законодавства та методів державного регулювання. Основоположним підходом до розробки такої моделі виступає логістизація економіки загалом і управління зокрема, яка неможлива без трансформування існуючої системи менеджменту й опанування прогресивних методів управління підприємницькою діяльністю на засадах логістики. Пошук інноваційних моделей розвитку й управління підприємством, однією з яких є застосування логістичного підходу до управління підприємством, є важливою умовою досягнення стійкої конкурентоспроможності на ринку» [4, с. 61]. Забуранна Л. В. зазначає, що «основні передумови входження економіки України у сферу логістичного управління мають свою специфіку, зумовлену як тимчасовими факторами, пов'язаними з перехідним характером української системи господарювання, так і з більш тривалими та постійно діючими факторами, зокрема такими, як розміри і географічне розташування країни; види, обсяги, якість і доступність природних ресурсів; наявність інтелектуального потенціалу і кваліфікованих трудових ресурсів; розміри, спеціалізація і розподіл по території країни виробничих комплексів і центрів; рівень інтеграції у світовий економічний простір» [5, с. 121].

Науковці Матвій І., Віхоть Т. зазначають, що «Управління проектами — це одна з ефективних управлінських технологій, основу якої становлять планування, мотивація, розвиток грамотних комунікацій всередині проекту, створення гнучкіших організаційних структур. Ефективне управління проектами дозволяє реалізовувати проекти вчасно, в межах бюджету й запланованої якості», а «... управління логістичними проектами знаходить своє вираження в понятті «проектний логістичний менеджмент», що інтерпретується як «змістовно адаптований, системно організований процес управління інвестиційними та ініційованими ними матеріальними, сервісними, фінансовими, інформаційними потоками проекту, реалізованого в послідовності фаз, етапів і робіт життєвого циклу відповідно до

правил логістики за допомогою побудови ланцюгів взаємодії учасників» [6, с. 216].

**Невирішені частини проблеми.** Недостатня розробленість теоретичного базису, нерозв'язаність проблем концептуального, методичного й практичного характеру у формуванні системи менеджменту логістичних проектів визначають актуальність теми дослідження, її завдання та зміст.

**Мета статті** полягає у дослідженні ключових аспектів побудови та реалізації системи управління логістичними проектами на підприємстві.

**Завданням дослідження є:** визначення факторів, що перешкоджають формуванню та реалізації логістичних проектів та виокремлення напрямків з якими пов'язані проблеми проектного управління; аналіз принципів логістичного проектування відповідно до термінів та напрямків управління логістичними проектами; розробка схеми реалізації процесу управління проектами та її деталізація; визначення структури реалізації процесів управління логістичними проектами.

*Теоретико-методологічною основою дослідження* слугували наукові положення та праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері менеджменту, логістики та планування та проектування діяльності підприємств. У процесі висвітлення результатів дослідження було використано як загальнонаукові, так і специфічні методи пізнання, зокрема застосовувалася методика диференціації та порівняльного аналізу, логічної інтерпретації даних тощо. Зокрема, використання методики критичного мислення дало змогу провести ранжування принципів логістичного проектування відповідно до термінів та напрямків управління логістичними проектами; застосування методики логічного узагальнення сприяло виокремленню ключових напрямів реалізації процесів управління логістичними проектами та визначенню структури логістичної системи підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із напрямів забезпечення економічного розвитку України та її інтеграції в Євросоюз є розширення ролі логістики, що концептуально зосереджується на кінцевому споживачеві, тісно пов'язана зі зниженням тривалості виробничого циклу і рівня поточних запасів, моніторингом і доступом до ефективних технологій. Відповідно, логістика виступає важливою складовою стратегії та діяльності підприємства, що не лише створює умови для зниження витрат і підвищення ефективності, але і дає змогу здобути додаткові конкурентні переваги на ринку. З метою організування логістичних процесів багато суб'єктів господарювання ініціюють реалізацію проектів у цій сфері [6, с. 215].

На нинішньому етапі потенціал вітчизняних підприємств у розрізі інвестиційно-інноваційної діяльності суттєво обмежений, що пов'язано із низькою купівельною спроможністю підприємств реалізувати конкретні інноваційні проекти. У даному випадку виникає необхідність використання інновативної проектно-логістичної концепції, оскільки логістизація інвестиційно-інноваційної діяльності сприяє інтенсифікації процесу інвестиційного проектування, оптимізації руху інвестиційних потоків, а також поліпшенню збуту і реалізації інноваційної продукції [7, с. 29].

Реалізація логістичних проектів потребує такої організації системи менеджменту й створення, відповідної їй, форми управлінської діяльності при якій проектне управління стане елементом формування та підтримки конкурентних переваг на основі логістики як економічно-ефективної та заощадливої методики управління підприємством.

Слід зазначити, що планомірно здійснювана управлінська діяльність, спрямована на підтримку конкурентних переваг підприємства, передбачає формування такої системи проектного менеджменту, котра б урахувала процеси управління проектами у всіх структурних підрозділах та всіма ресурсами підприємства.

Наразі методика управління проектами у різних галузях економіки стає все більш використовуваною, оскільки на практиці доведено її високу ефективність у вирішенні складних завдань, що стосуються управлінської та господарської діяльності. Але, разом з тим слід зауважити на проблемі, що пов'язана з низькою ефективністю реалізації логістичних проектів. Виникнення даної проблеми пояснюється впливом багатьох факторів, які визначають і формують зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, так зокрема:

- організаційна структура, процеси і навички — недостатньо чітко визначення сфер відповідальності і обов'язків, нестача персоналу у робочих групах, які займаються реалізацією проектів, відсутність чітких алгоритмів у рамках процесу прийняття рішень, неякісне попереднє опрацювання проектів, слабкі навички планування та оцінки ризиків;
- управлінська інфраструктура — недостатня прозорість і відсутність ефективних механізмів моніторингу та контролю у процесі реалізації плану, що значно обмежує можливість передбачити зміни і адекватно реагувати на них, а також ефективно управляти проектом;
- технічні навички та лідерські якості — малий досвід в управлінні великими проектами, а також відсутність культури відповідальності, що

призводить до зниження прозорості в роботі та створює перешкоди у процесі міжфункціональної співпраці.

Зважаючи на вищезазначені фактори, що перешкоджають формуванню і реалізації логістичних проектів, можна виокремити напрямки, з якими пов'язані проблеми проектного управління:

- планування і організація проектів (на етапі розробки проекту);
- організація процесів моніторингу та контролю проекту (на етапі реалізації проекту);
- кваліфікація персоналу проекту.

Отже, проблеми управління логістичними проектами пов'язані, перш за все, із відсутністю системної й чітко організованої діяльності при плануванні та реалізації проектів, а також з їх кадровим забезпеченням.

На основі проведеного аналізу науково-методичної літератури стосовно управління логістичною діяльністю та реалізації проектно-логістичної роботи [1–6] можемо виокремити три напрямки управління логістичними проектами: 1) суб'єкти управління (кадрове забезпечення); 2) об'єкти управління; 3) система проектного менеджменту підприємства.

У табл. 1 структуровано рівні управління логістичними проектами згідно трьох видів планування діяльності у часі.

Project Management Maturity Model (PMMM) — модель зрілого управління проектами — використовується для оцінки системи проектного менеджменту підприємства.

У процесі проведеного дослідження нами виокремлено чотири етапи реалізації PMMM (рис. 1).

Так, на першому етапі до процесу розробки системи проектного менеджменту залучаються всі управлінські ланки (відділи) підприємства, розпочинається стандартизація процесів проектного менеджменту, в першу чергу — процесів управління вартістю та управління термінами побудови та реалізації проекту. Формуються програми з підготовки (перепідготовки) й навчання персоналу у сфері управління проектами. На даному етапі управління проектами розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності.

На другому етапі відбувається інтеграція та об'єднання розрізнених процесів управління проектами в єдину систему, виникає оновлена корпоративна культура управління проектами і, як наслідок, формується неформалізована поведінка проектного управління, проводяться перші організаційні зміни. У підприємства з'являються професійні кадри у сфері управління проектами. Професійні кадрові одиниці формуються унаслідок якісно проведеної

Таблиця 1

**Ранжування принципів логістичного проектування відповідно до термінів та напрямків управління логістичними проектами**

Термін проекту	Об'єкт менеджменту	Система проектного менеджменту підприємства	Кадрове забезпечення
Довгострокове (стратегічне) планування	Залучення до процесу управління проектами всіх процесів підприємства	Програма, портфель	Керівник (відповідальний) програми, керівник (відповідальний) портфеля
Середньострокове планування	Інтеграція процесів управління проектами	Проект	Керівник (відповідальний) проекту
Короткострокове планування	Виділення і стандартизація процесів управління проектами	Процес	Член команди, відповідальної розробки та реалізацію проекту

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

корпоративної політики з добору персоналу, а також підготовки (перепідготовки) й навчання персоналу, який вже працює на підприємстві.

На третьому етапі, з метою підтримки і розвитку конкурентних переваг підприємства, вивчається, аналізується та оцінюється вже існуючий позитивний досвід найбільш конкурентоспроможних підприємств галузі у сфері управління проектами. На підприємстві створюється підрозділ з управління проектами (проектний офіс), завданням якого буде вирішення питань стратегічного планування та управління проектами, навчання, а також передачі та обміну досвідом, формування стандартів проектного менеджменту, тощо.

Четвертий етап характеризується використанням як власно набутого досвіду та знань, отриманих на основі реалізації минулих проектів, так і запозиченої практики з проектування у найбільш конкурен-

тоспроможних учасників ринку. При цьому, дані процеси набувають безперервного характеру, що, в свою чергу, сприяє не просто формуванню конкурентних переваг, а й їх утриманню у довгостроковій перспективі.

Результатом реалізації процесу управління проектами за 4 рівнями є формування корпоративної системи проектного менеджменту, яка містить формальну і неформальну складові. Формальна складова є системою організації бізнес-процесів, а також стандарти якості бізнес-процесів і стандарти підготовки кадрів. Неформальна складова передбачає формування корпоративної культури проектного менеджменту, яка спрямована на використання отриманого раніше досвіду усередині підприємства, застосування досвіду конкурентів і т.п.

Разом з тим, у сучасному проектному менеджменті набирає популярності так зване гнучке управ-

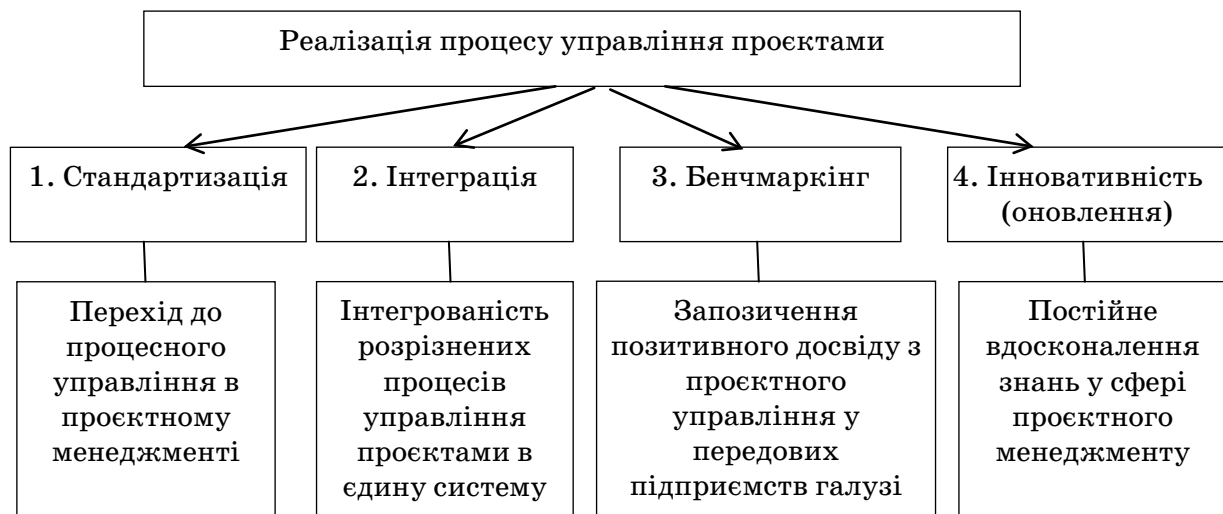


Рис. 1. Схема реалізації процесу управління проектами за 4 рівнями

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

ління проектами (agile project management). Цей підхід розглядається як альтернатива традиційному, заснованому на чіткому дотриманні термінів планування, вартості проекту та окремих його складових, а також визначенні конкретних вимог до якості результату, що зафіксовані у проектній документації.

Управління проектами на основі адаптивного підходу до планування (agile project management) передбачає:

- відсутність формалізованих вимог до продукту проекту, які уточнюються після кожної ітерації у процесі безперервної взаємодії із замовником проекту;
- відсутність чіткого плану проекту;
- можливість перегляду окремих пунктів плану у процесі проходження стадій проекту (ітерація) з метою поліпшення результату відповідно до вимог замовника (інкрементація).

Слід зазначити, що реалізація процесу управління логістичними проектами на основі адаптивного підходу знаходиться у прямій залежності від впровадження інноваційних цифрових технологій.

У той же час, цифрова трансформація в окремих сферах логістики обумовлює скорочення тривалості логістичних циклів, унаслідок чого змінюються вимоги до управління проектами та підвищується потреба у застосуванні адаптивного підходу.

Напрями реалізації процесів управління логістичними проектами визначаються структурою логістичної системи підприємства (рис. 2).

**Висновки.** На нашу думку, концепція проектування визначає основний принцип досягнення максимізації економічного ефекту діяльності на базі логістичного підходу. Система управління логістичними проектами передбачає формування та

ведення такої управлінської діяльності, яка відповідатиме створеним усередині підприємства процесам у вигляді конкретної мікрологістичної підсистеми та виробничого потенціалу (інфраструктурної складової). Усі підсистеми інфраструктурної складової містять в собі корпоративну інформаційну систему певного класу і відповідні їй конкретні програми, а також інформаційні технології та апаратне забезпечення, які аналогічні корпоративній інформаційній системі і дають змогу реалізувати її можливості. Логістичний проект повинен базуватися на адаптивному підході та бути спрямованим на оновлення як окремих складових логістичної системи, так і всієї системи загалом.

Отже, формування системи управління логістичними проектами обумовлюється структурою логістичної системи і ґрунтується на концептуальних засадах проектного управління. Реалізація процесу управління логістичними проектами визначається вимогами щодо складових системи проектного управління, зокрема: корпоративними стандартами, інформаційною системою управління проектом, програмами підготовки персоналу і кадрового забезпечення, а також створенням проектного офісу. Процес реалізації системи управління логістичними проектами неможливий без створення та дотримання вимог до розглянутих вище складових системи проектного управління. Дані процеси мають реалізуватися комплексно та відповідати принципам управління проектами та специфіці формування системи менеджменту. Правильно побудована та реалізована система управління логістичними проектами забезпечить підприємству підтримку його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі та сприятиме подальшому розвитку.

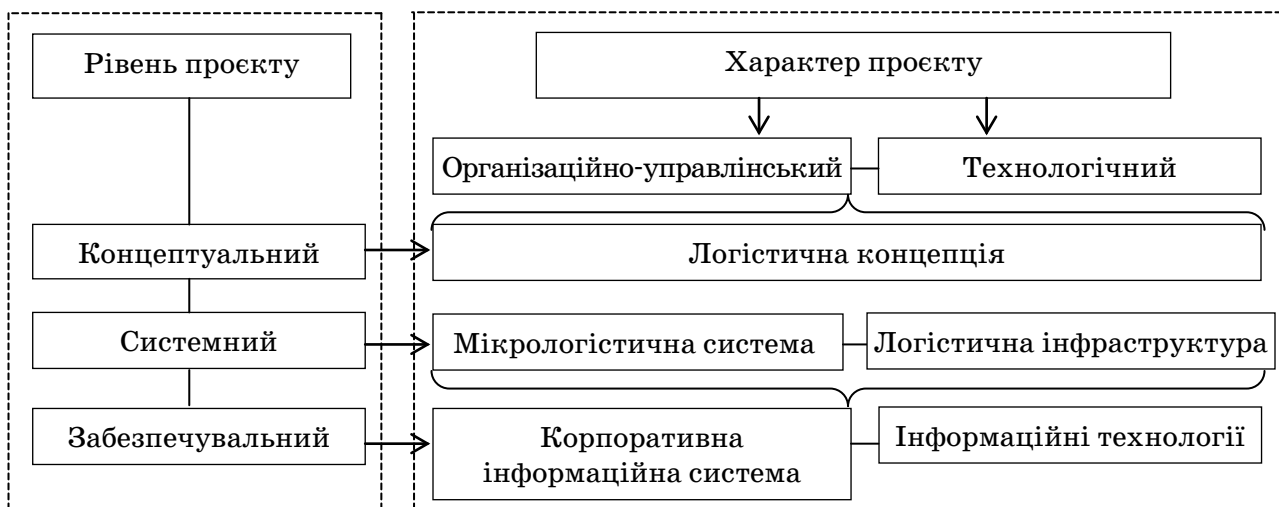


Рис. 2. Структура реалізації процесів управління логістичними проектами

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

### Література

1. Шкода М. С. Логістичне забезпечення процесу реалізації проекту розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2012. № 4(130). С. 202–207.
2. Зінченко О. А., Нестеров А. А. Концептуальні засади впровадження проектного підходу в управління логістичними системами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 6 (17). С. 201–204.
3. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: автореферат. дис. д. е. н. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2005. 39 с.
4. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз, 2016. Т. 23. № 2. С. 60–65.
5. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки, 2010. № 7. С. 120–123.
6. Матвій І., Віхоть Т. Деякі аспекти управління проектами у логістичній сфері. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Сер.: Логістика, 2014. Вип. 811. С. 215–220.
7. Петренко Н. О. Принципові засади формування інноваційного середовища транспортно-інфраструктурних логістичних потоків. Бізнес-навігатор, 2018. Вип. 2–1 (45). С. 27–31.

### References

1. Shkoda M. S. Loghistrychne zabezpechennja procesu realizaciji proektu rozvytku pidpryjemstva. Aktualjni problemy ekonomiky, 2012. #4 (130). S.202–207.
2. Zinchenko O. A., Nestjerov A. A. Konceptualjni zasady vprovadzhennja proektnogho pidkhodu v upravlinnja loghistrychnymy systemamy. Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja. 2018. Vyp. 6 (17). S.201–204.
3. Frolova L. V. Loghistrychne upravlinnja torghoveljnym pidpryjemstvom: teorija ta metodologhija: avtoreferat. dys.d.e.n. Doneckyj derzh. un-t ekonomiky i torghivli im. M. Tughan-Baranovsjkogho. Doneck, 2005. 39 s.
4. Kacjma V. I. Sutnistj ta rolj loghistrychnogho upravlinnja v systemi upravlinnja pidpryjemstvom. Ekonomichnyj analiz, 2016. T. 23. # 2. S. 60–65.
5. Zaburanna L. V. Loghistrychne upravlinnja pidpryjemstvom: sutnistj ta peredumovy rozvytku. Stalij rozvytok ekonomiky, 2010. # 7. S. 120–123.
6. Matvij I., Vikhotj T. Dejaki aspekty upravlinnja projektamy u loghistrychnij sferi. Visnyk Nacionaljnogho universytetu Ljvivsjska politekhnika. Ser.: Loghistryka, 2014. Vyp. 811. S. 215–220.
7. Petrenko N. O. Prynypovi zasady formuvannja innovacijnogho sere dovyssha transportno-infrastrukturykh loghistrychnykh potokiv. Biznes-navighator, 2018. Vyp. 2–1 (45). S.27–31.

**Гронь Олександра Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Гронь Александра Викторовна**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця*

**Gron Oleksandra**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ORCID: 0000-0002-4229-3484

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7284

## КОНЦЕПЦІЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

## КОНЦЕПЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

## STAKEHOLDER CONCEPT IN INTERNATIONAL BUSINESS

**Анотація.** Сучасні тенденції щодо змін в поведінці споживачів, працівників, інвесторів безпосередньо впливають на взаємовідносини стейкхолдерів та компаній будь-якої сфери діяльності. Аналіз звітів з корпоративної соціальної відповідальності свідчить про те, що необхідність впровадження соціальної відповідальності в бізнес-діяльність розуміють все більше компаній. Міжнародні компанії завжди перебували під ретельним наглядом громадськості, адже глобалізаційні процеси несуть як позитивні так і негативні наслідки для країн, де вони здійснюють свою діяльність. Теоретичні засади взаємодії із стейкхолдерами закладені в концепції зацікавлених сторін, метою якої є досягнення балансу цілей організації та інтересів суспільства, а також оптимальну інтеграцію інтересів і потреб стейкхолдерів у діяльність компанії. Будь-яка компанія постійно взаємодіє з різними групами з різними інтересами. Організація ефективної взаємодії із стейкхолдерами в сучасних умовах є однією з умов забезпечення його конкурентоспроможності.

В статті розглянуто особливості застосування концепції зацікавлених сторін міжнародними компаніями, проаналізовано підходи до визначення стейкхолдерів компанії та напрямів взаємодії з ними. Процес планування взаємодії із стейкхолдерами починається з дослідження можливостей компанії, ідентифікації зацікавлених в її діяльності сторін, виявлення їх інтересів та потреб, дослідження способів взаємодії з ними. Наведені приклади успішних світових компаній свідчать про важливість визначення пріоритетних напрямків соціальної відповідальності в залежності від інтересів та потреб стейкхолдерів в різних країнах. Налагоджені взаємовідносини із стейкхолдерами дають змогу підвищити довіру до компанії, що особливо важливо для міжнародних компаній, її імідж; залучити кваліфікований персонал та підвищити лояльність внутрішніх стейкхолдерів, і як наслідок підвищити ефективність діяльності; зменшити ризики; зміцнити відносини з партнерами по бізнесу тощо.

**Ключові слова:** зацікавлені сторони, стейкхолдери, соціальна відповідальність, міжнародний бізнес.

**Аннотация.** Современные тенденции изменений в поведении потребителей, работников, инвесторов непосредственно влияют на взаимоотношения стейкхолдеров и компаний любой сферы деятельности. Анализ отчетов по корпоративной социальной ответственности свидетельствует о том, что необходимость внедрения социальной ответственности в бизнес-деятельность понимают все больше компаний. Международные компании всегда находились под наблюдением общественности, в связи с тем, что процессы глобализации несут как положительные, так и отрицательные последствия для

стран, где они осуществляют свою деятельность. Теоретические основы взаимодействия со стейкхолдерами заложены в концепции заинтересованных сторон, целью которой является достижение баланса целей организации и интересов общества, а также оптимальной интеграции интересов и потребностей стейкхолдеров в деятельности компании. Любая компания постоянно взаимодействует с различными группами с различными интересами. Организация эффективного взаимодействия со стейкхолдерами в современных условиях является одним из условий обеспечения ее конкурентоспособности.

В статье рассмотрены особенности применения концепции заинтересованных сторон международными компаниями, проанализированы подходы к определению стейкхолдеров компании и направлений взаимодействия с ними. Процесс планирования взаимодействия со стейкхолдерами начинается с исследования возможностей компании, идентификации заинтересованных в ее деятельности сторон, выявления их интересов и потребностей, исследование способов взаимодействия с ними. Приведенные примеры успешных мировых компаний свидетельствуют о важности определения приоритетных направлений социальной ответственности в зависимости от интересов и потребностей стейкхолдеров в разных странах. Налаженные взаимоотношения со стейкхолдерами позволяют повысить доверие к компании, что особенно важно для международных компаний, ее имидж; привлечь квалифицированный персонал и повысить лояльность внутренних стейкхолдеров, и как следствие повысить эффективность деятельности; уменьшить риски; укрепить отношения с партнерами по бизнесу и т.д.

**Ключевые слова:** заинтересованные стороны, стейкхолдеры, социальная ответственность, международный бизнес.

**Summary.** Current trends in changes in the behavior of consumers, employees, investors directly affect the relationship between stakeholders and companies in any field of activity. Analysis of corporate social responsibility reports shows that more and more companies understand the need to implement social responsibility in business. International companies have always been under close public scrutiny, as globalization processes have both positive and negative consequences for the countries in which they operate. The theoretical foundations of interaction with stakeholders are laid down in the concept of stakeholders, which aims to achieve a balance between the goals of the organization and the interests of society, as well as the optimal integration of interests and needs of stakeholders in the company. Any company constantly interacts with different groups with different interests. The organization of effective interaction with stakeholders in modern situation is one of the conditions for ensuring its competitiveness.

The article considers the peculiarities of the application of the concept of stakeholders by international companies, analyzes the approaches to determining the company's stakeholders and areas of interaction with them. The process of planning interaction with stakeholders begins with a study of the company's capabilities, identification of stakeholders in its activities, identifying their interests and needs, exploring ways to interact with them. Examples of successful global companies in determining the priority areas of social responsibility depending on the interests and needs of stakeholders in different countries are given. Established relationships with stakeholders make it possible to increase trust in the company, which is especially important for international companies, its image; attract qualified staff and increase the loyalty of internal stakeholders, and as a result increase efficiency; reduce risks; strengthen relations with business partners, etc.

**Key words:** stakeholders, social responsibility, international business.

**Вступ та постановка проблеми.** Останні дослідження настроїв в суспільстві свідчать, що очікування відносно рівня відповідальності бізнесу поступово зростають; проблеми забруднення навколишнього середовища, глобального потепління, прав людини, захисту тварин турбують все більше людей по всьому світу. Споживачі не лише в розвинутих країнах хочуть знати, що компанії роблять для суспільства. Дев'ять із десяти споживачів покоління Z (народжені між 1997–2012 роками) вважають, що компанії мають нести відповідальність за вирішення екологічних та соціальних проблем. На думку молоді екологічно та соціально орієнтовані компанії є більш перспективними роботодавцями, і до таких компаній вони будуть ставитися лояльніше. Результати опитування консалтингової компанії Nielsen

підтверджують таку тенденцію — 67% респондентів вважають за краще працювати в соціально відповідальній компанії [1].

Сучасні споживачі намагаються відслідкувати походження товарів, щоб переконатись в їх відповідності соціальним цінностям, які є важливими для них. Приблизно дві третини споживачів у всьому світі стверджують, що змінюють, уникають або бойкотують торгові марки, чия позиція щодо суперечливих питань не співпадає з їхньою. За даними опитувань, 52 відсотки міленіалів (народжені між 1981–1996 роками) — є більш екологічно свідомими, ніж будь-коли, і хочуть працювати у компаніях, які поводяться відповідально та етично, завжди вивчають інформацію про компанії перед тим, як купувати товари чи послуги, у порівнянні з 45 від-

сотками споживачів покоління X (народжені між 1965–1980 роками) та 41 відсотком бебі-бумерів (народжені між 1946–1964 роками) [2].

У періоди криз довіра до компаній та їх брендів стає ще більш важливим фактором, який впливає на рішення споживача в процесі покупки. Так, під час локдауну в наслідок пандемії COVID-19 споживачі багатьох європейських країн зменшили покупки глобальних брендів, і почали віддавати перевагу місцевим брендам. Частково ця тенденція пов'язана з прагненням «підтримати місцевий бізнес», але більше третини опитаних респондентів в Європі вважають, що цілі бренду зараз для них є важливішими, ніж до кризи. Головне, що турбує споживачів це стабільність, продукти без жорсткості (такі, що не тестуються на тваринах) та чесне ставлення до працівників компанії. Стурбованість проблемами середовища та суспільства вплинула на зміни в поведінці споживачів, вони стали більш соціально відповідальними і такого ж очікують з боку корпорацій [3].

Змінюється і відношення інвесторів: вкладаючи гроші все більше інвесторів бере до уваги не лише критерії отримання прибутку, а й можливість отримати позитивний соціальний ефект від інвестицій. Це підтверджується збільшенням кількості інвесторів-підписантів Принципів відповідального інвестування (PRI). Приєднання до PRI відбувається шляхом підписання відповідної декларації, в 2020 році кількість інвесторів, які підписали декларацію, зросла на 29% — з 2092 до 2701 [4].

Все вищезазначене свідчить про необхідність дослідження і врахування інтересів різних груп громадськості, розгляду їх як важливих стекхолдерів, адже їх вплив на ведення бізнесу істотно збільшився і буде лише посилюватися в майбутньому. Яскравим свідченням актуальності такого підходу є підписання у 2019 році керівниками 181 американських компаній, що входять до групи Business Roundtable (транснаціональні корпорації, що працюють по всьому світу) спільного документу «Заяви про призначення корпорацій». В цій заяві окреслюються нові сучасні стандарти ведення бізнесу. Вперше починаючи з 1997 року в переліку стейкхолдерів компанії акціонери стоять не на першому місці. Виконавчі директори від імені своїх компаній підтвердили, що їх компанії несуть відповідальність перед клієнтами, працівниками, постачальниками, громадами (включаючи навколишнє середовище) та акціонерами [5].

Оцінка впливу на діяльність компанії різних зацікавлених сторін і необхідність врахування їх потреб і інтересів щодо відповідальності компанії перед суспільством, особливо актуальна для міжнарод-

них компаній, які здійснюють свій бізнес в країнах з різним рівнем соціально-економічного розвитку та культурними традиціями. По-перше, збільшується кількість зацікавлених сторін, по-друге, значення соціальної відповідальності для різних країн та спільнот може бути різним і власне соціальна відповідальність компанії сприйматися по-іншому, по-третє, в різних країнах державне регулювання соціальної відповідальності компанії може суттєво відрізнитися. Розвиток комунікаційних технологій, безперешкодний доступ громадськості до інформації, можливість поширення звичайними людьми власного контенту про події практично стирають границі між країнами і приховати безвідповідальні дії від суспільства стає практично неможливим. Глобальні компанії мають піклуватися як про репутацію в окремій країні, так і про свій глобальний імідж. Взаємодіючи з різними групами зацікавлених сторін в іншій країні міжнародна компанія має знати про потреби місцевих спільнот, проблеми даного регіону, важливість певних складових соціальної відповідальності та можливість їх впровадження в діяльність компанії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Відомий фахівець з менеджменту П. Друкер вважав, що керівники будь-якої організації та сфери діяльності, крім відповідальності за діяльність своєї організації, несуть відповідальність за суспільство в цілому, результати діяльності організації мають соціальний вплив і вимір [6]. В залежності від економічного розвитку суспільства, нагальності проблем зовнішнього середовища, пріоритетності завдань бізнесу, на порядку денному науковців були різні концепції щодо соціальної відповідальності, кожна з яких в свій час більше відповідала запитам суспільства і бізнесу. Починаючи з теорії корпоративного егоїзму Фрідмана М., концепція соціальної відповідальності розвивалася такими фахівцями як Друкер П. (теорія корпоративного альтруїзму), Левін К. (теорія розумного егоїзму), Девіс К. (закон «залізної відповідальності»), Керролл А. (піраміда типів корпоративної соціальної відповідальності (економічна, правова, етична та філантропічна відповідальність), Шварц М. (трисферна модель корпоративної соціальної відповідальності), Акерман Р. і Фредерик В. (концепція корпоративної соціальної сприятливості), Вуд Д. (модель корпоративної соціальної діяльності), Портер М. і Крамер М. (концепція створення спільних цінностей, Елкінгтон Дж. (концепція корпоративного громадянства), Фрімен Е. (концепція зацікавлених сторін), Котлер Ф. (концепція соціально-відповідального маркетингу) та ін. Серед вітчизняних фахівців варто відмітити роботи



Колота А., Орлова П., Окландера М., Саприкіної М., Павленко А., Петруні Ю. та ін.

Важливість оцінки впливу і необхідність врахування інтересів зацікавлених сторін фахівцями з менеджменту розглядається давно. Класичне визначення «зацікавленої сторони (стейкхолдер)» надав Е. Фрімен в своїй роботі «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» у 1984 року, стейкхолдер — «будь-яка група або особа, які можуть вплинути на корпорацію, або, на які впливає корпорація досягаючи цілей» [7]. Своє визначення він вважав простим і логічним з точки зору ведення бізнесу, якщо група осіб може вплинути на компанію (або компанія може вплинути на неї і отримати зворотну реакцію), то менеджери мають турбуватися про цю групу в тому сенсі, що компанії потрібна чітка стратегія взаємодії з зацікавленою стороною. Запропонована вченим концепція зацікавлених сторін по іншому визначила, що собою взагалі уявляє організація та мета її діяльності. В подальших роботах, Фрімен вдосконалив своє визначення зацікавлених сторін — «окремі особи, групи і організації, які зацікавлені в процесах і результатах компанії, і, від яких компанія залежить для досягнення своїх цілей» [8]. Важливим етапом розвитку концепції стала поява в 2002 році книги Поста Дж., Престона Л., Сачс С. «Переосмислення корпорації: стейкхолдерських менеджмент і багатство організації» [9]. Автори розглядали багатство організації як її здатність виробляти різні блага для всіх її стейкхолдерів протягом тривалого часу.

Концепція створення спільних цінностей організації Портера М. і Крамера М. стала відповіддю на стрімке зниження довіри до бізнесу і необхідність переосмислення ролі бізнесу в суспільстві після світової фінансово-економічної кризи в 2008 році. В своїй статті в 2011 році автори запропонували розглядати сучасну роль бізнесу спираючись на те, що успіх компанії та соціальний прогрес взаємозалежні. Створення спільної цінності — це практика створення економічної цінності таким чином, що одночасно створюється цінність для суспільства, враховуючи його потреби та виклики [10].

Незважаючи на те, що існує значна кількість робіт, присвячених соціальній відповідальності бізнесу, проблеми впровадження соціальної відповідальності компаніями, які працюють на міжнародному ринку, залишаються недостатньо розкритими. **Метою даного дослідження** є аналіз особливостей застосування концепції зацікавлених сторін міжнародними компаніями, підходів щодо визначення важливих стейкхолдерів, їх інтересів та можливого впливу на діяльність компанії.

**Результати дослідження.** Розуміння своєї відповідальності перед суспільством особливо актуальне для глобальних компаній — їх діяльність завжди знаходиться під ретельним наглядом суспільства, адже глобальні корпорації поширюють свою діяльність по всьому світу і мають значний вплив на економіку країн, в яких здійснюють свою діяльність, так, наприклад, річний дохід компанії Amazon продовжує випереджати ВВП багатьох країн. Глобалізація вимагає від міжнародних компаній бути відповідальними громадянами всього світу. При цьому особливого значення набувають такі аспекти діяльності компаній, як захист навколишнього середовища, забезпечення здоров'я та безпеки людей, повага до національної культури та прав людини, права дітей та молоді. Не є секретом, що в багатьох випадках причиною переміщення промислового виробництва з розвинених країн до країн що розвиваються є більш дешева робоча сила та намагання ухилитися від виконання існуючих в розвинутих країнах вимог законодавства з праці та охорони навколишнього середовища. Мінімальною вимогою до компанії є виконання законів, в міжнародних компаніях усі аспекти ведення бізнесу — закупівлі, виробництво та збут — є частиною глобально інтегрованих структур, що часто залишає їх поза впливом виключно національного законодавства країни, де знаходиться головний офіс. Розуміння світовою спільнотою необхідності долучитися до процесу регулювання відповідальності міжнародних компаній, призвело до розробки міжнародними організаціями принципів та стандартів діяльності, серед яких одними з основних є Керівні принципи Організації економічної співпраці та розвитку (ОЕСР) для багатонаціональних підприємств, які призначені для надання транснаціональним підприємствам вказівок та підтримки у їх взаємодії з профспілками та у сферах охорони навколишнього середовища, боротьби з корупцією та поваги до інтереси споживачів, також містять рекомендації щодо закордонних інвестицій та співпраці з іноземними постачальниками. Востаннє вони були оновлені в 2011 році, до розділів про права людини та зобов'язання щодо забезпечення належної сумлінності додано відповідальність за дії постачальників та ділових партнерів [11]. Настанови ОЕСР були розроблені державами-членами у співпраці з компаніями, профспілками та громадянським суспільством як рекомендації для компаній, їх застосування є добровільним. Однак держави-учасниці зобов'язані просувати Настанови, які є єдиним узгодженим не багатосторонній основі та всеосяжним кодексом поведінки щодо корпоративної соціальної відповідальності. Вони в повному

обсязі узгоджуються з рекомендаціями Керівних принципів ООН в сфері бізнесу та прав людини.

У 2015 році Генеральна Асамблея ООН затвердила «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», встановивши глобальні цілі й індикатори, спрямовані на досягнення трансформаційних змін по відношенню до людей, планети, процвітання, миру і співробітництва. В рамках Порядку денного бізнес закликають виступити в ролі каталізатора і агенту змін у процесі переходу до стійкого розвитку світу [12]. Глобальний договір ООН і Глобальна ініціатива зі звітності є добровільними ініціативами, які взаємно доповнюють одна одну в справі поширення універсальних принципів через вдосконалення організаційної звітності та підвищення результативності. Одночасно з зобов'язаннями, які бере на себе компанія, приєднавшись до Глобального договору, вона має щороку складати звіт про досягнутий прогрес в реалізації десяти принципів для зацікавлених сторін (споживачів, співробітників, профспілок, акціонерів, ЗМІ, державних органів та ін.) [13].

Для допомоги компаніям в процесі впровадження принципів соціальної відповідальності в їх діяльність розроблені міжнародні стандарти ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» [14], Account Ability 1000 Series «Стандарти соціальної та етичної звітності серії AA 1000» [15], Global Reporting Initiative Guidelines (Глобальна ініціатива з питань звітування) [13]. В зазначених стандартах ефективність взаємодії із зацікавленими сторонами розглядається як найважливіша складова успішного бізнесу. До розробки міжнародного стандарту ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» було залучено представників від

різних груп стейкхолдерів з різних країн: споживачів, уряду, промисловості, неурядові організації. Соціальна відповідальність визначена в стандарті, як відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах з іншими [14].

В 2020 році фахівці консалтингової компанії KPMG проаналізували звіти про стійкість 5200 компаній у 52 країнах та юрисдикціях. Дане дослідження надає детальний огляд світових тенденцій у звітності про стійкість. На рис. 1 наведено порівняння кількості компаній, які пов'язують свою діяльність з Цілями сталого розвитку, до G250 входять 250 найбільших компаній світу з рейтингу Fortune, N100 — компанії, що належать до топ-100 у різних країнах [16].

В своїй статті «Напруженість в теорії зацікавлених сторін» 2018 року Фрімен і Філіпс відмічають, що «кожен бізнес завжди створював, а часом і знищував різні види цінності (наприклад, фінансову, інтелектуальну, соціальну, емоційну, духовну, культурну та екологічну) для споживачів, постачальників, службовців, громад та фінансистів і найбільш корисною одиницею аналізу для бізнесу є відносини між зацікавленими сторонами та їх взаємозв'язок з іншими» [17].

Організація повинна виявляти свої зацікавлені сторони, визнавати і брати до уваги інтереси і юридичні права її зацікавлених сторін, реагувати на їх стурбованість; визнавати вплив зацікавлених

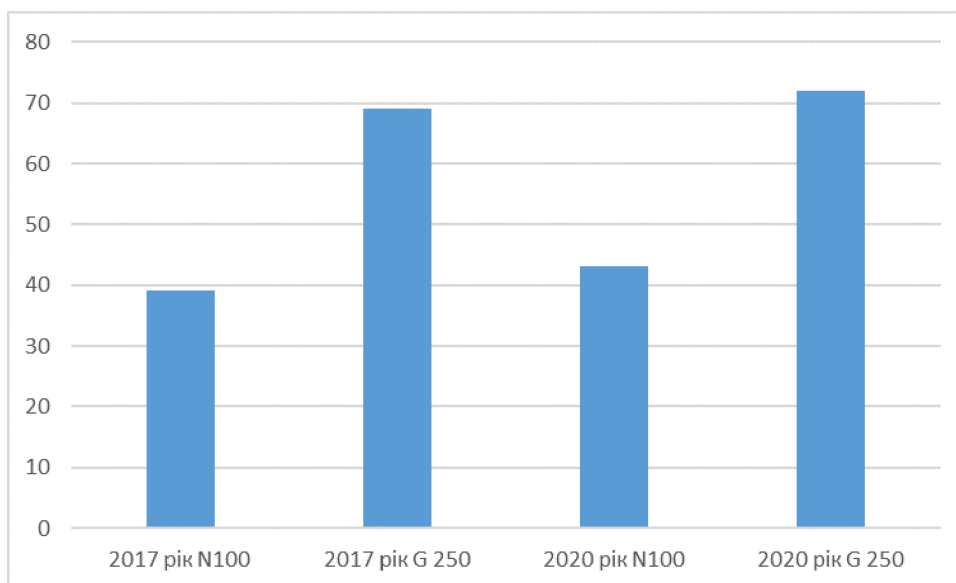


Рис. 1. Кількість компаній, які пов'язують свою ділову діяльність з Цілями сталого розвитку [16]

сторін на діяльність організації; оцінювати і враховувати здатність зацікавлених сторін взаємодіяти з нею; враховувати взаємозв'язок інтересів своїх зацікавлених сторін з очікуваннями суспільства і зі стійким розвитком, а також характер взаємозв'язку між зацікавленими сторонами і організацією; і брати до уваги погляди зацікавлених сторін, інтереси яких можуть бути порушені рішеннями або діяльністю, навіть якщо вони не грають формальної ролі в управлінні організацією або не інформовані про такі інтереси [18].

В міжнародному стандарті ISO 26000:2010 пропонується перелік питань, відповідь на які допоможе визначити стейкхолдерів організації: Перед ким ваша організація має юридичні зобов'язання? На кого можуть вплинути ваші рішення чи діяльність позитивно чи негативно? Хто потрапить у неблагополучне становище, якщо його буде виключено із переліку зобов'язань? Хто у вашому ланцюжку створення вартості зазнає впливу? Хто може висловити занепокоєння рішеннями та діяльністю організації? Хто може допомогти організації у вирішенні конкретних наслідків? [14]

Після визначення переліку зацікавлених сторін можна використати Матрицю важливості та впливу зацікавлених сторін (запропоновану Акерманом і Коліном) для оцінки того, кого залучити до обговорення програм компанії, та які інші зацікавлені сторони беруть участь у загальному процесі. Чотири квадранти матриці відповідають наступним групам [19]:

Зацікавлені сторони групи 1 — дуже важливі для успіху діяльності, але можуть мати незначний вплив на процес. Вони можуть вимагати особливої уваги для захисту їх інтересів.

Зацікавлені сторони групи 2 є як важливими, так і впливовими, ключові зацікавлені сторони для побудови партнерства.

Зацікавлені сторони групи 3 не є головними зацікавленими сторонами і мають незначний вплив на її успіх чи провал.

Зацікавлені сторони групи 4 — не дуже важливі для діяльності, але можуть чинити значний вплив.

Для розуміння інтересів зацікавлених сторін, які є специфічними для фірми, та обставин, в яких вони існують і діють, фахівці радять використовувати Матрицю значимості (мапа проблем стійкого розвитку, проаранжованих за важливістю для бізнесу і стейкхолдерів) [20]. Матриця допомагає швидше знаходити програми, що стосуються важливих проблем стійкості. Для визначення проблем фахівці пропонують проаналізувати програми, які входять до переліку значимих показників за різними галузями, які оприлюднює Управління зі стандартів

звітності про стійкий розвиток і Глобальна ініціатива зі звітності [13].

Більшість міжнародних компаній при визначенні сфери соціальної відповідальності виділяють місцеві спільноти як один з об'єктів відповідальності. Прийняття на себе соціальної відповідальності щодо місцевої громади є невід'ємною частиною успішної адаптації компанії до зарубіжного ринку. Спільноти в менш розвинутих країнах залежать від великого бізнесу, який забезпечує економічні та інші вигоди. Керівництво компанії Coca-Cola пояснює особливості включення соціальної відповідальності у свою бізнес-модель таким чином: «ми не зможемо втриматися на плаву, якщо почнуться проблеми у тих країнах, суспільств, в яких ми працюємо» [21].

Успішні приклади налагодження взаємодії з зацікавленими сторонами відомими глобальними компаніями підтверджують необхідність ретельного аналізу потреб зацікавлених сторін в певній країні та існуючих можливостей компанії щодо ефективної взаємодії з ними. Компанія Nestle, працюючи в Індії близько 100 років, зосереджується на напрямках соціальної відповідальності, в яких може створити максимальну цінність. За визначенням компанії сфери включають:

- Харчування: більш частина населення Індії страждає від недоїдання. Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності компанії Nestle спрямовані на підвищення рівня обізнаності громад щодо харчування з фокусом на школярах.
- Водопостачання та санітарія: багато громадян Індії не мають доступу до безпечної питної води. Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності Nestle India спрямовані на допомогу фермерам щодо використання методів зменшення використання води в сільському господарстві, підвищення обізнаності щодо збереження води та забезпечення доступу до безпечної питної води та санітарних умов.
- Сільський розвиток: Nestle вирішила зосередитись на розвитку сільських територій, щоб підтримати стійкий розвиток фермерів, що дозволить їм розвиватися по мірі зростання компанії [22].

В країнах, що розвиваються, компанія Danone створила фонд EcoSystem, мета діяльності якого підтримка малих виробників молока через навчання фермерів, що дозволяє їм поліпшити якість молока. Це взаємовигідною співпрацею для компанія адже компанія Danone купує значні кількості молока від місцевих виробників для виробництва своїх молочних продукти [23].

Компанія Colgate-Palmolive впровадила заходи щодо розширення доступу до своєї продукції в менш

розвинених районах, зробивши продукцію більш доступною завдяки меншим розмірам, змінним блокам-упакування та різним параметрам. Компанія враховує купівельну спроможність споживачів з низьким рівнем доходу, щоб забезпечити доступність продукції,

Coca-Cola діє в 200 країнах, потреби кожного індивідуального ринку визначаються цілою низкою чинників: для одних ринків це економічні питання, в інших місцях це боротьба з бідністю, гендерною нерівністю, а певних країнах всі проблеми разом. Для того, щоб врахувати відмінності різних країн, компанія розробила модель створення цінностей, яка може бути застосована всюди, але з локальним акцентом. В рамках цієї моделі прораховується користь для всіх зацікавлених осіб. Компанією було розроблено інноваційне упакування PlantBottle, що знижує споживання нафти. Таке упакування враховує інтереси різних зацікавлених сторін: споживачі бачать зусилля компанії, щодо проблем навколишнього середовища, таке упакування є дешевшим, що створює додаткову цінність для акціонерів і партнерів — заводів з розливу [21].

Компанія McDonald's працюючи в 120 країнах світу, враховує відмінності цих країн в соціальному і економічному плані при розробці стратегії сталого розвитку компанії. Залежно від країни акцент робиться на вирішенні різних проблем. Наприклад, в США в останні 10–15 років однієї з таких проблем стало ожиріння, суспільство почало вимагати від McDonald's, щоб їжа стала більш здоровою. Для мешканців Азії найбільш гостро стоїть питання безпеки продуктів, а не калорійності готових страв. Компанія відстежує можливі локальні проблеми і інтегрує їх в процесі розробки стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

Звісно є проблеми, які хвилюють споживачів по всьому світу, наприклад працевлаштування молоді. Міжнародна компанія McDonald's взяла глобальне зобов'язання к 2025 року допомогти 2 млн. молодих людей по всьому світу отримати гідну роботу, адже компанія є крупним роботодавцем для молоді в галузі, й допомагає їй отримати досвід та навички, які в подальшому підвищать цінність на ринку праці. Іншою, не менш важливою для компанії, є проблеми упакування, до 2025 року планується повністю перейти на екологічне упакування з поновлюємих матеріалів. Як зауважив CEO компанії: «Наші клієнти хочуть бачити, що McDonald's, який вони відвідують в своїх регіонах, відповідає тому, як ми діємо в усьому світі. Вони також очікують, що ми зіграємо важливу роль у стимулюванні позитивних змін у світі» [24].

Компанія Colgate-Palmolive впроваджуючи Цілі сталого розвитку (про відповідальне споживання та виробництво) змінила підхід компанії до розробки зубної пасти — компанія представила першу веганську зубну пасту, в тубі з перероблювального матеріалу в кінці 2019 року. Не менш вражаючим є рішення компанії поділитися технологією, що лежить в основі технології виготовлення упаковки, з конкурентами, щоб вони також могли вжити заходів щодо важливої проблеми пластикового упакування.

**Висновок.** Пандемія 2020 року стала визначальним моментом щодо посилення необхідності впровадження соціальної відповідальності в діяльність компаній. Невизначеність ситуації і не завжди впевнена діяльність державних інституцій підкреслили важливість ролі бізнесу у суспільстві та прийняття компаніями відповідальності за стейкхолдерів, особливо за працівників та громади. У сучасному мінливому середовищі зацікавлені сторони хочуть мати впевненість, що компанії, яким вони довіряють, цього варті. Для міжнародних компаній необхідно мати розуміння, хто є її зацікавленими сторонами, розуміння їх потреб та проблем та можливих способів їх участі. Завдяки такому розумінню розробка стратегій буде узгоджена з інтересами всіх зацікавлених сторін, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Соціальна відповідальність стає все більш важливою для формування конкурентоспроможності підприємств і може принести вигоди з точки зору зниження ризиків, витрат, полегшення доступу до капіталу, зміцнення взаємовідносин зі споживачами та персоналом. Для ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами компанія має визначити хто є її стейкхолдерами, в чому полягає їх вплив, які можливості та загрози вони несуть, які соціальні обов'язки несе перед ними компанія, які стратегії, дії чи рішення варто прийняти, щоб найкраще виконати ці обов'язки.

Теорія зацікавлених сторін є одним з сучасних підходів до визначення соціальної відповідальності бізнесу, згідно з яким бізнес створює різні цінності для зацікавлених сторін і, як наслідок, несе різні типи соціальної відповідальності перед суспільством. В рамках цієї концепції оцінка взаємодії міжнародної компанії з конкретними зацікавленими сторонами визначається з врахуванням рівня розвитку країни, галузі, культурних відмінностей, потреб місцевих спільнот, рівня державного регулювання, громадських ініціатив тощо. Подальшого дослідження потребують методи визначення опосередкованої взаємодії зацікавлених сторін міжнародних компаній між собою і, як результат, впливу на діяльність компанії.

Література/References

1. Doing well by doing good. Global corporate social responsibility report. URL: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-corporate-social-responsibility-report-june-2014.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
2. Answering society's call: a new leadership imperative. Mckinsey quarterly. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/answering-societys-call-a-new-leadership-imperative> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
3. Kramer Mark R. Coronavirus is putting corporate social responsibility to the test. <https://hbr.org/2020/04/coronavirus-is-putting-corporate-social-responsibility-to-the-test> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
4. Principles for responsible investment. Annual report. 2020. URL: <https://www.unpri.org/annual-report-2020/how-we-work/building-our-effectiveness/enhance-our-global-footprint> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
5. Statement on the purpose of a corporation to promote «an economy that serves all americans». URL: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
6. Hesselbein F. How did Peter Drucker see corporate responsibility? URL: <https://hbr.org/2010/06/how-did-peter-drucker-see-corp> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
7. Freeman R. Ed., Dmytriiev S. Corporate social responsibility and stakeholder theory: learning from each other. DOI: <http://dx.doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
8. Kujala J., Lehtimäki H., Freeman R. Ed. A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership. URL: [https://www.researchgate.net/publication/332098002\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Value\\_Creation\\_and\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/332098002_A_Stakeholder_Approach_to_Value_Creation_and_Leadership) (дата звернення 28 травня 2021 р.)
9. Post J. E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. / J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs // Stanford University Press, California, 2002., p. 320.
10. Porter M., Kramer M. Creating shared value. URL: <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
11. Jesover F., Kirkpatrick G. The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to non-OECD countries. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/33977036.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
12. Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
13. The global standards for sustainability reporting. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
14. Guidance on social responsibility. URL: <http://csr-eu-jm.com.ua/files/ISO26000.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
15. AA1000 Accountability principles standard. 2008. URL: <http://csr-eu-jm.com.ua/files/AA1000AccountabilityPrinciplesStandards-2008.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
16. The KPMG Survey of Sustainability Reporting. 2020. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
17. Freeman R. Ed., Phillips R. A., Sisodia R. Tensions in Stakeholder Theory. Business & Society. 2018. DOI: 10.1177/0007650318773750 (дата звернення 28 травня 2021 р.)
- а. Freeman R. Ed., Phillips R. A. A Stakeholder Approach to Strategic Management. 2001. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
18. Ackermann F., Colin E. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Long Range Planning. 2011. № 44(3). P. 179-196. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.08.00
19. SDG Compass Guide. URL: [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG\\_Compass\\_Guide\\_Ukrainian.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf). (дата звернення 28 травня 2021 р.)
20. The CEO of Coca-Cola on Using the Company's Scale for Good. URL: <https://hbr.org/2014/05/the-ceo-of-coca-cola-on-using-the-companys-scale-for-good> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
21. The Complete Report on CSR Activities of Nestle. URL: <https://theCSRjournal.in/the-complete-report-on-csr-activities-of-nestle/> (дата звернення 28 травня 2021 р.)
22. SDG industry matrix. URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/9789CRT046599%20SDG\\_Financial%20Services\\_29sep\\_WEB-1.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/9789CRT046599%20SDG_Financial%20Services_29sep_WEB-1.pdf) (дата звернення 28 травня 2021 р.)
23. McDonald's strategy — More than it can chew? URL: <https://www.reutersevents.com/sustainability/business-strategy/mcdonalds-strategy-more-it-can-chew> (дата звернення 28 травня 2021 р.)

**Безверхий Костянтин Вікторович**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Київський національний торговельно-економічний університет

**Безверхий Константин Викторович**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры финансового анализа и аудита  
Киевский национальный торгово-экономический университет

**Bezverkhyy Kostiantyn**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of financial Analysis and Audit  
Kyiv National University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0001-8785-1147

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7243

**АНАЛІЗ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ –  
НОВА ДИСЦИПЛІНА ПРИ ПІДГОТОВЦІ  
ФАХІВЦІВ-АНАЛІТИКІВ**

**АНАЛИЗ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ –  
НОВАЯ ДИСЦИПЛИНА ПРИ ПОДГОТОВКЕ  
СПЕЦИАЛИСТОВ-АНАЛИТИКОВ**

**ANALYSIS OF INTEGRATED REPORTING –  
A NEW DISCIPLINE IN THE TRAINING  
OF ANALYTICAL SPECIALISTS**

**Анотація.** Вступ. Інтегрована звітність як новий вид звітності корпоративних підприємств стрімко розвивається як у світі, так і в Україні, зокрема. Наявність чіткого розуміння щодо важливості інтегрованої звітності ставить питання щодо прийняття на основі неї відповідних управлінських рішень. Безумовно, що така звітність потребує відповідного аналізу зі сторони усіх зацікавлених стейкхолдерів. Недостатність аналітиків, що проводять аналіз інтегрованої звітності свідчить про необхідність їх відповідної підготовки. Вищенаведене свідчить про те, що при підготовці фахівців зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування» необхідно впровадити дисципліну «Аналіз інтегрованої звітності».

**Мета.** Метою дослідження є розробка змісту дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності» в розрізі відповідних тем для спеціальності 071 «Облік і оподаткування» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

**Методи.** Під час проведення дослідження було використано такі методи: аналізу та синтезу (аналіз змісту дисциплін-аналогів до запропонованої дисципліни); групування (згруповано зміст дисциплін, що пропонують зарубіжні та вітчизняні автори); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** За результатами проведеного дослідження запропоновано зміст дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності». Отриманий результат буде корисним для закладів вищої освіти при підготовці фахівців спеціалізації «Діджитал аудит та аналіз», «Фінансова аналітика» за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» галузі знань 07 «Управління і адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти, а також для курсів підвищення кваліфікації фахівців з обліку і оподаткування, аналітиків та аудиторів. Рекомендується для обговорення та доцільності включення запропонованої дисципліни у навчальний план закладів вищої освіти для забезпечення набуття сучасних знань здобувачами другого (магістерського) рівня спеціальності 071 «Облік і оподаткування» спеціалізації «Діджитал аудит та аналіз» та «Фінансова аналітика».

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на обговоренні доцільності впровадження дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності». Це дасть змогу вивести підготовку фахівців зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування» на якісно новий рівень.

**Ключові слова:** зміст, аналіз, інтегрована звітність, дисципліна, облік і оподаткування, спеціальність.

**Аннотация.** Введение. Интегрированная отчетность как новый вид отчетности корпоративных предприятий стремительно развивается как в мире, так и в Украине в частности. Наличие четкого понимания о важности интегрированной отчетности ставит вопрос о принятии на основе нее соответствующих управленческих решений. Безусловно, что такая отчетность требует соответствующего анализа со стороны всех заинтересованных стейкхолдеров. Недостаточность аналитиков, которые проводят анализ интегрированной отчетности, свидетельствует о необходимости их соответствующей подготовки. Вышесказанное свидетельствует о том, что при подготовке специалистов по специальности 071 «Учет и налогообложение» необходимо внедрить дисциплину «Анализ интегрированной отчетности».

Цель. Целью исследования является разработка содержания дисциплины «Анализ интегрированной отчетности» в разрезе соответствующих тем для специальности 071 «Учет и налогообложение» второго (магистерского) уровня высшего образования.

Методы. При проведении исследования были использованы следующие методы: анализа и синтеза (анализ содержания дисциплин-аналогов предложенной дисциплины); группировки (сгруппированы содержание дисциплин, которые предлагают зарубежные и отечественные авторы) логического обобщения результатов (формулирование выводов).

Результаты. По результатам проведенного исследования предложено содержание дисциплины «Анализ интегрированной отчетности». Полученный результат будет полезным для высших учебных заведений при подготовке специалистов специализации «Диджитал аудит и анализ», «Финансовая аналитика» по специальности 071 «Учет и налогообложение» отрасли знаний 07 «Управление и администрирование» на втором (магистерском) уровне высшего образования, а также для курсов повышения квалификации специалистов по учету и налогообложению, аналитиков и аудиторов. Рекомендуются для обсуждения и целесообразности включения предложенной дисциплины в учебный план высших учебных заведений для обеспечения получения современных знаний соискателями второго (магистерского) уровня специальности 071 «Учет и налогообложение» специализации «Диджитал аудит и анализ» и «Финансовая аналитика».

Перспективы. В дальнейших научных исследованиях предлагается сосредоточить внимание на обсуждении целесообразности внедрения дисциплины «Анализ интегрированной отчетности». Это позволит вывести подготовку специалистов по специальности 071 «Учет и налогообложение» на качественно новый уровень.

**Ключевые слова:** содержание, анализ, интегрированная отчетность, дисциплина, учет и налогообложение, специальность.

**Summary.** Introduction. Integrated reporting as a new type of corporate reporting is developing rapidly both in the world and in Ukraine, in particular. Having a clear understanding of the importance of integrated reporting raises the question of making appropriate management decisions based on it. Of course, such reporting requires appropriate analysis by all stakeholders concerned. The lack of analysts conducting integrated reporting analysis indicates the need for their appropriate training. The above indicates that in the training of specialists in the specialty 071 «Accounting and Taxation» it is necessary to introduce the discipline «Analysis of integrated reporting».

Purpose. The purpose of the study is to develop the content of the discipline «Analysis of integrated reporting» in terms of relevant topics for the specialty 071 «Accounting and Taxation» of the second (master's) level of higher education.

Methods. The following methods were used during the study: analysis and synthesis (analysis of the content of analogous disciplines to the proposed discipline); grouping (grouped the content of disciplines offered by foreign and domestic authors); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. Based on the results of the study, the content of the discipline «Analysis of Integrated Reporting» was proposed. The obtained result will be useful for higher educational institutions in the preparation of specialists for the specialization «Digital Audit and Analysis», «Financial Analytics» in the specialty 071 «Accounting and Taxation» of the branch of knowledge 07 «Management and Administration» at the second (master's) level of higher education, as well as for refresher courses for specialists in accounting and taxation, analysts and auditors. It is recommended for discussion and the feasibility of including the proposed discipline in the curriculum of higher educational institutions to ensure the acquisition of modern knowledge by applicants of the second (master's) level of specialty 071 «Accounting and Taxation» of the specialization «Digital Audit and Analysis» and «Financial Analytics».

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on discussing the feasibility of introducing the discipline «Analysis of Integrated Reporting». This will allow bringing the training of specialists in specialty 071 «Accounting and Taxation» to a qualitatively new level.

**Key words:** content, analysis, integrated reporting, discipline, accounting and taxation, specialty.

**П**остановка проблеми. Інтегрована звітність як новий вид звітності корпоративних підприємств стрімко розвивається як у світі, так і в Україні, зокрема. Наявність чіткого розуміння щодо важливості інтегрованої звітності ставить питання щодо прийняття на основі неї відповідних управлінських рішень. Безумовно, що така звітність потребує відповідного аналізу зі сторони усіх зацікавлених стейкхолдерів. Недостатність аналітиків, що проводять аналіз інтегрованої звітності свідчить про необхідність їх відповідної підготовки. Вищенаведене свідчить про те, що при підготовці фахівців зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування» необхідно впровадити дисципліну «Аналіз інтегрованої звітності».

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням питання щодо аналізу інтегрованої звітності займалися як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Індонезійський та австралійський автори Д. Адхаріані (D. Adhariani) та Н. Скуллі (N. Sciulli) [1] провадять аналіз рівня відповідності розкриття інформації в інтегрованій звітності. Польський дослідник М. Боченек (M. Bochenek) [2] здійснює аналіз використання інтегрованої звітності в країнах ЄС. Американські вчені Р. Г. Екклс (R. G. Eccles), М. П. Крзус (M. P. Krzus) та К. Солано (C. Solano) [3] роблять порівняльний аналіз інтегрованої звітності в десяти країнах світу. Румунські автори Д. Йоана (D. Ioana) та Т. Адріана (T. Adriana) [4] аналізують розвиток інтегрованої звітності. Марк Б. (Mark B.) та Мохаммадалі-Хаджі А. (Mohammadali-Haji A.) [5] аналізують практику інтегрованої звітності в Південній Африці. Англійський та французький науковці Д. Олександр (D. Alexander) та В. Блюм (V. Blum) [6] в рамках екологічної економіки проводять аналіз інтегрованої звітності. Українські дослідники О. А. Романенко та О. В. Кюмірна [7] аналізують інтегровану звітність у забезпеченні сталого розвитку суспільства. Колектив авторів А. Сальві (A. Salvi), Ф. Вітоллі (F. Vitolla), Н. Раймо (N. Raimo), М. Рубіно (M. Rubino), Ф. Петруццелла (F. Petruzzella) [8] здійснюють емпіричний аналіз у контексті інтегрованої звітності. Не зменшуючи вагомість наукових напрацювань провідних авторів, зауважимо, що питання аналізу інтегрованої звітності як нової навчальної дисципліни не знайшло достатнього відображення в їхніх дослідженнях.

**Метою дослідження** є розробка змісту дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності» в розрізі відповідних тем для спеціальності 071 «Облік і оподаткування» другого (магістерського) рівня вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** В наших попередніх дослідженнях було запропоновано для обговорення

зміст та структуру дисципліни «Інтегрована звітність» [9] для впровадження в навчальний процес у закладах вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» галузі знань 07 «Управління і адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти.

Метою дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності» є формування у студентів уявлень про методологічні засади підготовки і методику аналізу інтегрованої звітності підприємства, а також набуття практичних навичок використання методичних інструментів аналізу та інтерпретації інтегрованої звітності для прийняття управлінських рішень усіма зацікавленими сторонами стейкхолдерами підприємства.

Завдання дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності»:

- 1) навчити аналізувати інтегровану звітність підприємства;
- 2) вміти проводити оцінку показників інтегрованої звітності;
- 3) розуміти інтерпретацію результатів аналізу інтегрованої звітності з точки зору всіх стейкхолдерів підприємства.

В результаті вивчення дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності» студенти повинні:

- а) знати:
  - методологію аналізу інтегрованої звітності;
  - зміст і особливості аналізу інтегрованої звітності;
  - регламентацію формування інтегрованої звітності на міжнародному рівні;
  - методи аналізу інтегрованої звітності.
- б) вміти:
  - застосовувати методику аналізу інтегрованої звітності;
  - аналізувати фактори і показники створення цінності в інтересах всіх стейкхолдерів підприємства;
  - проводити аналіз сталого розвитку підприємства на основі інтегрованої звітності;
  - використовувати результати аналізу інтегрованої звітності для прийняття виважених управлінських рішень.

Зміст дисциплін-аналогів до запропонованої дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності» в розрізі їх розробників наведено в табл. 1.

Колектив вітчизняних дослідників С. Ф. Голова, В. М. Костюченко та Р. В. Кузіна у своїй монографії «Інтегроване звітування: концепція, методологія та організація» наводять один розділ, що присвячений аналізу: «Аналітичне забезпечення інтегрованого звітування». Це свідчить про недостатню увагу, що приділяють вітчизняні вчені до питань аналізу інтегрованої звітності.



Таблиця 1

Зміст дисциплін — аналогів до запропонованої дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності»

Автор	Найменування дисципліни	Зміст дисципліни
Голов С.Ф., Костюченко В. М., Кузіна Р. В. [10]	Інтегроване звітування: концепція, методологія та організація	Розділ 1. Розвиток корпоративної звітності на засадах інтегрованого мислення. Розділ 2. Концептуальні основи інтегрованого звітування. Розділ 3. Методологія і організація інтегрованого звітування. Розділ 4. Аналітичне забезпечення інтегрованого звітування.
Каспіна Р.Г. [11]	Аналіз і аудит інтегрованої звітності	Тема 1. Поняття, нормативне регулювання та документальне оформлення процесу аудиту інтегрованої звітності. Тема 2. Аудит нефінансової звітності. Тема 3. Соціальний аудит. Тема 4. Екологічний аудит. Тема 5. Аналіз ліквідності і платоспроможності організації. Тема 6. Аналіз фінансової стійкості і ділової активності організації
Когденко В.Г. [12]	Економічний аналіз. Аналіз інтегрованої звітності	Розділ 1. Теоретичні аспекти аналізу інтегрованої звітності. Розділ 2. Попередній етап аналізу інтегрованої звітності. Розділ 3. Аналіз цінності компанії як сукупність цінності всіх видів капіталу. Розділ 4. Аналіз ефективності компанії. Розділ 5. Аналіз ризикованості компаній. Розділ 6. Аналіз факторів вартості. Розділ 7. Аналіз капіталізації компанії
Суйц В.П., Хорін А. М., Шеремет А. Д. [13]	Комплексний аналіз та аудит інтегрованої звітності щодо стійкого розвитку компаній	Розділ 1. Теоретичні основи формування звітності зі сталого розвитку. Розділ 2. Аналіз інтегрованої звітності та комплексна оцінка показників сталого розвитку. Розділ 3. Актуальні напрями розвитку обліку та економічного аналізу. Розділ 4. Аудит достовірності, ефективності та стійкості

Джерело: систематизовано автором

Із табл. 1 видно, що Р. П. Каспіна [11] та колектив авторів В. П. Суйц, А. М. Хорін та А. Д. Шеремет [13] у своїх працях, окрім аналізу наводять питання аудиту інтегрованої звітності.

Так, Р. П. Каспіна у своєму навчальному посібнику «Аналіз і аудит інтегрованої звітності» [11] наводить дві теми стосовно аналізу, а саме: «Аналіз ліквідності і платоспроможності організації», «Аналіз фінансової стійкості і ділової активності організації».

Російські дослідники В. П. Суйц, А. М. Хорін та А. Д. Шеремет [13] у своїй монографії «Комплексний аналіз та аудит інтегрованої звітності щодо стійкого розвитку компаній» наводять два розділи стосовно аналізу, а саме: «Аналіз інтегрованої звітності та комплексна оцінка показників сталого розвитку» та «Актуальні напрями розвитку обліку та економічного аналізу».

За результатами аналізу досвіду викладання інтегрованої звітності у закладах вищої освіти розроблено зміст навчальної дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності», що презентується у даній статті. Зміст запропонованої дисципліни складається з восьми тем.

Нами був розроблений зміст навчальної дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності», що складається з наступних тем:

1. Зміст і особливості аналізу інтегрованої звітності.
  - 1.1. Сутність інтегрованої звітності.
  - 1.2. Інтегрована звітність як інформаційна база аналізу.
  - 1.3. Значення і завдання аналізу інтегрованої звітності.
  - 1.4. Користувачі інтегрованої звітності та їх інформаційні потреби.
2. Регламентація формування інтегрованої звітності на міжнародному рівні.
  - 2.1. Міжнародні основи інтегрованої звітності, що регламентують формування такої звітності.
  - 2.2. Характерні особливості інтегрованої звітності та її аналіз.
  - 2.3. Відмінні риси інтегрованої звітності.
3. Методи аналізу інтегрованої звітності.
  - 3.1. Методичний інструментарій аналізу інтегрованої звітності.
  - 3.2. Основні підходи до аналізу інтегрованої звітності.
  - 3.3. Застосування аналізу інтегрованої звітності при прийнятті оперативних-тактичних і стратегічних управлінських рішень.
4. Аналіз факторів і показників створення цінності в інтересах всіх стейкхолдерів підприємства.

- 4.1. Аналіз промислового капіталу.
- 4.2. Аналіз фінансового капіталу.
- 4.3. Аналіз інтелектуального капіталу.
- 4.4. Аналіз людського капіталу.
- 4.5. Аналіз соціального капіталу.
- 4.6. Аналіз екологічного капіталу.
- 4.7. Інтерпретація показників інтегрованої звітності в інтересах різних стейкхолдерів організації.
5. Аналіз ризикованості підприємства.
  - 5.1. Аналіз фінансових ризиків.
  - 5.2. Аналіз валютних ризиків.
  - 5.3. Аналіз ринкових ризиків.
  - 5.4. Аналіз кредитних ризиків.
  - 5.5. Аналіз ризику ліквідності.
6. Аналіз ефективності підприємства.
  - 6.1. Аналіз прибутку.
  - 6.2. Аналіз грошових потоків.
  - 6.3. Аналіз рентабельності.
7. Аналіз капіталізації підприємства.
  - 7.1. Капіталізація підприємства
  - 7.2. Показники створення вартості підприємства
8. Аналіз сталого розвитку підприємства.
  - 8.1. Система економічних, соціальних і екологічних показників інтегрованої звітності.
  - 8.2. Оцінка стратегічної стійкості бізнесу.
  - 8.3. Оцінка соціальної відповідальності бізнесу.

- 8.4. Оцінка екологічної безпеки бізнесу.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

За результатами проведеного дослідження запропоновано зміст дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності». Отриманий результат буде корисним для закладів вищої освіти при підготовці фахівців спеціалізації «Діджитал аудит та аналіз», «Фінансова аналітика» за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» галузі знань 07 «Управління і адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти, а також для курсів підвищення кваліфікації фахівців з обліку і оподаткування, аналітиків та аудиторів. Рекомендується для обговорення та доцільності включення запропонованої дисципліни у навчальний план закладів вищої освіти для забезпечення набуття сучасних знань здобувачами другого (магістерського) рівня спеціальності 071 «Облік і оподаткування» спеціалізації «Діджитал аудит та аналіз» та «Фінансова аналітика».

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на обговоренні доцільності впровадження дисципліни «Аналіз інтегрованої звітності». Це дасть змогу вивести підготовку фахівців зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування» на якісно новий рівень.

#### **Література**

1. Adhariani D., Sciulli N. The future of integrated reporting in an emerging market: an analysis of the disclosure conformity level. *Asian Review of Accounting*. 2020. Volume 28(4). P. 619-634. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARA-02-2019-0045>.
2. Bochenek M. Analysis of the integrated reporting use in EU countries. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Volume 18(3). P. 106-117. DOI: [10.21511/ppm.18\(3\).2020.09](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.09).
3. Eccles R. G., Krzus M. P. & Solano C. A Comparative Analysis of Integrated Reporting in Ten Countries. 2019. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3345590> or DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3345590>.
4. Ioana D., Adriana T. New corporate reporting trends. Analysis on the evolution of integrated reporting. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 2013. № 22(1). P. 1221-1228.
5. Marx B., Mohammadali-Haji A. Emerging trends in reporting: an analysis of integrated reporting practices by South African top 40 listed companies. *Journal of Economic and Financial Sciences*. 2014. Volume 7(1). P. 231-250.
6. Alexander D., Blum V. Ecological economics: A Luhmannian analysis of integrated reporting. *Ecological Economics*. 2016. Volume 129. P. 241-251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.06.020>.
7. Романенко О. А., Комірна О. В. Аналіз інтегрованої звітності у забезпеченні сталого розвитку суспільства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. № 17. С. 880-887.
8. Salvi A., Vitolla F., Raimo N., Rubino M., Petruzzella F. Does intellectual capital disclosure affect the cost of equity capital? An empirical analysis in the integrated reporting context. *Journal of Intellectual Capital*. 2020. Volume 21(6). P. 985-1007. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2019-0283>.
9. Безверхий К. В. Дисципліна «Інтегрована звітність»: вимога часу. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2019. № 4 (44). С. 18-24. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No4/18.pdf>. DOI: [10.5281/zenodo.3757351](https://doi.org/10.5281/zenodo.3757351).
10. Голов С. Ф., Костюченко В. М., Кузіна Р. В. Інтегроване звітування: концепція, методологія та організація. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». 2018. 252 с.

11. Каспина Р. Г. Учебное пособие по дисциплине «Анализ и аудит интегрированной отчетности». Казань, 2019. 22 с.
12. Когденко В. Г. Экономический анализ: Анализ интегрированной отчетности: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся на направлении «Экономика». М.: ЮНИТИ, 2019. 499 с.
13. Суйц В. П., Хорин А. Н., Шеремет А. Д. Комплексный анализ и аудит интегрированной отчетности по устойчивому развитию компаний. М.: ИНФРА-М, 2021. 184 с.

#### References

1. Adhariani D., Sciulli N. The future of integrated reporting in an emerging market: an analysis of the disclosure conformity level. *Asian Review of Accounting*. 2020. Volume 28(4). P. 619-634. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARA-02-2019-0045>. [In English].
2. Bochenek M. Analysis of the integrated reporting use in EU countries. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Volume 18(3). P. 106-117. DOI: [10.21511/ppm.18\(3\).2020.09](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.09). [In English].
3. Eccles R. G., Krzus M. P. & Solano C. A Comparative Analysis of Integrated Reporting in Ten Countries. 2019. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3345590> or DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3345590>. [In English].
4. Ioana D., Adriana T. New corporate reporting trends. Analysis on the evolution of integrated reporting. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 2013. № 22(1). P. 1221–1228. [In English].
5. Marx B., Mohammadali-Haji A. Emerging trends in reporting: an analysis of integrated reporting practices by South African top 40 listed companies. *Journal of Economic and Financial Sciences*. 2014. Volume 7(1). P. 231–250. [In English].
6. Alexander D., Blum V. Ecological economics: A Luhmannian analysis of integrated reporting. *Ecological Economics*. 2016. Volume 129. P. 241-251. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.06.020>. [In English].
7. Romanenko O. A., Komirna O. V. Analiz intehrovanoi zvitnosti u zabezpechenni staloho rozvytku suspilstva [Analysis of integrated reporting in ensuring sustainable development of society]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. Vyp. № 17. P. 880–887. [In Ukraine].
8. Salvi A., Vitolla F., Raimo N., Rubino M., Petruzzella F. Does intellectual capital disclosure affect the cost of equity capital? An empirical analysis in the integrated reporting context. *Journal of Intellectual Capital*. 2020. Volume 21(6). P. 985-1007. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2019-0283>. [In English].
9. Bezverkhyi K. V. Dystsyplina «Intehrovana zvitnist»: vymoha chasu [Discipline «Integrated Reporting»: a requirement of the time]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. 2019. № 4 (44). P. 18-24. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No4/18.pdf>. DOI: [10.5281/zenodo.3757351](https://doi.org/10.5281/zenodo.3757351). [In Ukraine].
10. Holov S. F., Kostiuchenko V. M., Kuzina R. V. Intehrovane zvituvannia: kontseptsiia, metodolohiia ta orhaniazatsiia: [Integrated reporting: concept, methodology and organization]. Kherson: Vydavnychiy dim «Helvetyka». 2018. 252 p. [In Ukraine].
11. Kaspina R. G. Uchebnoe posobie po distsipline «Analiz i audit integrirovannoy otchetnosti» [Tutorial for the discipline «Analysis and audit of integrated reporting»]. Kazan, 2019. 22 p. [in Russian].
12. Kogdenko V. G. Ekonomicheskij analiz: Analiz integrirovannoy otchetnosti [Economic Analysis: Analysis of Integrated Reporting]: uchebnoe posobie dlya studentov vuzov, obuchayushhikhsya na napravleniyu «Ekonomika». М.: ЮНИТИ, 2019. 499 p. [in Russian].
13. Sujcz V. P., Khorin A. N., Sheremet A. D. Kompleksnyy analiz i audit integrirovannoy otchetnosti po ustojchivomu razvitiyu kompanij [Comprehensive analysis and audit of integrated reporting on sustainable development of companies]. М.: INFRA-M, 2021. 184 p. [in Russian].

**Коритник Лілія Петрівна**

*кандидат економічних наук, докторант  
ДННУ «Академія фінансового управління»*

**Корытник Лилия Петровна**

*кандидат экономических наук, докторант  
ГУНУ «Академия финансового управления»*

**Korytnyk Liliia**

*PhD in Economics, Doctoral Student  
SESE «The Academy of Financial Management»  
ORCID: 0000-0002-7241-9324*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7288

**СВІТОВИЙ ДОСВІД У СФЕРІ ФІНАНСУВАННЯ  
ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ  
МИРОВОЙ ОПЫТ В СФЕРЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ  
WORLD EXPERIENCE IN THE AREA OF  
PUBLIC SERVICES' FINANCING**

**Анотація.** Державні послуги можна охарактеризувати як послуги, що надаються задля благополуччя усього суспільства. Все більшою мірою уряди розвинених країн перекладають функції надання послуг, на недержавні організації. У цьому контексті для України як країни із транзитивною економікою набуває особливого значення вивчення передового досвіду країн із розвинутою економікою. Враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку України, розглянуто досвід ЄС у сфері фінансування державних послуг на предмет імплементації до вітчизняного законодавства. Метою даної статті автором поставлено вивчення особливостей інституціонального механізму фінансування державних послуг в країнах-членах ЄС. До основних завдань віднесено: аналіз базових нормативно-правових документів ЄС у сфері фінансування державних послуг, ідентифікацію ключових інструментів фінансування, характерних для країн-членів ЄС. Методичний інструментарій дослідження становлять загальнонаукові та специфічні методи: бібліографічний аналіз, ретроспективний аналіз. Вперше у статті сформовано бачення основних моделей фінансування державних послуг в країнах-членах ЄС через проведення аналізу таких складових інституціонального середовища як нормативно-правове регулювання, інструменти фінансування та оцінки ефективності надання послуг. Досвід держав-членів ЄС демонструє соціальну спрямованість сучасної державної політики попри наявні негативні тенденції до скорочення обсягів фінансування послуг, які надаються державою. Автором статті обґрунтовано, що стан та обсяги фінансування державних послуг залежать від чинників нефінансового характеру. Підтвердженням слугує практика ЄС, яка демонструє, що перед урядами держав-членів наразі постають виклики, пов'язані із фінансуванням державних послуг, зокрема старіння населення, зростання витрат на охорону здоров'я, сприяння підвищенню вимог до освіти в умовах сучасної парадигми розвитку людського суспільства тощо.

**Ключові слова:** державні послуги, фінансування державних послуг, держави-члени ЄС, інструменти фінансування.

**Аннотация.** Государственные услуги можно охарактеризовать как услуги, предоставляемые для благополучия всего общества. Все в большей степени правительства развитых стран переводят функции предоставления услуг, на негосударственные организации. В этом контексте для Украины как страны с транзитивной экономикой приобретает особое значение изучение передового опыта стран с развитой экономикой. Учитывая евроинтеграционный вектор развития Украины, рассмотрен опыт ЕС в сфере финансирования государственных услуг на предмет имплементации в отечественное законодательство. Целью данной статьи автором поставлено изучение особенностей институционального

механизма финансирования государственных услуг в странах-членах ЕС. К основным задачам отнесены: анализ базовых нормативно-правовых документов ЕС в сфере финансирования государственных услуг, идентификацию ключевых инструментов финансирования, характерных для стран-членов ЕС. Методический инструментарий исследования составляют общенаучные и специфические методы: библиографический анализ, ретроспективный анализ. Впервые в статье сформировано видение основных моделей финансирования государственных услуг в странах-членах ЕС путем проведения анализа таких составляющих институциональной среды как нормативно-правовое регулирование, инструменты финансирования и оценки эффективности предоставления услуг. Опыт государств-членов ЕС демонстрирует социальную направленность современной государственной политики несмотря на имеющиеся негативные тенденции к сокращению объемов финансирования услуг, предоставляемых государством. Автором статьи обосновано, что состояние и объемы финансирования государственных услуг зависят от факторов нефинансового характера. Подтверждением служит практика ЕС, показывает, что перед правительствами государств-членов пока возникают вызовы, связанные с финансированием государственных услуг, в частности старение населения, рост расходов на здравоохранение, содействие повышению требований к образованию в условиях современной парадигмы развития человеческого общества тому подобное.

**Ключевые слова:** государственные услуги, финансирование государственных услуг, государства-члены ЕС, инструменты финансирования.

**Summary.** Public services can be characterized as services provided for the well-being of the whole society. Increasingly, the governments of developed countries are transferring the functions of providing services to non-governmental organizations. In this context, for Ukraine as a country with a transitional economy, it is of particular importance to study the advanced experience of countries with developed economies. Taking into account the European integration vector of Ukraine's development, the experience of the EU in the field of financing public services is considered for implementation into domestic legislation. The purpose of this article is to study the features of the institutional mechanism for financing public services in the EU member states. The main tasks include: analysis of the basic regulatory documents of the EU in the field of financing public services, identification of key financing instruments specific to the EU member states. Methodological research tools are general scientific and specific methods: bibliographic analysis, retrospective analysis. For the first time in the article, a vision of the main models of financing public services in the EU member states is formed by analysing such components of the institutional environment as legal regulation, financing instruments and assessing the effectiveness of service delivery. The experience of the EU member states demonstrates the social orientation of modern public policy despite the existing negative trends towards a reduction in the volume of funding for services provided by the state. The author of the article justifies that the state and volume of financing of public services depend on non-financial factors. This is confirmed by the practice of the EU, which shows that the governments of the member states are still facing challenges related to the financing of public services, in particular, an aging population, an increase in health care costs, the promotion of increased requirements for education in the context of the modern paradigm of human development, etc.

**Key words:** public services, financing of public services, EU member states, financing instruments.

**Постановка проблеми.** Підтримка спільних цінностей рівності та солідарності державні послуги можна розглядати як основу європейської «соціальної моделі». Всі уряди держав-членів ЄС відстоюють такі цінності, як загальний доступ, рівність, ефективність та підзвітність при наданні державних послуг. Директивні вимоги ЄС визначають необхідність дотримання при фінансуванні надання державних послуг основних принципів, як солідарність, справедливість і універсальність. Наведені принципи покладено в основу «європейської соціальної моделі». Надання державних послуг є одним з основних механізмів підтримки досягнення цілей соціального благополуччя. Таким чином, державні послуги є вираженням колективної мети, регульованим загальними принципами, такими як рівність доступу та соціальна солідарність, і орієнтованим на загальне благо [16, с. 3]. Ефективність реалізації та

ких послуг досягається лише за наявності певних передумов, основною з яких є налагоджений механізм фінансування, який за сучасних умов набуває різних форм: державне, приватне, державно-приватне. Україна знаходиться на шляху становлення сервісної держави, що потребує вирішення багатьох проблем методологічного та організаційно-методичного характеру: неоднозначність трактування поняття «державні послуги», відсутність чіткої сучасної галузевої спрямованості у визначенні вартості надання державних послуг різними органами державної влади, необхідність розроблення методики оцінки ефективності надання державних послуг тощо. З метою вирішення наведених проблем доцільно звернутись до міжнародного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань фінансування державних послуг присвячено роботи багатьох зарубіжних до-

слідників, серед яких: Narayana M. R. [13], Gupta S., Chakraborty B., Banerjee T. [8], Cherry T. L., Cotton S. J., McKee M. [1], Mih lyi P. [12], N meth E. [14], Jofre-Monseny J., Sorribas-Navarro P., V zquez-Grenno, J. [10], Manabu N., Jacobs B. [9], Kuhlmeier F., Hintermann B. [11] та інші.

Слід відмітити, що питанням фінансування державних послуг у міжнародних виданнях за останні п'ять років присвячено незначну кількість публікацій, здебільшого спрямованих на проведення емпіричних досліджень видаткової складової державного бюджету. Так, Narayana M. R. обґрунтовує взаємозв'язок змін вікової структури населення та обсягу видатків державного бюджету, спрямованих на надання освітніх послуг [13]. Оцінка впливу накопичень домогосподарств на рівень витрат, що спрямовуються на надання державних послуг, проведена дослідниками Gupta S., Chakraborty B., Banerjee T. [8].

Окремий напрям досліджень становить нормування вартості державних послуг. Зокрема N meth E. проведено оцінку взаємозв'язку між рівнем витрат на надання державних послуг з державного бюджету та рівнем зростання корупції, що може слугувати причиною перегляду на законодавчому рівні розрахунку витрат на надання відповідних державних послуг [14]. Jacobs B. [9] у свою чергу зосереджує увагу на визначенні граничної вартості надання державних послуг та обґрунтуванні оптимального обсягу витрат на їх фінансування. За даним напрямом слід також відмітити дослідження Cherry T. L., Cotton S. J., McKee M. [1]. Дослідниками зосереджено увагу на розробленні пропозицій щодо зменшення витрат державного бюджету на надання зазначених послуг через зниження доступу або зростання надходжень до місцевих бюджетів (проведено серію емпіричних досліджень на основі даних місцевих бюджетів міст із мільйонним населенням).

Проаналізовані публікації свідчать, що висвітлення безпосередньо механізму фінансування державних послуг є недостатнім, а тому дослідження слід спрямувати у бік аналізу міжнародного досвіду його інституціонального забезпечення.

Отже, метою дослідження є вивчення особливостей інституціонального механізму фінансування державних послуг в країнах-членах ЄС. Досягнення поставленої мети обумовлює необхідність виконання таких завдань: проаналізувати базові нормативно-правові документи ЄС у сфері фінансування державних послуг; ідентифікувати ключові інструменти фінансування, характерні для країн-членів ЄС.

**Виклад основного матеріалу.** Досвід країн із розвинутою економікою демонструє, що державні по-

слуги доцільно вважати не лише такі, що надаються виключно державними органами. Світова практика демонструє загальні тенденції до делегування надання таких послуг. При цьому узагальнюючою характеристикою досліджуваних послуг є те, що вони відносяться до функцій і завдань держави.

Все більшою мірою уряди розвинених країн перекладають функції надання послуг, на недержавні організації. У цьому контексті для України як країни із транзитивною економікою набуває особливого значення вивчення передового досвіду країн із розвинутою економікою. Враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку України, розглянемо досвід ЄС у сфері фінансування державних послуг на предмет імплементації до вітчизняного законодавства.

Кризові явища сучасності впливають на здатність урядів держав-членів ЄС достатньо фінансувати державні послуги. Урядовими програмними документами (Директива Європейської Комісії 80/723/ЕЕС щодо прозорості фінансових відносин між державами-членами та державними установами (*Commission Directive 80/723/EEC on the transparency of financial relations between Member States and public undertakings*) [2]; Робочий документ «Застосування правил надання державної допомоги в частині послуг, що становлять загальноекономічний інтерес, з 2005 року та результати громадських консультацій (*Commission Staff Working Paper, «The Application of EU State Aid Rules on Services of General Economic Interest since 2005 and the Outcome of the Public Consultation»*); Повідомлення Європейської Комісії про застосування правил допомоги державами ЄС до компенсації, що надається за послуги, які становлять загальноекономічний інтерес (*European Commission, «Communication from the Commission on the application of the European Union State aid rules to compensation granted for the provision of services of general economic interest»*, 2012/C8/02) [3], Європейська Комісія «Зелена книга про послуги, які становлять загальноекономічний інтерес» (*European Commission, «Green paper on services of general interest»*) [5]) враховується той факт, що демографічні та технологічні зміни призведуть до ускладнень у сфері фінансування державних послуг в наступні два десятиліття. Зокрема, старіння населення може призвести до зростання витрат на надання державних соціальних послуг одночасно зі скороченням обсягів податкових надходжень. Ретроспективний аналіз програмних документів ЄС показує, що бюджетні правила наразі спрямовані на обмеження обсягів фінансування державних послуг. Причиною зазначеного може слугувати той факт, що

Міжнародний валютний фонд продовжує вимагати від держав-членів ЄС нормативно регулювання скорочень фінансування, спрямованого на соціальне забезпечення та надання державних послуг. Дана вимога покликана збалансувати бюджети країн та сприяти зростанню обсягів прямих іноземних інвестицій [16, с. 2]. При цьому значення показника загальних витрат державного бюджету на надання публічних послуг по відношенню до сукупного ВВП ЄС у 2019 році становило 5,8% [7].

Найвищий рівень витрат на надання публічних послуг демонструють Угорщина (8,2%); Греція і Фінляндія (7,9%); Італія та Кіпр (7,5%). Країнами із найнижчим показником витрат на фінансування публічних послуг у 2019 році стали Ірландія (2,7%), Болгарія (2,8%), Литва та Естонія (3,5%), Латвія (3,8%). Поясненням низького рівня витрат на фінансування державних послуг може слугувати те, що зазначені країни характеризуються низьким рівнем державного боргу, а також низьким загальним рівнем витрат державних бюджетів [7].

На рисунку 1 наведена структура державних витрат в ЄС за функціями (відповідно до Європейської системи рахунків, European System of Accounts, ESA 2010).

Перейдемо до розгляду основних моделей фінансування, характерним для країн-членів ЄС, та проаналізуємо типові інструменти фінансування державних послуг.

Прямі платежі — тип фінансування, який охоплює усі форми прямої фінансової компенсації за

надання державних послуг, наприклад, у вигляді прямих бюджетних субсидій, оплати контрактів. Джерелом прямого фінансування здебільшого є державний бюджет, проте також можуть бути місцеві бюджети. Даний тип фінансування є характерним для більшості країн-членів ЄС. Слід відмітити, що вибір типу фінансування залежить також від галузі та виду послуг. Так, наприклад, в галузі охорони здоров'я прямі платежі застосовуються при фінансуванні такими країнами: Іспанія, Німеччина, Італія, Польща, Королівство Нідерланди, Чехія, Франція.

Окрім прямих платежів існує також і інша форма фінансування — непряме через створення фіскальних переваг для надавачів державних послуг. Такі переваги можуть стосуватись зниження податків, пільгового податкового режиму або зниження ставок внесків на соціальне забезпечення. Такий інструмент фінансування також має назву «фінансування на основі принципу солідарності» та є характерним для Королівства Нідерланди [5; 6].

Третім інструментом серед досліджуваних є компенсація собівартості витрат на надання державних послуг. У випадку застосування даного інструменту надавачу таких послуг компенсується фактична собівартість послуги. Механізмом реалізації даного інструменту є, наприклад, створення окремого компенсаційного фонду, внески до якого здійснюються надавачами відповідних послуг (досить часто такими надавачами виступають недержавні організації). Подібний інструмент може застосовуватись на ринку поштових або телекомунікаційних послуг та послуг



Рис. 1. Структура державних витрат за функціями в ЄС у 2019 році, млрд. євро

Джерело: [7]

із охорони навколишнього середовища (наприклад, в Іспанії) [5; 6].

Наступним інструментом фінансування державних послуг є надання гарантій та позик на пільгових умовах. Метою застосування даного інструменту є підтримка фінансового стану надавача послуг (у випадку, коли такі послуги надаються недержавними організаціями).

Сучасною тенденцією фінансування державних послуг є залучення приватного сектору до їх реалізації, наприклад через використання такого інструменту фінансування як ендавмент. Передумовою поширення застосування даного інструменту стали проблеми зростання витрат на надання освітніх послуг, викликані зростанням кількості студентів. Це зумовило необхідність віднайдення більш ефективних способів використання фінансових ресурсів. В результаті все більше держав-членів ЄС наразі застосовують модель фінансування освітніх послуг, що базується на розподілі витрат між державою та індивідуальними фізичними/юридичними особами. Прикладом галузевого характеру може слугувати сфера вищої освіти. Ендавменти закладів вищої освіти включають грошові кошти та фінансові активи, які передаються установам. Благодійні пожертви є основним джерелом коштів для пожертв.

Відмітимо, що в Україні інститут ендавменту знаходиться на початковому рівні розвитку. Також серед причин низького рівня поширення практики залучення додаткових джерел фінансування закладами вищої освіти є невідповідність закладів вищої освіти, низький рівень конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, відсутність розвиненого ринку цінних паперів, ефективного та надійного механізму інвестування.

Повертаючись до аналізу механізму фінансування державних послуг в країнах ЄС, слід розглянути ключові виклики (чинники зовнішнього характеру), що впливають на обсяги витрат бюджетних коштів. Практика ЄС показує, що перед урядами держав-членів наразі постають виклики, пов'язані із фінансуванням державних послуг, зокрема вони повинні протистояти старінню населення, зростанню витрат на охорону здоров'я, сприяти підвищенню вимог до освіти в умовах сучасної парадигми розвитку людського суспільства (економіки знань) тощо. Є два ключових припущення про демографічні зміни. По-перше, при інших рівних умовах скорочення чисельності працездатного населення призведе до зниження економічного зростання (і, як наслідок, зниження податкових надходжень). Наприклад,

за оцінками Європейської комісії, старіння може знизити тенденцію зростання в ЄС приблизно з 2 відсотків в даний час до 1,25 відсотка до 2050 року [16, с. 6].

В умовах реалізації «європейської соціальної моделі» урядам країн важливо оцінювати ефективність державних послуг, що надаються. Одним із таких інструментів є онлайн-опитування населення Eurofond «Якість державних послуг під час COVID-19» (Quality of public services during COVID-19), на якому представлено результати електронного опитування населення держав-членів ЄС [4].

Результати зазначеного електронного опитування Eurofound «Життя, робота і COVID-19» дають уявлення про вплив пандемії на життя людей. Станом на травень 2021 року проведено три етапи електронного опитування. Дані охоплюють низку тем, включаючи справедливість заходів підтримки, досвід онлайн-навчання і отримання освітніх послуг взагалі, охорону здоров'я онлайн, а також доступ до інших державних послуг онлайн. Метою вищезгаданого онлайн-опитування є отримання інформації щодо проблемних сфер надання державних послуг, що дозволить удосконалити державну політику у сфері фінансування таких послуг. Таким чином, важливою складовою державних фінансових інститутів є законодавче врегулювання контролю за якістю надання державних послуг як індикатора ефективності використання бюджетних коштів.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** У ході досягнення поставленої перед дослідженнями мети було розглянуто інституціональне середовища фінансування державних послуг в ЄС за такими елементами: нормативно-правове забезпечення здійснення витрат бюджетних коштів; моделі фінансування та оцінки ефективності надання державних послуг. Досвід держав-членів ЄС демонструє соціальну спрямованість сучасної державної політики попри наявні негативні тенденції до скорочення обсягів фінансування послуг, які надаються державою. Це обумовило необхідність віднайдення шляхів делегування частини функцій щодо надання послуг до недержавних інституцій, що спричинило наявність різних інструментів фінансування державних послуг, застосування та комбінування яких визначає загальну модель фінансування державних послуг кожної окремої країни. Напрямами подальших розвідок у досліджуваній сфері є проведення компаративного аналізу інструментів фінансування державних послуг в Україні та ЄС.



### Література

1. Cherry T. L., Cotton S. J., McKee M.. Population Shifts and Discrete Public Services: Rationing Rules and the Support for Public Goods. 2017. <https://doi.org/10.1177%2F1091142117735376>
2. Commission Directive 80/723/EEC of 25 June 1980 on the transparency of financial relations between Member States and public undertakings. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31980L0723> (дата звернення: 15.05.2021)
3. Communication from the Commission on the application of the European Union State aid rules to compensation granted for the provision of services of general economic interest. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52012XC0111%2802%29> (дата звернення: 15.05.2021)
4. Eurofond. Quality of public services during COVID-19. Official website. 2021. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/quality-of-public-services> (дата звернення: 15.05.2021)
5. European Commission, 2003. Green paper on services of general interest. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52003DC0270> (дата звернення: 15.05.2021)
6. European Commission. Study on the financing models for public services in the EU and their impact on competition. 2016. URL: <https://ec.europa.eu/competition/publications/reports/kd021641enn.pdf> (дата звернення: 15.05.2021)
7. Eurostat. General government expenditure in the EU on general public services made up 5.8% of GDP in 2019. Official website. 2020. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government\\_expenditure\\_on\\_general\\_public\\_services#Expenditure\\_on\\_general\\_public\\_services\\_by\\_transaction](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_general_public_services#Expenditure_on_general_public_services_by_transaction) (дата звернення: 15.05.2021)
8. Gupta S., Chakraborty B., Banerjee T. Service Good as an Intermediate Input and Optimal Government Policy in an Endogenous Growth Model. 2019. <https://doi.org/10.1177%2F2277978719837043>
9. Jacobs B. The marginal cost of public funds is one at the optimal tax system. *Int Tax Public Finance* 25, 2018. P. 883–912. <https://doi.org/10.1007/s10797-017-9481-0>
10. Jofre-Monseny J., Sorribas-Navarro P. & Vázquez-Grenno J. Immigration and local spending in social services: evidence from a massive immigration wave. *Int Tax Public Finance* 23, 2016. P. 1004–1029. <https://doi.org/10.1007/s10797-016-9399-y>
11. Kuhlmeier F., Hintermann B. The welfare costs of Tiebout sorting with true public goods. *Int Tax Public Finance* 26, 2019. P. 1166–1210. <https://doi.org/10.1007/s10797-019-09534-z>
12. Mihályi P. Marginal Utilities and Marginal Costs of Having Children. 2019. P. 527–541. [https://doi.org/10.35551/PFQ\\_2019\\_4\\_5](https://doi.org/10.35551/PFQ_2019_4_5)
13. Narayana M. R. Accounting for Growth Effects of Age Structure Transition through Public Education Expenditure: New Macroeconomic Evidence from India. *South Asian Journal of Macroeconomics and Public Finance*. 2018. <https://doi.org/10.1177%2F2277978718795773>
14. Németh E. Integrity Risks and Controls of Public Services. 2018/2. P. 155–175.
15. Nose M. Estimation of drivers of public education expenditure: Baumol's effect revisited. *Int Tax Public Finance* 24, 2017. P. 512–535. <https://doi.org/10.1007/s10797-016-9410-7>
16. UNISON. The Future of Public Services in Europe. 2021. URL: <http://hussonet.free.fr/spunison.pdf> (дата звернення: 15.05.2021)

### References

1. Cherry T. L., Cotton S. J., McKee M.. Population Shifts and Discrete Public Services: Rationing Rules and the Support for Public Goods. 2017. <https://doi.org/10.1177%2F1091142117735376>
2. Commission Directive 80/723/EEC of 25 June 1980 on the transparency of financial relations between Member States and public undertakings. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31980L0723> (дата звернення: 15.05.2021)
3. Communication from the Commission on the application of the European Union State aid rules to compensation granted for the provision of services of general economic interest. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52012XC0111%2802%29> (дата звернення: 15.05.2021)
4. Eurofond. Quality of public services during COVID-19. Official website. 2021. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/quality-of-public-services> (дата звернення: 15.05.2021)
5. European Commission, 2003. Green paper on services of general interest. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52003DC0270> (дата звернення: 15.05.2021)
6. European Commission. Study on the financing models for public services in the EU and their impact on competition. 2016. URL: <https://ec.europa.eu/competition/publications/reports/kd021641enn.pdf> (дата звернення: 15.05.2021)

7. Eurostat. General government expenditure in the EU on general public services made up 5.8% of GDP in 2019. Official website. 2020. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government\\_expenditure\\_on\\_general\\_public\\_services#Expenditure\\_on\\_general\\_public\\_services\\_by\\_transaction](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_general_public_services#Expenditure_on_general_public_services_by_transaction) (data zvernennja: 15.05.2021)

8. Gupta S., Chakraborty B., Banerjee T. Service Good as an Intermediate Input and Optimal Government Policy in an Endogenous Growth Model. 2019. <https://doi.org/10.1177%2F2277978719837043>

9. Jacobs B. The marginal cost of public funds is one at the optimal tax system. *Int Tax Public Finance* 25, 2018. P. 883–912. <https://doi.org/10.1007/s10797-017-9481-0>

10. Jofre-Monseny J., Sorribas-Navarro P. & Vázquez-Grenno J. Immigration and local spending in social services: evidence from a massive immigration wave. *Int Tax Public Finance* 23, 2016. P. 1004–1029. <https://doi.org/10.1007/s10797-016-9399-y>

11. Kuhlmeier F., Hintermann B. The welfare costs of Tiebout sorting with true public goods. *Int Tax Public Finance* 26, 2019. P. 1166–1210. <https://doi.org/10.1007/s10797-019-09534-z>

12. Mihályi P. Marginal Utilities and Marginal Costs of Having Children. 2019. P. 527–541. [https://doi.org/10.35551/PFQ\\_2019\\_4\\_5](https://doi.org/10.35551/PFQ_2019_4_5)

13. Narayana M.R. Accounting for Growth Effects of Age Structure Transition through Public Education Expenditure: New Macroeconomic Evidence from India. *South Asian Journal of Macroeconomics and Public Finance*. 2018. <https://doi.org/10.1177%2F2277978718795773>

14. Németh E. Integrity Risks and Controls of Public Services. 2018/2. P. 155–175.

15. Nose M. Estimation of drivers of public education expenditure: Baumol's effect revisited. *Int Tax Public Finance* 24, 2017. P. 512–535. <https://doi.org/10.1007/s10797-016-9410-7>

16. UNISON. The Future of Public Services in Europe. 2021. URL: <http://hussonet.free.fr/spunison.pdf> (data zvernennja: 15.05.2021)

**Кузьменко Наталія Володимирівна**

*магістр*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

**Кузьменко Наталия Владимировна**

*магистр*

*Кременчугского национального университета имени Михаила Остроградского*

**Kuzmenko Nataliia**

*Master's Degree of*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyy National University*

**Онищенко Оксана Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Онищенко Оксана Владимировна**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского*

**Onyshchenko Oksana**

*PhD, Associate Professor*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyy National University*

**Циган Раїса Миколаївна**

*старший викладач*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Цыган Раиса Николаевна**

*старший преподаватель*

*Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского*

**Tsyhan Raisa**

*Senior Lecturer*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyy National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7287

**ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН В СИСТЕМІ  
ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ  
ТЕНДЕНЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ  
НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА  
TRENDS OF CHANGES IN THE SMALL  
BUSINESS TAXATION SYSTEM**

**Анотація.** Тенденції змін у оподаткуванні малого бізнесу є однією з найбільш актуальних питань сучасного ведення бізнесу. Мале підприємництво є фундаментальною одиницею економіки будь-якої країни, тому всебічне вивчення проблематики цікавить багатьох вітчизняних вчених, деякі роботи яких було згадано у статті. Від своєчасного прогнозування тенденцій змін залежить можливість малого бізнесу швидко адаптуватись до нових умов. Тому проведення прогнозування змін розмірів основних податків є невід'ємною частиною у дослідженні системи оподаткування малого бізнесу. У роботі проведено дослідження основних моментів динаміки змін в системі оподаткування малого бізнесу з 2011 по 2021 роки.

Зазначено, які основні податки сплачуються на загальній системі оподаткування та окреслено критерії для переходу на спрощену систему оподаткування (інформація представлена у вигляді схеми). Для переходу на спрощену систему оподаткування підприємцю варто знати всі його особливості, тому у роботі було охарактеризовано переваги та недоліки оподаткування на спрощеній системі. Висвітлено суми єдиного податку та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування станом на 01.01.2021 рік (інформацію подано у вигляді таблиці). На основі даних було побудовано графік змін рівня єдиного соціального внеску за досліджуваний період (з 2011 по 2021 рік включно), з якого було зроблено висновок щодо тенденцій змін. Проведено розрахунок розміру єдиного соціального внеску на кінець 2021 року та прогнозовано подальші зміни. Проведено розрахунок величини єдиного податку для першої та другої групи ФОП станом на 01.12.2021, а також здійснено прогноз росту. На основі проведених досліджень та розрахунків було зроблено загальний висновок щодо подальших змін у системі оподаткування малого бізнесу в Україні.

**Ключові слова:** оподаткування, малий бізнес, ЄСВ, єдиний податок, ФОП.

**Аннотация.** Тенденции изменений в налогообложении малого бизнеса является одной из наиболее актуальных вопросов современного ведения бизнеса. Малое предпринимательство является фундаментальной единицей экономики любой страны, поэтому всестороннее изучение проблематики интересует многих отечественных ученых, некоторые работы которых было упомянуто в статье. От своевременного прогнозирования тенденций изменения зависит возможность малого бизнеса быстро адаптироваться к новым условиям. Поэтому проведение прогнозирования изменений размеров основных налогов является неотъемлемой частью в исследовании системы налогообложения малого бизнеса. В работе проведено исследование основных моментов динамики изменений в системе налогообложения малого бизнеса с 2011 по 2021 годы. Указано, какие основные налоги уплачиваются на общей системе налогообложения и обозначены критерии для перехода на упрощенную систему налогообложения (информация представлена в виде схемы). Для перехода на упрощенную систему налогообложения предпринимателю следует знать все его особенности, поэтому в работе были охарактеризованы преимущества и недостатки налогообложения по упрощенной системе. Освещены суммы единого налога и единого взноса на общеобязательное государственное социальное страхование по состоянию на 01.01.2021 год (информация представлена в виде таблицы). На основе данных было построено график изменения уровня единого социального взноса за исследуемый период (с 2011 по 2021 год включительно), из которого был сделан вывод о тенденциях изменений. Проведен расчет размера единого социального взноса на конец 2021 и прогнозируемо дальнейшие изменения. Проведен расчет величины единого налога для первой и второй группы ФЛП по состоянию на 01.12.2021, а также осуществлен прогноз роста. На основе проведенных исследований и расчетов был сделан общий вывод о дальнейших изменениях в системе налогообложения малого бизнеса в Украине.

**Ключевые слова:** налогообложение, малый бизнес, ЕСВ, единый налог, ФЛП.

**Summary.** Trends in small business taxation is one of the most pressing issues of modern business. Small business is a fundamental unit of the economy of any country, so a comprehensive study of the issue is of interest to many domestic scientists, some of whose work was mentioned in the article. The ability of small businesses to quickly adapt to new conditions depends on timely forecasting of trends. Therefore, forecasting changes in the size of basic taxes is an integral part of the study of the small business taxation system. The study examines the main points of the dynamics of changes in the system of small business taxation from 2011 to 2021. It is indicated which basic taxes are paid on the general system of taxation and the criteria for transition to the simplified system of taxation are outlined (the information is presented in the form of the scheme). To move to a simplified system of taxation, the entrepreneur should know all its features, so the paper described the advantages and disadvantages of taxation on a simplified system. The amounts of the single tax and the single contribution to the obligatory state social insurance as of January 1, 2021 are highlighted (the information is presented in the form of a table). Based on the data, a schedule of changes in the level of the single social contribution for the study period (from 2011 to 2021 inclusive) was constructed, from which a conclusion was made about the trends of change. The size of the single social contribution for the end of 2021 has been calculated and further changes are forecast. The size of the single tax for the first and second groups of sole proprietorships as of December 1, 2021 was calculated, and the growth forecast was made. Based on the research and calculations, a general conclusion was made about further changes in the system of small business taxation in Ukraine.

**Key words:** taxation, small business, ERUs, single tax, private entrepreneur.

**П**остановка проблеми. Пріоритетним завданням будь-якої держави є створення економічних умов для розвитку бізнесу незалежно від їх роз-

міру. Кожного року уряд країни вносить ряд змін в систему оподаткування. Найбільш вразливими до постійних змін податкових нововведень на сьогодні

залишаються фізична особа підприємець (ФОП). Таким чином, малий бізнес знаходиться під податковим тягарем та потребує вирішення основних питань оподаткування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення алгоритмів оподаткування фізична особа підприємець та удосконалення спрощеної системи оподаткування є однією з найважливіших аспектів діяльності підприємництва. Тому, дослідженням даної теми займалися багато вчених, серед них: Лебеда М. А. [1], Танасієнко Н. П. [2], Бондаренко О. М., Сліпенчук Г. В. [3], Іванчук Т. Г. [4], Коваль Л. П. [5], Сидоренко Р. В. [9], Славкова А. А. [8], Чередниченко Н. О. [9], Луценко І. С. [10] та інші.

Славкова А. А. і Лебеда М. А. охарактеризували погляди провідних вчених щодо теоретичних основ оподаткування доходів від малого бізнесу та вплив оподаткування на виконання фізичних осіб підприємців основних суспільних функцій підприємництва. Розподіл податкового навантаження між різними видами факторних доходів та податкового навантаження між господарюючими суб'єктами, що застосовують різні моделі господарської поведінки [8]. Так Бондаренко О. М. та Сліпенчук Г. В. дійшли висновку, що підприємцю при виборі системи оподаткування просто необхідно зважити всі переваги і недоліки обох систем оподаткування, щоб вибрати найбільш прийнятну систему і в оподаткуванні, і в застосуванні [3]. А Коваль Л. П. зауважив, що для удосконалення спрощеної системи оподаткування потрібно забезпечення рівноправності для всіх суб'єктів підприємницької діяльності, а також оптимізація податкового навантаження на різні групи платників єдиного податку, зокрема зниження ставок оподаткування для третьої групи платників єдиного податку, а також мінімізація платежів з єдиного соціального внеску, особливо для платників першої групи [5].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Дослідити структуру податкової системи та проаналізувати зміни, які відбулися в системі оподаткування малого бізнесу та спрогнозувати динаміку розвитку податків на майбутній період.

**Основні результати дослідження.** У більшості зарубіжних наукових праць одним із ключових факторів зростання тінізації економіки вважається саме тягар податків і соціальних внесків, який, за підсумками проведених Ф. Шнайдером досліджень із зазначеної тематики, визначає 45–52% впливу на її рівень. Частка усіх інших факторів, за підрахунками, становить 32–44% [12].

Утім, зокрема, для країн Східної Європи, в тому числі й України, серед головних причин розвитку тіньової економіки було виокремлено збільшення

тягаря податків і соціальних внесків, рівень безробіття, масштабну корупцію, а також обмеження свободи бізнесу [13].

Податкова система повинна будуватися по основі соціально-економічного становища країни. Для її ефективної реалізації потрібно враховувати всі особливості та умови існування держави у конкретний період часу.

Податкова система України — це складний структурований механізм, у якому всі компоненти взаємопов'язані. Вона складається з трьох основних блоків (рис. 1).

Розглянемо зміни, які відбулися в системі оподаткування малого бізнесу України з 2011 по 2021 роки. Підприємці можуть обирати на якій системі оподаткування їм працювати: загальній чи спрощеній. Загальну систему оподаткування можуть обирати підприємці незалежно від масштабів бізнесу та кількості найманих працівників.

Набір податків, що передбачені загальною системою оподаткування — це податок доходи фізичних осіб, його ставка складає 18% від прибутку та військовий збір 1,5%, також обов'язковим платежем є єдиний соціальний внесок 22% з доходу (однак не може становити менше ніж 22% від мінімальної заробітної плати). У 2021 році змін щодо платежів на загальній системі оподаткування не передбачається.

Все більше підприємців надають перевагу саме спрощеній системі, тому варто зазначити основні переваги та недоліки такого оподаткування. Серед позитивних сторін виділимо:

- 1) простота нарахування єдиного податку;
- 2) спрощене ведення бухгалтерського та податкового обліку;
- 3) відносна простота заповнення та подання податкової звітності;
- 4) звільнення від сплати низки податків і обов'язкових платежів.

Натомість негативними рисами є:

- 1) обмеження видів діяльності, обсягу доходу та кількості працівників;
- 2) обмеження обсягу доходу, отриманого підприємцями з метою застосування спрощених режимів;
- 3) розмір єдиного податку для платників першої та другої груп не залежить від результатів діяльності.

Так, обмеження, які застосовуються при переході на спрощену систему оподаткування (обмеження величини доходу та кількості найманих працівників) змушують підприємця навмисно приховувати реальні дані та тим самим збільшують обсяги тіньової економіки. Спрощена система застосовується при виконанні всіх критеріїв та слугує для зменшення податкового навантаження (рис. 2).

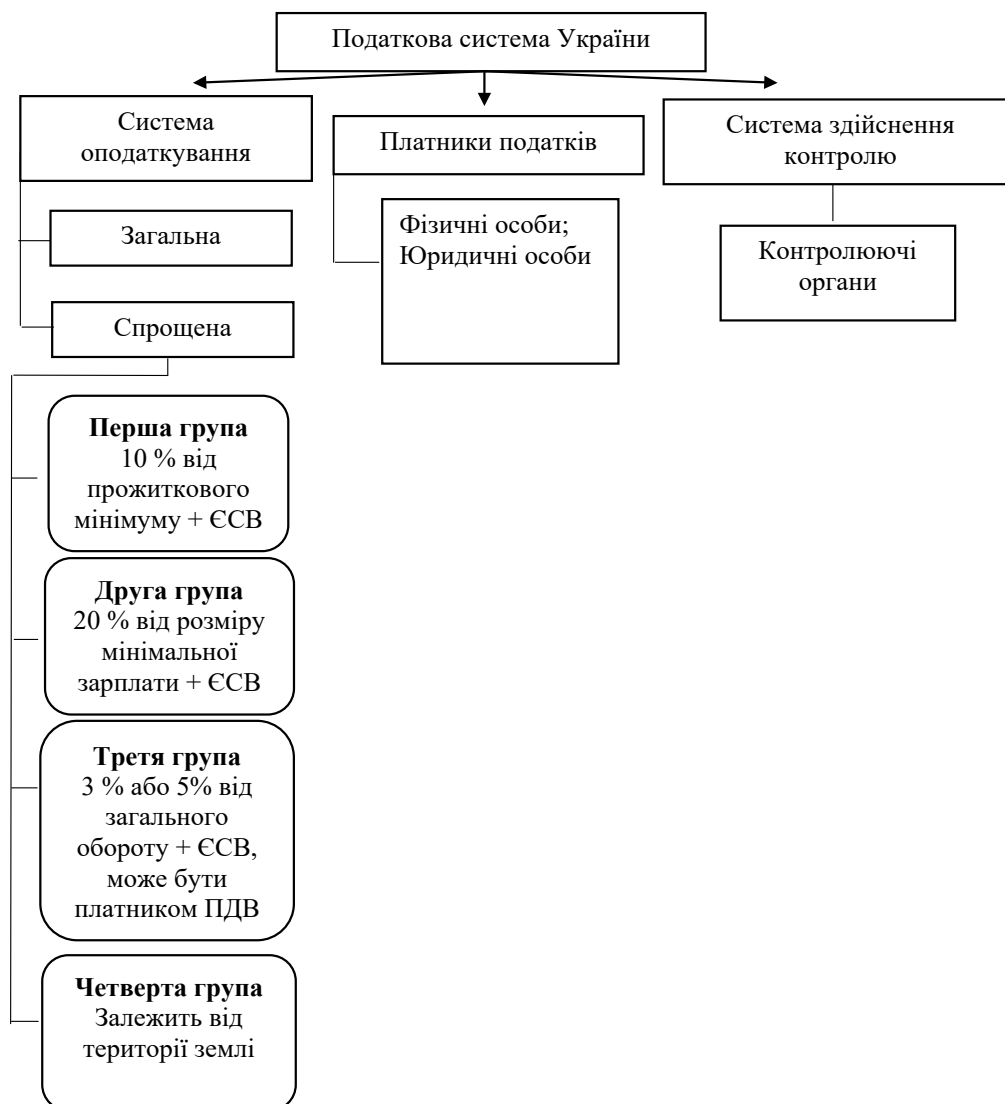


Рис. 1. Структура податкової системи України

Джерело: розроблено авторами

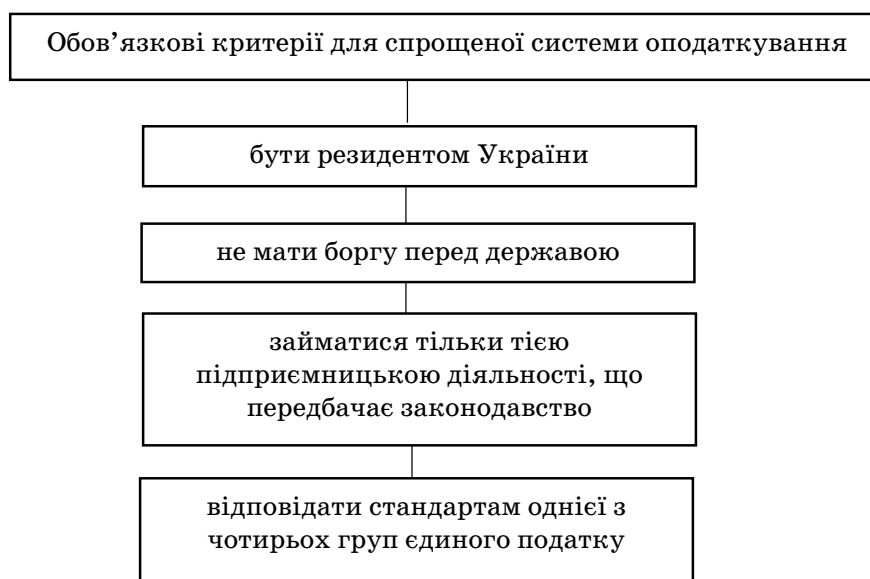


Рис. 2. Критерії для застосування спрощеної системи оподаткування

У свою чергу для спрощеної системи оподаткування державою передбачено 4 групи платників єдиного податку. Кожна з них має свої особливості та критерії.

У 2021 році відбудеться збільшення суми податків для ФОП. Так, ФОП-платники єдиного податку з 01.01.2021 р. повинні будуть здійснювати такі платежі (табл. 1).

Так, станом на 01.01.2021 місячна мінімальна заробітна плата становить 6000 грн та мінімальний прожитковий мінімум — 2270 грн. [6] Виходячи з цих даних розмір ЄСВ складає 1320 грн. Для ФОП першої групи єдиний податок складає 10% від прожиткового

мінімуму, а саме 227 грн. Для другої групи — 20% від мінімальної заробітної плати, тобто 1200 грн.

Мінімальний розмір ЄСВ залежить від мінімальної заробітної плати та ставки ЄСВ (табл. 2). Щороку рівень мінімальної заробітної плати збільшується, чим спричиняє ріст податків.

Дані дають можливість простежити тенденцію росту величини єдиного соціального внеску (рис. 3).

Так, до 2016 року ставка ЄСВ становила 34,7% и станом на 01.09.2016 склала 478,17 грн. починаючи з 01.01.2016 року розмір ЄСВ знизився до 22% — 303,16 грн. Це був найнижчий показник починаючи з 2011 року. Крім зниження ставки ЄСВ для робо-

Таблиця 1

Сума податків для ФОП станом на 01.01.2021р.

	1 група	2 група	3 група
ЄСВ	1320 гривень (22% від мінімальної зарплати)	1320 гривень (22% від мінімальної зарплати)	1320 гривень (22% від мінімальної зарплати)
Єдиний податок	227 гривень (10% від прожиткового мінімуму)	1200 гривень (20% від мінімальної зарплати)	5% від доходу або 3% + ПДВ.

Таблиця 2

Розміри мінімального ЄСВ для приватних підприємців (грн.)

Період	Ставка ЄСВ	Мінімальний ЄСВ (загальний показник)	Мінімальний ЄСВ для ФОП 1 групи
з 01.01.2011 по 31.03.2011	34,7%	326,53	
з 01.04.2011 по 30.09.2011	34,7%	333,12	
з 01.10.2011 по 30.11.2011	34,7%	341,80	
з 01.12.2011 по 31.12.2011	34,7%	348,39	
з 01.01.2012 по 31.03.2012	34,7%	372,33	
з 01.04.2012 по 30.06.2012	34,7%	379,62	
з 01.07.2012 по 30.09.2012	34,7%	382,39	
з 01.10.2012 по 30.11.2012	34,7%	387,95	
з 01.12.2012 по 31.12.2012	34,7%	393,50	
з 01.01.2013 по 30.11.2013	34,7%	398,01	
з 01.12.2013 по 31.12.2013	34,7%	422,65	
з 01.01.2014 по 31.12.2014	34,7%	422,65	
з 01.01.2015 по 31.08.2015	34,7%	422,65	
з 01.09.2015 по 31.12.2015	34,7%	478,17	
з 01.01.2016 по 30.04.2016	22,0%	303,16	
з 01.05.2016 по 30.11.2016	22,0%	319,00	
з 01.12.2016 по 31.12.2016	22,0%	352,00	
з 01.01.2017 по 30.04.2017	22,0%	704,00	352,00
з 01.05.2017 по 30.11.2017	22,0%	704,00	352,00
з 01.12.2017 по 31.12.2017	22,0%	704,00	352,00
з 01.01.2018 по 31.12.2018	22,0%	819,06	819,06
з 01.01.2019 по 31.12.2019	22,0%	918,06	918,06
з 01.01.2020 по 31.08.2020	22,0%	1039,06	1039,06
з 01.09.2020 по 31.12.2020	22,0%	1100,00	1100,00
з 01.01.2021 по 30.11.2021	22,0%	1320,00	1320,00

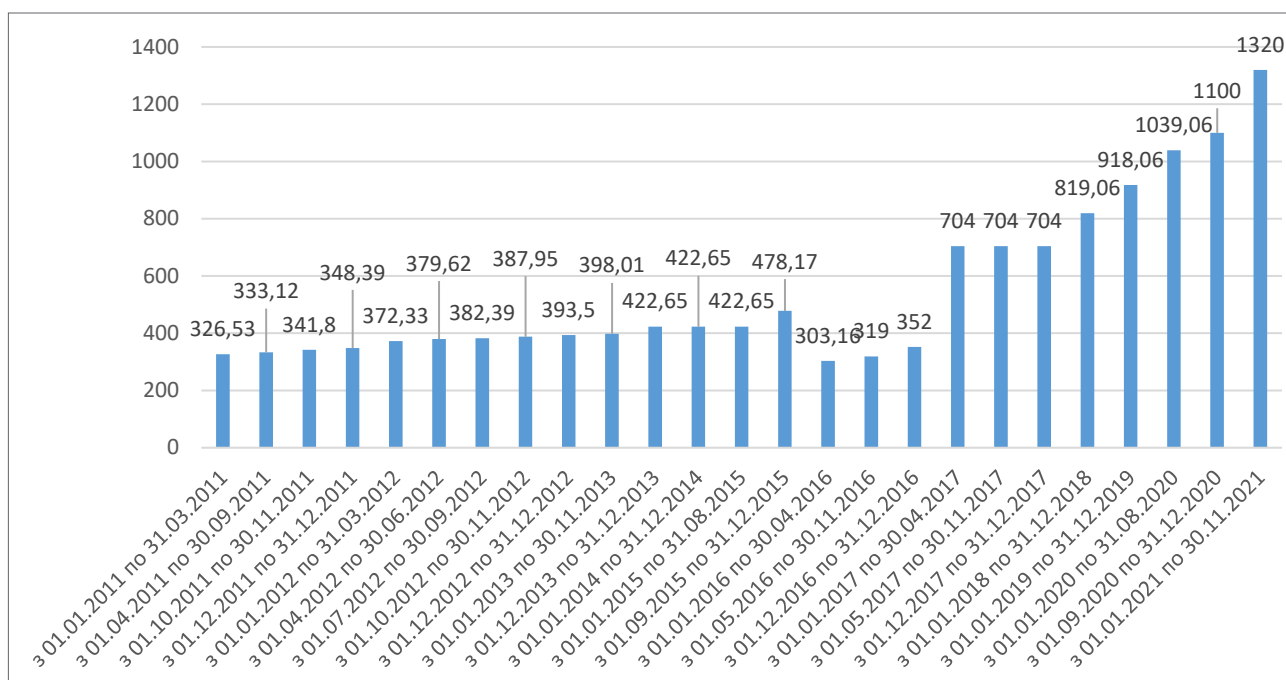


Рис. 3. Динаміка росту ЄСВ

Джерело: побудовано авторами за даними [6]

тодавців до рівня 22% для всіх категорій платників (виняток — спеціальні ставки нарахування ЄСВ для інвалідів (8,41, 5,3 і 5,5%), які залишились без змін) було також скасовано залежність розміру ЄСВ від класу професійного ризику виробництва страхувальника та його утримання з найманих працівників, розширено перелік платників внеску.

Але таке значне зниження з 34,7% до 22%, не дозволило представникам малого бізнесу відчутти зниження податкового тягаря. Причина полягає в тому, що як запобіжний захід потенційного зниження надходжень ЄСВ було впроваджено наступне: підвищено розмір мінімальної заробітної плати 2017 року вдвічі, що автоматично призвело до зростання

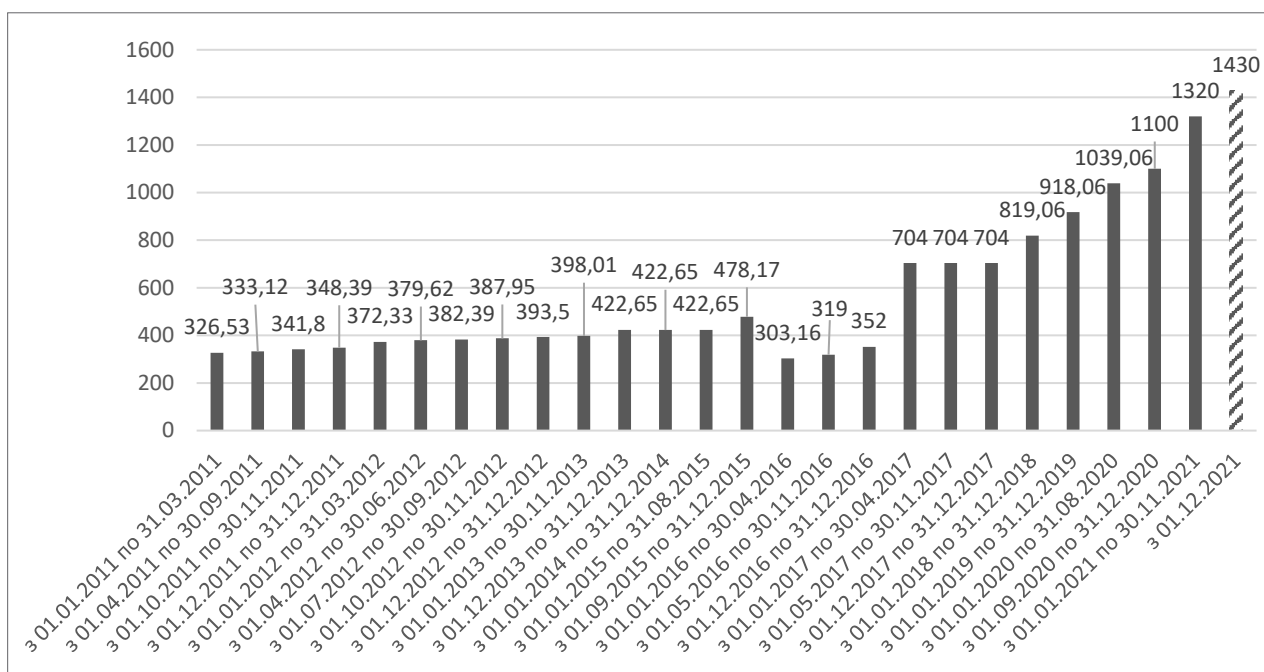


Рис. 4. Динаміка росту ЄСВ станом на 01.12.2021 р.

Джерело: розроблено авторами



бази нарахування ЄСВ і ПДФО; збільшено максимальну базу нарахування ЄСВ — спочатку із 17 до 25 прожиткових мінімумів для працездатних осіб, тобто на 47%, а з 1 січня 2018 року — до 15-ти розмірів мінімальної зарплати.

Як видно з рис. 3 найвищий показник спостерігається на сьогодні (01.01.2021) — 1320 грн. При цьому, наприкінці 2021 року, уряд анонсує підвищення мінімальної заробітної плати з 6000 до 6500 грн. виходячи з цього мінімальний розмір ЄСВ буде становити (формула 1):

$$ЄСВ = 6500 \text{ грн} \times 22\% = 1430 \text{ грн} \quad (1)$$

Таким чином, спираючись на дослідження можна спрогнозувати, який вигляд матиме динаміка росту розміру ЄСВ станом на 01.12.2021 рік (рис. 4).

Отже, з 01.12.2021 року мінімальний розмір ЄСВ зросте на 7,7% і буде становити 1430 грн.

Єдиного податку для другої групи ФОП потрібно буде сплатити 20% від мінімальної заробітної плати (ф. 2), а саме:

$$\text{Єдиний податок} = 6500 \times 20\% = 1300 \text{ грн} \quad (2)$$

Так, єдиний податок для другої групи складатиме 1300 грн, що на 100 грн або 8,3% більше.

Проведемо аналогічні розрахунки єдиного податку для першої групи ФОП. Так, станом на 01.12.2021 прожитковий мінімум складатиме 2481 грн., тому

підприємцю на спрощеній системі потрібно буде заплатити 10% з цієї суми (формула 3), а саме:

$$\text{Єдиний податок} = 2481 \times 10\% = 248,1 \text{ грн} \quad (3)$$

Таким чином, підприємцю на першій групі спрощеної системи оподаткування потрібно буде сплачувати 248,1 грн, що на 21,1 грн або 9,2% більше. Так, з 01.12.2021 року ФОП першої групи зобов'язані сплачувати 248,1 грн єдиного податку, а ФОП другої групи — 1300 грн, тоді як мінімальний розмір ЄСВ становитиме 1430 грн.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Існуючі тенденції передбачають поступове зниження привабливості спрощеної системи оподаткування. Підприємцям потрібно постійно стежити за змінами в системі оподаткування та враховувати всі особливості з метою зниження податкового навантаження на бізнес. З боку держави варто забезпечити прозорі умови співпраці з платниками податків, задля запобіганню спроб уникнення від сплати податків та переходу у тіньову економіку.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні спрощеної системи оподаткування та механізмів оподаткування першої, другої та третьої груп платників податків.

#### Література

1. Лебеда М. О., Оподаткування малого підприємництва: зарубіжний досвід і проблематика України // *Фінанси, облік і аудит*. 2017. № 2. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22903/97-109.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Танасієнко Н. П., Ємчук Л. В., Саламаха Д. В. Порівняльна характеристика системи оподаткування фізичних осіб-підприємців // *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5\\_05\\_uk/66.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/66.pdf)
3. Бондаренко О. М., Сліпенчук Г. В., Системи оподаткування для малого бізнесу: їх переваги та недоліки // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 2(56). URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_56\\_2016\\_ukr/13.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_56_2016_ukr/13.pdf)
4. Іванчук Т. Г., Роль спрощеної системи оподаткування у розвитку малого підприємництва в Україні // *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2010. № 15. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/157584309.pdf>
5. Коваль Л. П., Зміни у спрощеній системі оподаткування та їх вплив на фінансову безпеку малого підприємництва // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.1. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22\\_1/244\\_Kow.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_1/244_Kow.pdf)
6. Міністерство фінансів. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/social/>
7. Сидоренко Р. В. Особливості нарахування та сплати єдиного соціального внеску у фізичних осіб-підприємців // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 24. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_24/2/33.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/2/33.pdf)
8. Славкова А. А., Лебеда М. О. Природа доходів малого підприємництва та теоретичні основи їх оподаткування. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16207332705457.pdf>
9. Чередниченко Н. О. Вплив зміни ЄСВ на малий бізнес в Україні // *Проблематика та сучасні тенденції впливу податкової реформи на зміни фінансово-кредитних відносин: монографія*. 2018. С. 18–23. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/5633>
10. Луценко І. С. Оподаткування платників єдиного податку в сучасних умовах впровадження податкової реформи // *Журнал «Економіка та держава»*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4665&i=21>

11. Солованюк С. М. Спрощена система малого бізнесу в Україні // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 2 (24). URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/1490953057675.pdf#page=127>

12. Schneider F. The Shadow Economy and Shadow Economy Labor Force: What Do We (Not) Know? IZA Discussion Paper. 2011. № 5769. URL: <http://ftp.iza.org/dp5769.pdf>.

13. Schneider F. The size and development of the shadow economies of Ukraine and six other eastern countries over the period of 1999–2015. Економіка розвитку. 2016. № 2 (78). С. 12–20.

#### References

1. Lebeda M. O., Opodatkuvannja malogho pidpryjemnytva: zarubizhnyj dosvid i problematyka Ukrajinjy // Finansy, oblik i audyt. 2017. #2. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22903/97-109.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2. Tanasijenko N. P., Jemchuk L. V., Salamakha D. V. Porivnjalna kharakterystyka systemy opodatkuvannja fizychnykh osib-pidpryjemciv // Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk. 2017. #5. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5\\_05\\_uk/66.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/66.pdf)

3. Bondarenko O. M., Slipenchuk Gh. V., Systemy opodatkuvannja dlja malogho biznesu: jikh perevaghjy ta nedoliky // Problemy systemnogho pidkholdu v ekonomici. 2016. # 2(56). URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_56\\_2016\\_ukr/13.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_56_2016_ukr/13.pdf)

4. Ivanchuk T. Gh., Rolj sproshhenoji systemy opodatkuvannja u rozvytku malogho pidpryjemnytva v Ukrajinjy // Naukovi zapysky. Serija «Ekonomika». 2010. # 15. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/157584309.pdf>

5. Kovalj L. P., Zminy u sproshhenij systemi opodatkuvannja ta jikh vplyv na finansovu bezpeku malogho pidpryjemnytva // Naukovyj visnyk NLTU Ukrajinjy. 2012. # 22.1. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22\\_1/244\\_Kow.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2012/22_1/244_Kow.pdf)

6. Ministerstvo finansiv. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/social/>

7. Sydorenko R. V. Osoblyvosti narakhuvannja ta splaty jedynogho socialjnogho vnesku u fizychnykh osib-pidpryjemciv // Naukovyj visnyk Khersons'kogo derzhavnogho universytetu. 2017. # 24. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_24/2/33.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/2/33.pdf)

8. Slavkova A. A., Lebeda M. O. Pryroda dokholdiv malogho pidpryjemnytva ta teoretychni osnovy jikh opodatkuvannja. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16207332705457.pdf>

9. Cherednychenko N. O. Vplyv zminy JeSV na malyj biznes v Ukrajinjy // Problematyka ta suchasni tendenciji vplyvu podatkovoji reformy na zminy finansovo-kredytnykh vidnosyn: monoghrafija. 2018. S. 18–23. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/5633>

10. Lucenko I. S. Opodatkuvannja platnykiv jedynogho podatku v suchasnykh umovakh vprovadzhennja podatkovoji reformy // Zhurnal «Ekonomika ta derzhava». 2020. # 6. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4665&i=21>

11. Solovanjuk S. M. Sproshhena systema malogho biznesu v Ukrajinjy // Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka». 2017. # 2 (24). URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/1490953057675.pdf#page=127>

12. Schneider F. The Shadow Economy and Shadow Economy Labor Force: What Do We (Not) Know? IZA Discussion Paper. 2011. # 5769. URL: <http://ftp.iza.org/dp5769.pdf>.

13. Schneider F. The size and development of the shadow economies of Ukraine and six other eastern countries over the period of 1999–2015. Ekonomika rozvytku. 2016. # 2 (78). S. 12–20.

**Кузьменко Наталія Володимирівна**

*магістр*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

**Кузьменко Наталия Владимировна**

*магистр*

*Кременчугского национального университета имени Михаила Остроградского*

**Kuzmenko Nataliia**

*Master's Degree of*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University*

**Яценко Наталя Михайлівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Яценко Наталья Михайловна**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского*

**Yatsenko Natalia**

*PhD, Associate Professor*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University*

**Циган Раїса Миколаївна**

*старший викладач*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Цыган Раиса Николаевна**

*старший преподаватель*

*Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского*

**Tsyhan Raisa**

*Senior Lecturer*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University*

**Манченко Ірина Віталіївна**

*старший викладач*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Манченко Ирина Витальевна**

*старший преподаватель*

*Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского*

**Manchenko Iryna**

*Senior Lecturer*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7285

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АУДИТУ ГРОШОВИХ КОШТІВ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТА ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ  
НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

## FEATURES OF ORGANIZATION OF CASH AUDIT AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Анотація.** Проблематика аудиту грошових коштів з кожним роком набирає все більше зацікавленості з боку дослідників. Щоразу вивчення нового аспекту дозволяє аудиторам ставати більш кваліфікованими та професійними в роботі. Саме тому дослідження в статті розкривають особливості аудиту грошових коштів. У статті проведено дослідження наукових праць вітчизняних вчених, які досліджували актуальні питання пов'язанні з аудитом грошових коштів. Висвітлено теоретичні аспекти організації аудиту грошових коштів, розкрито напрями аудиту грошових коштів. Оскільки діяльність аудитора, що перевіряє рух грошових коштів має бути основана на документальному підтвердженню фактів та висновків, тому у статті зазначаються основні джерела інформації перевірки грошових операцій у касі і на рахунках у банках. Оскільки на початку роботи аудитор повинен чітко розуміти, у якому підприємстві буде проводитися перевірка та які цілі мають бути досягнуті по завершенню проведення аудиту, тому доцільно використовувати тест на перевірку стану внутрішнього контролю, з актуальними питаннями. Для цього у статті представлено один з варіантів тесту, який може бути використано аудитором у роботі. Тест на перевірку внутрішнього стану контролю представлено у вигляді таблиці із зазначенням питань, варіантів відповідей та поля для написання відповідей. Подальшу свою роботу професіонал може подобувати на основі даних, отриманих від проходження тесту. Запропоновано план проведення аудиту грошових коштів, який дозволить аудитору чітко побудувати свою роботу. План проведення аудиту грошових коштів представлений у вигляді таблиці із зазначенням терміну виконання, відповідальної особи, назви етапу і сутності проведеної процедури, а також виокремлено поле для фіксування результатів перевірки. Запропоновані методичні підходи до організації аудиту дозволять підвищити якість проведення аудиту та мінімізувати можливість помилок.

**Ключові слова:** аудит, грошові кошти, документи аудитора.

**Аннотация.** Проблематика аудита денежных средств с каждым годом набирает все больше заинтересованности со стороны исследователей. Каждый раз изучение нового аспекта позволяет аудиторам становиться более квалифицированными и профессиональными в работе. Именно поэтому исследования в этой статье раскрывают особенности аудита денежных средств. В статье осуществлено исследование научных работ отечественных ученых, которые исследовали актуальные вопросы, связанные с аудитом денежных средств. Освещены теоретические аспекты организации аудита денежных средств, раскрыты направления аудита денежных средств. Так как деятельность аудитора, который проверяет движение денежных средств, должна быть основана на документальном подтверждении фактов и выводов, в статье указываются основные источники информации проверки денежных операций в кассе и на счетах в банках. Поскольку в начале работы аудитор должен четко понимать, на каком предприятии будет проводиться проверка и какие цели должны быть достигнуты по завершению аудита, поэтому целесообразно использовать тест на проверку состояния внутреннего контроля, с актуальными вопросами. Для этого в статье представлено один из вариантов теста, который может быть использован аудитором в работе. Тест на проверку внутреннего состояния контроля предприятия представлен в виде таблицы с указанием вопросов, вариантов ответов и поля для написания ответов. Дальнейшую свою работу профессионал может построить на основе данных, полученных от прохождения теста. Предложен план проведения аудита денежных средств, который поможет четко строить свою работу. План проведения аудита представлен в виде таблицы с указанием срока исполнения, ответственного лица, названия этапа и сути проведенной процедуры, а также выделено поле для фиксирования результатов проверки.

Предложенные методические подходы к организации аудита позволят повысить качество проведения аудита и минимизировать возможность ошибок.

**Ключевые слова:** аудит, денежные средства, документы аудитора.

**Summary.** The issue of cash audit is gaining more and more interest from researchers every year. Each time learning a new aspect allows auditors to become more skilled and professional in their work. That is why the research in the article reveals the features of the audit of cash. The article examines the scientific works of domestic scientists who have studied current issues related to the audit of funds. Theoretical aspects of the organization of the audit of cash are revealed, the directions of the audit of cash are revealed. Since at the beginning of the work the auditor must clearly understand in which company the inspections will be conducted and what goals should be achieved upon completion of the audit, it is advisable to use a test to check the state of internal control, with relevant issues. To do this, the article presents one of the test options that can be used by the auditor in the work.

The test for checking the internal state of control is presented in the form of a table with questions, answer options and fields for writing answers. The professional can find the further work on the basis of the data received from passing of the test. A cash audit plan is proposed that will allow the auditor to clearly construct his or her work. The cash audit plan is presented in the form of a table indicating the deadline, the responsible person, the name of the stage and the essence of the procedure, as well as a field for recording the results of the audit. The proposed methodological approaches to the organization of the audit will improve the quality of the audit and minimize the possibility of errors.

**Key words:** audit, cash, auditor's documents.

**Постановка проблеми.** В умовах гармонізації національних і міжнародних стандартів обліку, звітності й аудиту, поширення концепції сталого розвитку та її конкретизації у Цілях сталого розвитку ООН, аудит як форма контролю набуває поширення не лише у сфері підприємництва, але й у функціонуванні системи управління суб'єктів господарювання, діяльність яких фінансується з державного та місцевого бюджету.

Запровадження різних технологій, методів реєстрації та обробки даних дозволяє значно покращити процес проведення аудиту. Станом на сьогоднішній день грошові кошти являються активами, які включають в себе готівку в касі, кошти на рахунках в банках, електронні гроші, які емітують у відкрито циркулюючій системі, депозити до запитання та кошти в дорозі. Грошові кошти є об'єктом небезпеки, тому цей пласт активів потребує постійного контролю. Найефективнішим способом контролю руху грошових коштів у касі та на банківських рахунках є аудит. Тому питання організації аудиту грошових коштів на підприємстві потребує детального вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням організації аудиту грошових коштів присвячені праці багатьох вітчизняних науковців: Олійника С. О. [1], Корінько М. Д. [2], Бунда О. М., Єлісеєва С. Ю. [3], Нездойминова, О.Є. [4], Здирко Н. Г. [5], Скорба О. А. [6], Меліхова Т. О., Верьовкіна А. С. [7], Гусаренко Н. Ю., Великої Д. О., [8], Радіонова Н. Й. [9], Черешнюк О. М., Зінько Д. І. [10] та інших.

Багато вчених присвячують свої дослідження висвітленню особливостей організації аудиту грошових коштів, а також розробці нових положень. Так, Бунда О. М., Єлісеєва С. Ю. вважають, що застосування інформаційної концепції аудиту грошових коштів та системи моделювання аудиту грошових коштів на підприємстві дозволить значно підвищити ефективність проведення аудиторських перевірок, що безпосередньо вплине на фінансово-господарську діяльність підприємства [3]. Натомість Корінько М. Д. зазначив, що використання у практичній діяльності узагальнених напрямів організації та методики аудиторського контролю грошових коштів надають можливість покращання формування інформації для підвищення ефективності її використання системою управління підприємницької діяльності [2].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз існуючих методичних підходів організації аудиту грошових коштів підприємства та їх удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Аудит грошових коштів в сучасних умовах вимагає комплексного підходу для коректного проведення процедури. На жаль, на підприємствах, як правило, приділяється не багато уваги контролю грошових коштів. Для ефективного проведення аудиту варто враховувати всі особливості його організації. Аудит грошових коштів проводиться за кількома напрямками рис. 1.

Так, аудит грошових коштів поділяється на три складові: аудит грошових коштів, аудит операцій на поточному рахунку та аудит операцій на валютному та інших рахунках у банках.

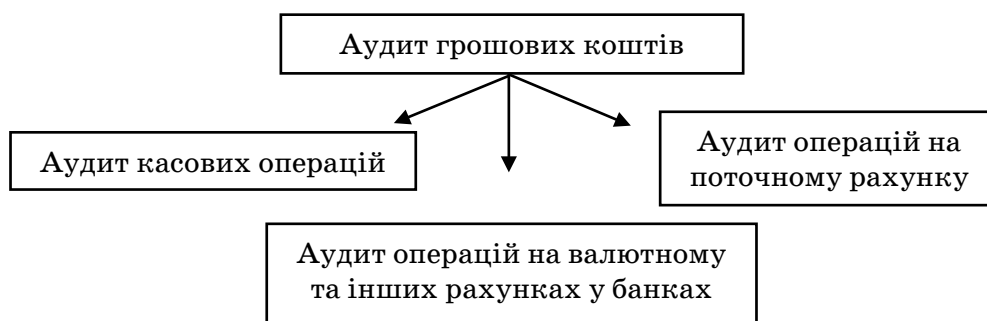


Рис. 1. Складові аудиту грошових коштів

Джерело: розроблено авторами

Для проведення ефективної перевірки аудитор визначає основні цілі та завдання аудиту:

- 1) виявлення надлишків та нестач грошових коштів у підприємстві у готівковому та безготівковому вигляді;
- 2) оцінка правильності зберігання та використання грошових коштів;
- 3) перевірка дотримання нормативно-правових актів щодо порядку ведення касових операцій;
- 4) перевірка законності та цільового витрачання грошових коштів;
- 5) оцінка стану розрахунково-платіжної дисципліни та внутрішнього контролю суб'єкта підприємницької діяльності [6].

Для перевірки грошових операцій у касі та на рахунках банків у національній та іноземній валюті аудитор спирається на документи, які містять основну інформацію. Такими документами можуть бути:

- «Положення про ведення касових операцій у національній валюті України»;
- прибуткові й видаткові касові ордери;
- журнал реєстрації прибуткових та видаткових касових ордерів;
- квитанції на внесок готівки до банку або на оплату послуг інших організацій;
- розрахунково-платіжні (платіжні) відомості на виплату заробітної плати, відпускних, матеріальної допомоги, стипендій та інших виплат;
- денні звіти та фіскальна пам'ять реєстраторів розрахункових операцій (РРО);
- бланки суворої звітності;
- акти інвентаризації готівки в касі;
- касова книга та звіти касирів;
- банківські виписки по поточних та інших рахунках;
- чекові книжки, корінці використаних чеків, анульовані чеки;
- облікові реєстри аналітичного й синтетичного обліку про рух грошових коштів у касі та банках;
- матеріали отримані від звітів внутрішнього аудиту;
- Звіт про рух грошових коштів [4].

Перед початком аудиту аудитору потрібно зібрати первину інформацію щодо стану внутрішнього контролю на підприємстві. Для цього пропонується складання спеціального тесту на перевірку внутрішнього контролю, який дозволить аудитору перевірити рівень контролю (табл. 1).

Цей тест дозволить зібрати поверхневу інформацію щодо стану внутрішнього контролю підприємства та побудувати подальший план аудиту. Для ефективного проведення аудиту грошових коштів, аудитор повинен чітко розуміти порядок своїх дій.

Для цього складається план проведення аудиту. Один із можливих варіантів плану було розроблено авторами (табл. 2).

Так, перший етап — інформаційний. На цьому етапі проводиться початкове знайомство з об'єктом проведення аудиту. Аудитору доцільно провести тест на перевірку внутрішнього контролю та проаналізувати отримані результати. З отриманих даних встановлюється наскільки уважно та відповідально є поведінка працівників щодо операцій з грошовими коштами, та який існує рівень внутрішнього контролю з боку керівництва. На другому етапі аудитор проводить ознайомлення з основними документами підприємства, а саме: наказ про облікову політику, статут підприємства та інші документи, які можуть бути відібрані аудитором для перевірки. Третій етап — процесний, під час якого виконується основна робота аудитора, а саме: проведення інвентаризації грошей в касі, перевірка наявності та правильності заповнення первинних документів, наявність і заповнення усіх реквізитів касової документації, правильність оформлення касових операцій із приймання і видачі грошових коштів та перевірка дотримання касового ліміту. Перевірка правильності оформлення та проведення операцій з руху грошових коштів на рахунках банків у національній та іноземній валюті. Перевірка коректності відображення операцій з руху грошових коштів у звітності підприємства. Четвертий етап є підсумковим. Під час нього аудитор здійснює аналіз всіх отриманих результатів аудиту. Дані аналізу дозволять структурувати інформацію та підготувати її для створення аудиторського висновку. На останньому етапі аудитор складає загальний висновок із зазначенням результатів проведення аудиту. Розкриває всі недоліки та зазначає рекомендації щодо вирішення проблемних ситуацій.

Таким чином, складання плану проведення аудиту грошових коштів дозволить аудитору встановити чіткі терміни виконання етапів, закріпити відповідального за кожним процесом, вказати, які саме дії повинні бути виконані на кожному етапі та зафіксувати результати для коректного складання аудиторського висновку.

Для коректного узагальнення зібраної інформації та правильного оформлення аудиторського висновку аудитору доцільно використовувати відомість, де будуть фіксуватися всі знайдені помилки. Такий вид документу допоможе не впустити жодне порушення. Для прикладу авторами було розроблено відомість фіксації помилок під час проведення аудиту (табл. 3).

Таким чином, такий вид документації дозволить зменшити вірогідність пропуску помилок,

Таблиця 1

**Тест на перевірку внутрішнього контролю**

№	Назва показника	Критерії	Оцінка
1	Рівень професійної компетенції головного бухгалтера підприємства	Високий Середній Низький	
2	Наявність й функціонування служби внутрішнього аудиту або відділу внутрішнього контролю, відповідність їх цілей	Так Частково Ні	
3	Робота з аудиторськими матеріалами, внесення змін в облік, згідно з рекомендаціями аудиторів	Так Частково Ні	
4	Наявність Положення про бухгалтерську службу	Так Ні	
5	Чи існує на підприємстві служба внутрішнього контролю?	Так Ні	
6	Кому підпорядкована ця служба?	-	
7	Чи відомо керівництву про будь-які випадки шахрайства?	Так Ні	
8	Чи відповідає діяльність підприємства законам та нормативним актам України?	Так Ні	
9	Чи здійснюється підвищення кваліфікації працівників, що відповідають за здійснення грошових розрахунків?	Так Ні	
10	Чи формуються та надаються керівництву звіти служби внутрішнього контролю?	Так Ні	
11	Чи проводяться перевірки відповідності оприбуткування грошових коштів з банківського рахунку згідно з грошовими чеками?	Так Ні	
12	Чи проводиться аналіз повноти оприбуткування грошових коштів на поточних рахунках?	Так Ні	
13	Чи проводяться перевірки повноти оприбуткування грошових коштів на спеціальних рахунках (сплата податків, розрахунки з фондами соціального страхування)?	Так Ні	
14	Чи проводиться перевірка залишків на корпоративній картці підприємства?	Так Ні	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

**План проведення аудиту грошових коштів**

Термін проведення	Відповідальна особа	Етап	Суть процедури	Результати
1	2	3	4	5
02.04.2021–04.04.2021	Косач В.П.	Інформаційний	Зібрання поверхневої інформації щодо підприємства шляхом проведення та аналізу тесту внутрішнього контролю	
05.04.2021–06.04.2021	Косач В.П.	Підготовчий	Ознайомлення з пакетом основних документів, а саме: наказом про облікову політику, статутом підприємства	
07.04.2021–12.04.2021	Косач В.П.	Процесний (основний)	Проведення основних процедур аудиту. Перевірка заповнення правильності первинних документів. Перевірка введення касових книг та дотримання касового ліміту. Перевірка правильності оформлення руху готівкових коштів та на рахунках в банках. Перевірка правильності відображення операцій у звітності підприємства.	
13.04.2021–13.04.2021	Косач В.П.	Підсумковий	Аналіз зібраної інформації	
14.04.2021–14.04.2021	Косач В.П.	Завершальний	Створення аудиторського висновку	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Відомість про перелік помилок під час проведення аудиту ТОВ «Веселка»

№	Дата документу	Номер документу	Назва документу	Відповідальний за створення документу	Сума	Сума похибки (у разі наявності)	Характер порушення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	04.05.2019	235	Прибутковий КО	Бухгалтер Васи- льєва І. В.	135	-	Наявність виправлень суми

Джерело: розроблено авторами

що в майбутньому полегшить роботу аудитора під час аналізу результатів. Графи «Назва документу» та «Дата документу» допоможе зорієнтуватись під час систематизації результатів, «Сума похибки» та «Характер порушення» допоможе згадати сутність помилки для відображення її в аудиторському звіті.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Аудит грошових коштів у сучасних умовах вимагає постійного удосконалення. По-перше, для попереднього вивчення стану внутрішнього контролю доцільно використовувати тест, де зібрані основні питання, які дозволять аудитору скласти план аудиту.

По-друге, використання плану проведення аудиту грошових коштів, у якому описуються основні етапи та зазначаються результати кожної процедури, полегшує аудитору процес аналізу даних та складання аудиторського висновку. Запропоновані методичні підходи до організації аудиту дозволять підвищити якість проведення аудиту та мінімізувати можливість помилок.

**Перспективи подальших розвідок у даному напрямі** полягають у вдосконаленні процесу систематизації результатів проведення аудиту грошових коштів з метою зменшення ризиків отримання аудиторського висновку з помилками.

#### Література

1. Олійник С. О., Аудит операцій з грошовими коштами // Журнал науковий огляд. 2017. № 9(41). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/1323/1429>
2. Корінько М. Д., Аудиторський контроль грошових коштів // Бізнес та інтелектуальний капітал. 2014. № 6. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014\\_6/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_6/10.pdf)
3. Бунда О. М., Єлісеєва С. Ю., Організаційні та методичні аспекти аудиту грошових коштів на підприємстві // Вісник КНУТД Серія «Економічні науки». 2015. № 4 (89). URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/584/1/V89\\_P011-019.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/584/1/V89_P011-019.pdf)
4. Нездойминога О. Є. Особливості внутрішнього аудиту грошових коштів підприємства // Інфраструктура ринку. 2019. № 30. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/5331>
5. Здирко Н. Г. Особливості проведення аудиту грошових коштів на підприємствах АПК // Збірник наукових праць ВНАУ. 2011. № 2 (53). URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/1871.pdf>
6. Скорба О. А. Аудит грошових коштів // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. 2007. № 22. URL: [https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/Skorba\\_007.pdf](https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/Skorba_007.pdf)
7. Меліхова Т. О., Верьовкіна А. С. Удосконалення методики перевірки грошових коштів у національній валюті // Журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2019. № 1. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=6457&i=3>
8. Гусаренко Н. Ю., Велика Д. О. Особливості аудиту грошових коштів // Матеріали студентської наукової конференції Полтавської державної аграрної академії. 2021. № 1. URL: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10686/1/1%20%D1%82%D0%BE%D0%BC\\_%D0%A1%D1%82%D1%83%D0%B4\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84\\_2021.pdf#page=141](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10686/1/1%20%D1%82%D0%BE%D0%BC_%D0%A1%D1%82%D1%83%D0%B4_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_2021.pdf#page=141)
9. Радіонова Н. Й. Концептуальний підхід до організації та методики проведення аудиту грошових коштів підприємства // Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5750>
10. Черешнюк О. М., Зінько Д. І. Основні аспекти проведення аудиту наявності та руху грошових коштів // Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія». 2021. С. 147–150. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41087>



#### References

1. Olijnyk S. O., Audyt operacij z ghroshovymy koshtamy // Zhurnal naukovyj oghljad. 2017. # 9(41). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/1323/1429>
2. Korinjko M. D., Audytorsjkyj kontrolj ghroshovykh koshtiv // Biznes ta intelektualnyj kapital. 2014. # 6. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014\\_6/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_6/10.pdf)
3. Bunda O. M., Jelisejeva S. Ju., Orghanizacijni ta metodychni aspekty audytu ghroshovykh koshtiv na pidpryjemstvi // Visnyk KNUTD Serija «Ekonomiczni nauky». 2015. #4 (89). URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/584/1/V89\\_P011-019.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/584/1/V89_P011-019.pdf)
4. Nezdojmynogha O. Je. Osoblyvosti vnutrishnjogho audytu ghroshovykh koshtiv pidpryjemstva // Infrastruktura rynku. 2019. # 30. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/5331>
5. Zdyrko N. Gh. Osoblyvosti provedennja audytu ghroshovykh koshtiv na pidpryjemstvakh APK // Zbirnyk naukovykh pracj VNAU. 2011. #2 (53). URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/1871.pdf>
6. Skorba O. A. Audyt ghroshovykh koshtiv // Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoj systemy Ukrainy: Zbirnyk naukovykh pracj. 2007. # 22. URL: [https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/Skorba\\_007.pdf](https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/Skorba_007.pdf)
7. Melikhova T. O., Verjovkina A. S. Udoskonalennja metodyky perevirky ghroshovykh koshtiv u nacionalnij valjuti // Zhurnal «Investyciji: praktyka ta dosvid». 2019. # 1. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=6457&i=3>
8. Ghusarenko N. Ju., Velyka D. O. Osoblyvosti audytu ghroshovykh koshtiv // Materialy studentskoji naukovoji konferenciji Poltavskoj derzhavnoji aghrarnoji akademiji. 2021. # 1. URL: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10686/1/1%20%D1%82%D0%BE%D0%BC\\_%D0%A1%D1%82%D1%83%D0%B4\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84\\_2021.pdf#page=141](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10686/1/1%20%D1%82%D0%BE%D0%BC_%D0%A1%D1%82%D1%83%D0%B4_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_2021.pdf#page=141)
9. Radionova N. J. Konceptualnyj pidkhid do orghanizaciji ta metodyky provedennja audytu ghroshovykh koshtiv pidpryjemstva // Efektyvna ekonomika. 2017. # 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5750>
10. Cheresnjuk O. M., Zinjko D. I. Osnovni aspekt provedennja audytu najavnosti ta rukhu ghroshovykh koshtiv // Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferencija «Oblik, opodatkuvannja i kontrolj: teorija ta metodologhija». 2021. S. 147–150. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41087>

**Kots Olha**

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0001-7123-3635*

**Lashchyk Iryna**

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Finance  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-1460-2534*

**Koval Iryna**

*Student of the Department of Finance  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0003-0972-0293*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7205

**EUROPEAN PRIORITIES FOR SMALL  
AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT  
IN COVID-19 CONDITIONS**

**Summary.** *The business faces a large number of different problems every day. The results of 2020 showed that the most significant losses in quarantine got small and medium-sized enterprises, which were unprepared for proactive management in a dynamic change. Therefore, considering European priorities for developing small and medium-sized businesses in COVID-19 conditions is an important and relevant topic in today's reality. In connection with the COVID-19 pandemic, the implementation of European priorities for the development of small and medium-sized businesses is the basic strategy for a successful exit from the crisis and restructuring the Ukrainian economy.*

*The article's purpose is to study the conditions of functioning and trends in the development of small and medium-sized businesses during the pandemic COVID-19 to analyze and identify possible ways of further business development. Another objective is the research priorities of European business, particularly under the EU Strategy 2030 and the detection capability of small and medium-sized enterprises in Ukraine to implement European priorities and values as for doing-business and the same for financing-business in COVID-19 conditions.*

*Considering European business development priorities, you have to focus on the digitalization of small and medium-sized businesses in Ukraine, expanding access of business entities to information, the formation of digital competencies in all areas and types of economic activity.*

*The research systematizes and analyzes the current state and problems of small and medium-sized business development in Ukraine. Thus, in 2020 the main issues of small and medium-sized businesses can be considered: quarantine restrictions, unstable legislation, corruption, and a significant tax burden.*

*The identified problems of small and medium-sized businesses development need management decisions to address them; in particular, it is necessary to implement measures for SMEs to minimize and overcome the effects of the COVID-19 pandemic. We proved that the implementation of European business development trends in the COVID-19 conditions would promote a proactive approach to the development of small and medium businesses in Ukraine and will form a basis for European integration of Ukraine's economy in general.*

**Key words:** *business, development, European priorities, COVID-19.*

**S**tatement of the problem. Small and medium-sized businesses are the basis for economic development. Such enterprises form the bulk of tax payments to the budget and provide the population with both products and jobs. The business faces many different problems every day: competition, variability of the business environment, the risk of default, late fulfillment of obligations, and others. To all other issues in 2020 was added another that changed the lives of all without exception: citizens, small and medium-sized businesses, and global international companies. Such a problem was the conditions of doing business according to the quarantine requirements of COVID-19, implemented by different countries for different groups of business entities.

The results of 2020 showed that the most significant losses in quarantine got small and medium-sized businesses, which were unprepared for proactive management in a dynamic change. For some sectors of the economy, quarantine has become the last critical element in the activities; for others, on the contrary, it has opened up new opportunities for improvement and strengthening in the market. Thus, according to the European Business Association data, most of the surveyed entities lost up to 75% of their income during quarantine, 7% of businesses may close, and only 14% either did not feel the changes or increased their revenue [2].

Therefore, considering European priorities for developing small and medium-sized businesses in the COVID-19 conditions is an important and relevant topic in today's reality. It is essential to investigate SMEs' trends, problems, and operating conditions before and during a pandemic to understand what mechanisms can address or reduce the negative COVID-19 impact on business. European experience in stimulating the development of small and medium-sized enterprises in the post-crisis period and research on the priorities of business financing in the EU will form a quality strategy for small and medium-sized businesses in Ukraine in COVID-19 conditions.

**Analysis of recent researches and publications.** Understanding the importance of effective functioning and development of small and medium-sized businesses for the development of the economy, in general, is formed and proved by scientists based on the performed researches. T. Yu. Heiko [4, p. 62–71] examines the conditions of small and medium-sized businesses in quarantine, notes that one of the critical problems in such situations is insufficient resources (including financial) to “survive” the long-term cessation of activities or reduction activities. The main risks for small and medium-sized businesses in the context of COVID-19 are shutdowns, liquidity shortages,

large-scale reduction, and narrowing of the structure of consumer demand. In addition, the author examines in detail the government's business support programs in different countries. We have paid insufficient attention to the diversification of economic activities based on the ability to adapt to the conditions of COVID-19 and the ability to develop in such situations.

Exclusive data of the State Fiscal Service of Ukraine are provided and analyzed by Ya. Vinokurov [11]. The author reveals information for which business entities (types of economic activity) COVID-19 have become fatal and, on the contrary, an opportunity for development.

NGO “Center for Applied Research” and the Konrad Adenauer Foundation in Ukraine investigated the effect of COVID-19 and quarantine restrictions on the economy of Ukraine [7]. Thus, some representatives of small and medium-sized businesses, namely: tourism, transport, small shops selling necessities, cafes, bars, and restaurants, etc. — suffered the most due to their unwillingness to new business conditions.

A. Tolstova and S. Kibalchych [10, p. 55–62] study the problems of small business development in Ukraine, divide them at the micro and macro levels, and describe the main tasks of the state to stimulate small business development. Ya. I. Tereshchenko [9] describes the reasons for slowing down the development of small businesses in Ukraine and proposes measures for small and medium business development. R. O. Miroshnyk and U. O. Prokopyeva also study small and medium business development issues in Ukraine [6, p. 63–71].

However, insufficient research focuses on European trends in small and medium-sized businesses in the COVID-19 conditions, both in terms of priority economic activities and providing businesses with financial resources, which they critically lack in crisis business conditions.

**Formulation purposes of article (problem).** The article aims to study the conditions of functioning and trends in developing small and medium-sized businesses during the pandemic COVID-19 to analyze and identify possible ways of further business development. Another objective is the research priorities of European business, particularly under the EU Strategy 2030 and the detection capability of small and medium-sized enterprises in Ukraine to implement European priorities and values as for doing-business and the same for financing-business in COVID-19 conditions.

**The main material.** On the way to the European integration of Ukraine's economy, the issues of compliance with European priorities, business standards, and dominant methods of business financing are be-

coming increasingly important. In connection with the COVID-19 pandemic, the implementation of European priorities for the development of small and medium-sized businesses is the basic strategy for a successful exit from the crisis and restructuring the Ukrainian economy.

Today, the EU has two dominant areas of business development:

- ecology — proved by the European Green Deal;
- digitalization — proved by European Digital Compass.

Both of these areas require significant amounts of funding and better approaches to doing business, which complicates it and makes it inherently innovative.

The business functioning in the COVID-19 conditions has shown that the main priority of small and medium-sized business development is digitalization. This direction is relevant not only for the EU but also for Ukraine. That is why business development priorities set out in the European Digital Compass are of paramount importance today. Thus, the European Commission has developed a digital transformation of Europe by 2030, which provides:

- 1) digital transformation of businesses;
- 2) digitalization of public services;
- 3) digitally skilled citizens and highly skilled digital professionals;
- 4) secure, performant, and sustainable digital infrastructures [3].

As we can see, the key to successful business functioning in the COVID-19 conditions and the post-crisis period, the EU considers the digital development of business. Digital technologies have been critical to maintaining economic and social life throughout the COVID-19 Pandemic Crisis. They will be the key differentiating factor in a successful transition to a sustainable, post-pandemic economy and society. European businesses and citizens can benefit from more significant digital opportunities, fostering resilience and mitigating dependencies at every level, from industrial sectors to individual technologies [3].

The main obstacles to the small and medium-sized businesses development in Ukraine are the complexity of legislation, corruption, and insufficient consumer demand. Also, the problem is the difficulty of obtaining permits and the tax burden, the outflow of highly qualified personnel abroad, and the inconsistency of the education system itself to market requirements [5]. However, European business development priorities are relevant and achievable for small and medium-sized businesses in Ukraine.

To identify the pre-crisis state of small and medium-sized businesses in Ukraine, we will analyze the scope of their activities.

Figure 1 shows the dynamics of sales and the number of small and medium-sized businesses in Ukraine during 2013–2019.

After analyzing the indicators, we can see a tendency to increase sales and the number of businesses.

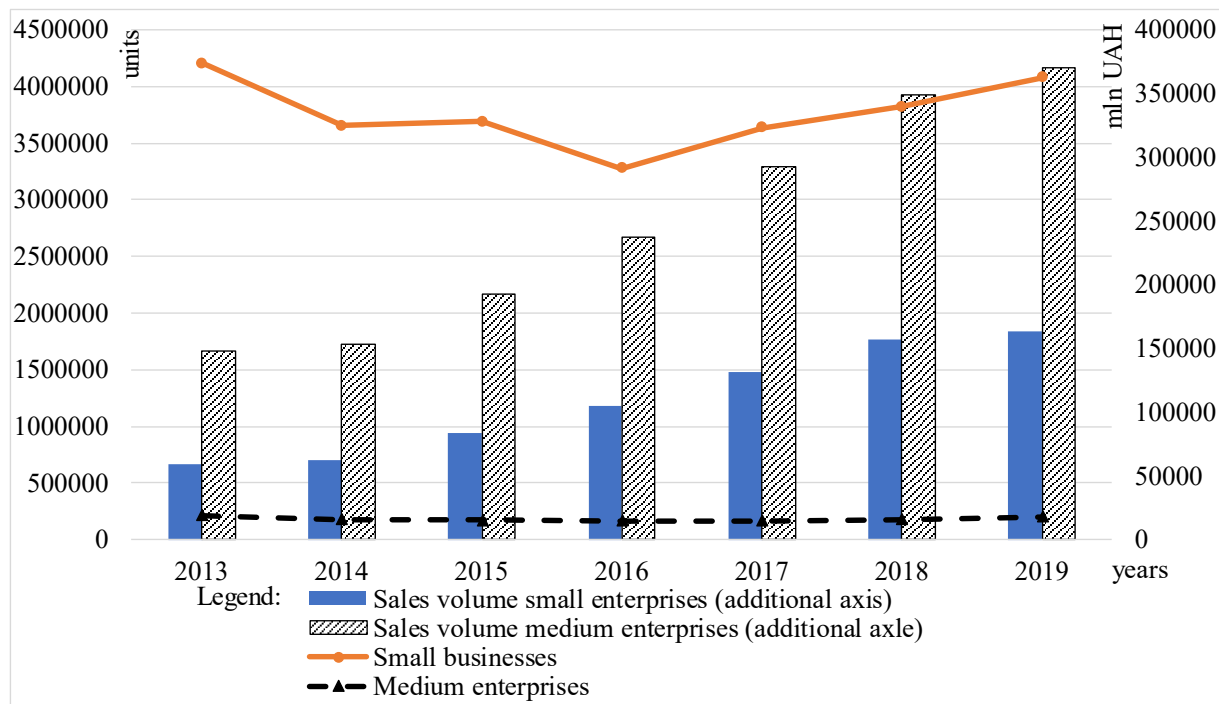


Fig. 1. Dynamics of sales and the number of small and medium-sized businesses in Ukraine during 2013–2019

Source: formed by the authors based on data [8]

It should be noted that the number of business entities decreased from 2013 to 2016, which is a negative indicator, as small and medium-sized enterprises left the market. The main reason for this phenomenon was the unstable internal situation in Ukraine due to the military conflict in the East.

Since 2016, there has been a positive trend — there is an increase in business entities in Ukraine, which indicates the stabilization of the economy.

The sales as a whole and small and medium-sized businesses tended to increase, which indicates an increase in production and rising prices in the country. The second factor was decisive in its impact on the volume of sales of small and medium-sized businesses. In Ukraine, the largest market share is occupied by the goods and services of a medium-sized company. Small business products are not the main ones in the markets of Ukraine or the demands of other countries in the form of exports. However, the most promising way to develop the country's economy is developing small and medium-sized businesses, as evidenced by the experience of EU countries, including Poland. Accordingly, to stimulate economic growth in Ukraine, there is a real need to support small and medium-sized businesses, which should be implemented taking into account and implementing European priorities.

Figure 2 shows the dynamics of the net total financial result obtained by small and medium-sized businesses and the share of profitable small and medium-sized enterprises in Ukraine during 2013–2019.

The financial results obtained by small and medium-sized businesses show an ambiguous trend. Thus, 2014 is characterized by significant volumes of total business losses. However, in 2014–2018 there is a tendency

to reduce net loss and form in 2018–2019 profitable activity of small and medium-sized businesses. Small and medium-sized enterprises in Ukraine have joined COVID-19 Pandemic Crises with a significant margin of financial strength and well-established approaches to doing business. As the financial results of the company grow, so does the number of small and medium-sized enterprises that make a profit. According to the effects of 2019, we see a slight decrease in the share of profitable enterprises, but the main reasons for this phenomenon were lower inflation and record yields.

It should be noted that Ukrainian small and medium-sized businesses, according to a World Bank report, rose from 112 positions in 2014 to 64 in 2020. This indicator does not always indicate only positive changes. According to the Global Competitiveness Index issued by the World Economic Forum, if you look at the competitiveness of the Ukrainian economy, it has almost not increased in recent years. Also, according to the Organization for Economic Cooperation and Development, in 2020, during the COVID-19 Pandemic Crisis, Ukraine lags behind the Eastern Partnership countries in many vital indicators: innovation policy, public procurement, operating environment, business development services, internationalization, access to financial services, etc. However, there is a trend ahead of the indicators of business training and implementation of standards and technical regulations [1].

Analyzing the leading indicators of small and medium businesses, we can note that there were positive trends in its development in the pre-crisis period (before COVID-19). However, the development of small and medium businesses in Ukraine is also characterized by problems.

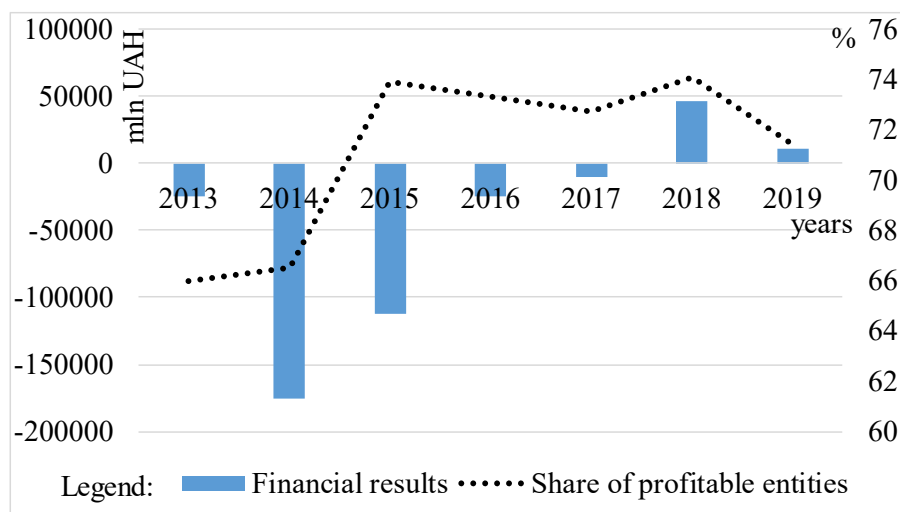


Fig. 2. Dynamics of net total financial result and the share of profitable small and medium-sized businesses in Ukraine during 2013–2019

Source: formed by the authors based on data [8]

Figure 3 shows the results of a survey on the development of small and medium-sized businesses in Ukraine.

The most critical problem for business is the uncertainty and complexity of the legislation. Also significant are corruption, the low purchasing power of the population, and lack of financial resources. Particular attention should be paid to the problem that arose in connection with the hostilities in eastern Ukraine, which undermined our country’s reputation in international markets (both in product markets and in resource markets, including capital markets). Most of the problems of small and medium-sized businesses contribute to its shadowing and encourage the search for illegal business schemes.

Having systematized the results of research on the problems of small and medium business development in Ukraine, we can group them as follows:

- inadequate regulatory and legal support for business development, insufficient and imperfect mechanisms to support small business;
- high level of corruption, which provokes a significant amount of shadow economy, which hinders the development of small and medium-sized enterprises;
- complex tax legislation and significant tax burden on business;
- the low purchasing power of the population and low demand for products that do not allow markets to develop, and, as a result, there is another problem of the competitive environment — significant authoritarian influence of large enterprises, which squeeze out small and medium-sized businesses;

- limited material support, new technologies, and equipment for small and medium-sized enterprises;
- limited access to financial resources of small and medium-sized enterprises, the complexity of the loan, etc. [5, 6, 9,10].

Also, the above problems of small and medium-sized business development in Ukraine should be added to labor resources’ outflow: the outflow of highly qualified personnel abroad and the inconsistency of educational competencies with market requirements.

2020 deserved special attention when the whole business met with the COVID-19 pandemic and quarantine restrictions. During the pandemic, many small companies ceased to exist, while others lost much of their income. Therefore, it becomes clear that quarantine has become the last critical element in the activities for some sectors of the economy, and for others — on the contrary — has opened up new opportunities to improve and strengthen market positions. COVID-19 had the most negative impact on companies that worked in the tourism, creative (film industry, music companies, theaters, etc.), marketing industries. Thus, according to the State Fiscal Service of Ukraine, comparing the results of deductions for small and medium-sized businesses in 2019 and 2020, we can observe a significant decline in contributions to the budget [11].

Existing problems require management decisions so that the business can grow effectively. The priority for companies should be to overcome the consequences of the pandemic, which has significantly slowed down the development of small and medium-sized businesses. Also, a necessary condition for developing small

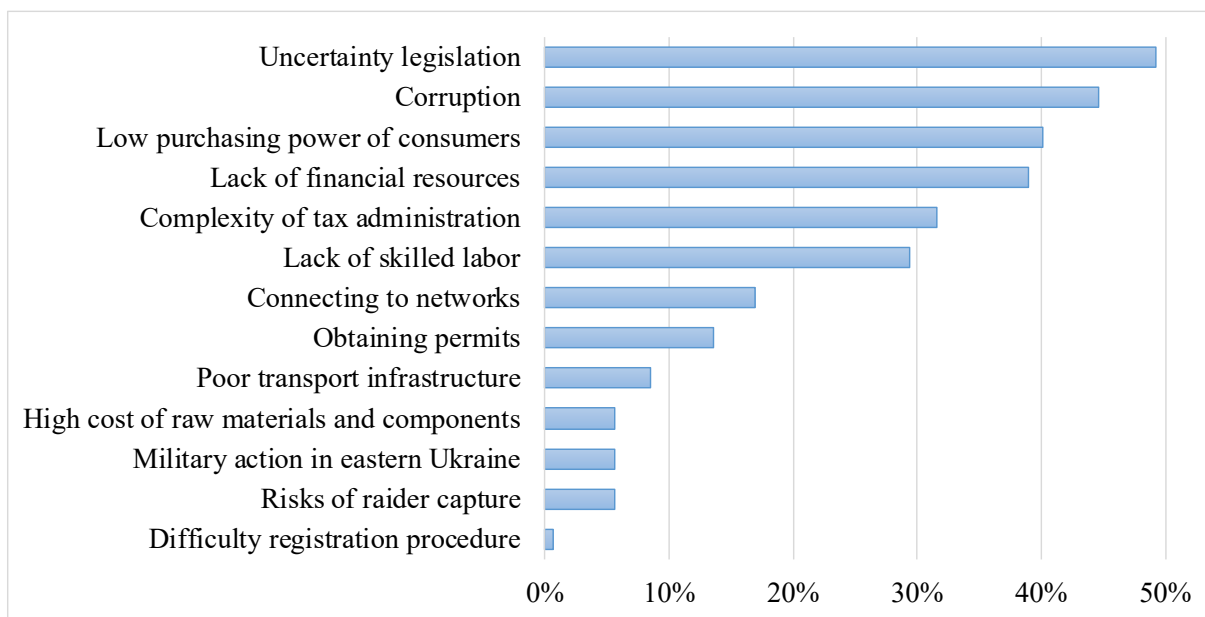


Fig. 3. Results of the survey on the problems of small and medium-sized business development in Ukraine

Source: formed by the authors based on data [5]

and medium-sized enterprises in Ukraine is fighting against corruption and reducing the shadow economy. Analyzing the EU Strategy 2030, we can conclude that European priorities for business development are relevant for Ukrainian business and will strengthen the market position of small and medium-sized businesses because they are more mobile and easier to adapt to new market requirements. In particular, in the context of digitalization of business processes.

It should be noted that Ukraine has a state policy of business support for the period of quarantine and the COVID-19 pandemic. In particular, for small and medium-sized businesses, credit vacations, tax preferences, support for small and medium-sized enterprises, and information support for business are offered [12].

The main recommendations for the small and medium-sized businesses development in COVID-19 conditions are:

- improvement of existing and implementation of new measures of state support of small and medium-sized business, in the particular form of legal, informational, and financial support of business and depreciation of state intervention in the business entities activity;
- stimulating cooperation and self-organization of small and medium-sized business in the form of public associations, unions, and associations;
- simplification of the taxation system, reform of tax legislation, and gradual reduction of the tax burden on small and medium-sized businesses;
- simplification of the business lending system and promoting access to innovative business financing tools [4, 6, 9, 10].

As the COVID-19 Pandemic Crisis became one of the decisive negative factors influencing business development in 2020, the government was forced to implement business support programs. This practice is common in all developed countries because, although small and medium-sized businesses can quickly adapt to changes in various spheres of life, they are more vulnerable to negative changes in the political or economic environment in a crisis.

In 2020 the Verkhovna Rada of Ukraine adopted the Law of Ukraine # 436-IX “On Amendments to the Law of Ukraine “On the State Budget of Ukraine for 2020” to ensure the Fund’s functioning for Entrepreneurship Development”. In particular, this Law provides financial support for small and medium-sized businesses in Ukraine for UAH 2 billion, of which UAH 1.5 billion is aimed at giving partial interest rate compensation, and UAH 0.5 billion — to provide partial guarantees for the fulfillment of obligations under loans of partner banks [1].

Thus, in COVID-19 conditions, the Ukrainian government has implemented the system of business support, which will relieve financial pressure on entrepreneurs under quarantine restrictions. The main measures include:

- credit holidays — banks were recommended to implement a particular grace period for servicing loans to individuals and businesses during the quarantine period and were prohibited from fining or issuing penalties for late compliance with credit requirements;
- tax preferences — this step was taken to reduce the tax burden on business under COVID-19; in particular, the application of most fines was limited due to violations of tax laws, a moratorium on documentary and factual inspections [12];
- for small and medium-sized businesses, state lending programs for business development have been created, in particular, the program “Affordable loans 5–7–9%”, financial support for activities in the agro-industrial complex by reducing the cost of loans, etc.;
- informational business support aimed at adapting to new business conditions during the quarantine restrictions and the COVID-19 pandemic [7, 12].

Such measures and programs make it possible to minimize and overcome the negative consequences for small and medium-sized businesses in Ukraine, not only in the context of the COVID-19 pandemic. Comparing the measures implemented in Ukraine and European trends in a small and medium-sized business, we can see that the common feature is the course of business informatization, expanding business access to information technology, and updating business processes through their digitalization.

**Insights from this study and perspectives for further research in this direction.** In conclusion, it is worth noting that small and medium-sized businesses in Ukraine entered the COVID-19 Pandemic Crisis with a significant margin of financial strength, which allowed them to work effectively under quarantine restrictions and lockdown. The general change in the conditions of doing business provokes a shift in the priorities of its development. Thus, taking into account the European importance of business development, it is advisable to focus on the digitalization of small and medium-sized businesses in Ukraine, expanding access of business entities to information, and forming digital competencies in all areas and types of economic activity.

Each crisis is a new test for businesses. After the crisis in 2014, the Ukrainian company managed to stabilize approximately in 2018–2019. Instead, in 2020, the COVID-19 Pandemic Crisis was added to all pre-

viously existing problems for business, which became a new test, slowing down the general trend of small and medium-sized business development. Ukrainian companies lag far behind partner countries in many respects, which confirms problems in the state's financial, legislative and administrative spheres. In 2020, the main issues of small and medium-sized businesses can be considered: quarantine restrictions, unstable legislation, corruption, and a significant tax burden.

The identified problems of small and medium-sized businesses development need management decisions to address them, in particular, measures are necessary for small and medium-sized businesses to minimize and overcome the effects of the COVID-19 conditions,

which has had a detrimental impact on business activities and significantly reduced the number of enterprises and worsened financial results of their actions. The implementation of European business development trends in the context of COVID-19 will promote a proactive approach to developing small and medium-sized businesses in Ukraine and will form a basis for European integration of Ukraine's economy in general.

In further research, it is advisable to pay attention to the dynamics of small and medium-sized businesses in the EU countries, accurate measures to overcome the effects of the COVID-19 Pandemic Crisis, and pro-European priorities in encouraging the use of innovative digital methods for business financing.

### References

1. Business Ombudsman Council. System report. Big problems of small business. Assessment of the implementation of the strategy for developing small and medium enterprises in Ukraine for the period up to 2020 and other policy areas. [online]. [Viewed 22 February 2021]. 2020. URL: [https://boi.org.ua/media/uploads/system\\_bigproblemssmalbusiness/3\\_2020\\_system\\_ua.pdf](https://boi.org.ua/media/uploads/system_bigproblemssmalbusiness/3_2020_system_ua.pdf)
2. European Business Association. One in five small businesses can close due to quarantine — EBA survey. [online]. [Viewed 26 February 2021]. URL: <https://eba.com.ua/kozhen-p-yatyj-malyj-biznes-mozhe-zakrytysya-cherez-karantyn-opytuvannya-eva/>.
3. European Commission. Europe's Digital Decade: Commission sets the course towards a digitally empowered Europe by 2030 [online]. [Viewed 01 May 2021]. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_21\\_983](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_983)
4. Heiko T. Yu. Priorities of business development in Ukraine in the conditions of the COVID-19 pandemic and the post-quarantine period. Bulletin of socio-economic research: a collection of scientific research. 2020. No 2 (73). P. 62–71.
5. Ministry of Economic Development, Trade, and Agriculture of Ukraine. Overview of SMEs in Ukraine. [online]. [Viewed 15 February 2021]. 2020. URL: [https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy\\_ymQlJMi5Wci5RKxP/view](https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQlJMi5Wci5RKxP/view).
6. Miroshnyk R. O., Prokopyeva U. A. Development of small and medium business in Ukraine: problems and prospects. Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series “Problems of Economics and Management”. 2020. No 4 (1). P. 63–71.
7. NGO “Center for Applied Research”, Representation of the Konrad Adenauer Foundation in Ukraine. Impact of COVID-19 and quarantine restrictions on the economy of Ukraine [online]. [Viewed 6 February 2021]. 2020. URL: <https://www.kas.de/uk/web/ukraine/einzeltitel/-/content/vpliv-covid-19-ta-karantinnih-obmezen-na-ekonomiku-ukraini>.
8. State Statistics Service of Ukraine. Activities of enterprises. [online]. [Viewed 22 February 2021]. 2020. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ekon/dpidpr\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/dpidpr_u.htm).
9. Tereshchenko Ya. I. Problems and prospects of small business development in Ukraine. [online]. [Viewed 15 February 2021]. 2020. URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/52-dvadtsyat-druga-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/535-problemi-ta-perspektivi-rozvitku-malogo-pidpriemnitstva-v-ukrajini>.
10. Tolstova A., Kibalchych S. Problems of small business development in Ukraine. Bulletin of Transport Economics and Industry. 2017. No 60. P. 55–62.
11. Vinokurov Ya. Which business during the crisis paid fewer taxes, which — more. Exclusive tax data [online]. [Viewed 5 February 2021]. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/10/29/666723>
12. Website of the Ministry of Health. Business support programs. [online]. [Viewed 6 February 2021]. 2020. URL: <https://covid19.gov.ua/prohramy-pidtrymky-biznesu>



**Мацелюх Наталія Петрівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економічної теорії  
Університет державної фіскальної служби України*

**Мацелюх Наталья Петровна**

*доктор экономических наук, профессор,  
професор кафедры экономической теории  
Университет государственной фискальной службы Украины*

**Matseliukh Natalia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economic Theory  
University of the State Fiscal Service of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-4171-3109

**Корж Марина Анатоліївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії  
Університет державної фіскальної служби України*

**Корж Марина Анатольевна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономической теории  
Университет государственной фискальной службы Украины*

**Korzh Maryna**

*PhD, Associate Professor of the Department of Economic Theory  
University of the State Fiscal Service of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-1475-6429

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7289

## ІНВЕСТУВАННЯ В ЖИТЛОВУ НЕРУХОМІСТЬ: ТЕНДЕНЦІЇ, МЕХАНІЗМИ, ІНСТИТУЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ

## ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ЖИЛУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ: ТЕНДЕНЦИИ, МЕХАНИЗМЫ, ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

## INVESTMENT IN RESIDENTIAL REAL ESTATE: TRENDS, MECHANISMS, INSTITUTIONAL OPPORTUNITIES

**Анотація.** У статті проведено дослідження сучасного стану ринку житлової нерухомості України, проаналізовано показники середньої вартості житлової нерухомості та динаміка цін на нерухоме майно в розрізі первинного і вторинного ринків за 2016–2020 рр. Встановлено, що процес інвестування в житлову нерухомість в Україні перебуває під впливом закордонних трендів інвестування на ринку нерухомості і залишається одним з найбільш ефективних напрямків інвестування як для інвестиційноспроможних громадян, так і для підприємств, має місце зростання цін на нерухомість. Пропозиція на ринку житлової нерухомості у 2020 році суттєво знижується; спостерігається перерозподіл ринку від житла економ-класу в сторону комфорт-класу. Це дає підстави характеризувати ринок житлової нерухомості як активний, не перегрітий, з стійким попитом на об'єкти житлової нерухомості попри впливу фактору пандемії.

Встановлено, що чинні в Україні механізми та інструменти залучення інвестицій для фінансування житлового будівництва мають як позитивні, так і негативні тенденції для всіх учасників будівництва. Передбачені для інвесторів способи придбання житла пов'язані зі збільшенням ризиків від вкладених інвестицій: встановлено що деякі з них можна віднести до механізмів реінвестування в нерухомість з метою отримання прибутку. Вони мають місце в Україні, незважаючи на високу ризик-орієнтованість вкладення інвестицій в об'єкти нерухомості на стадії будівництва та схильність українських забудовників порушувати свої зобов'язання перед інвесторами.

Обґрунтовано низьку інституційну спроможність держави на сучасному етапі, що пояснюється відсутністю належного інституту регулювання ринку інвестування в житлову нерухомість та недостатністю залучення механізмів державно-приватного партнерства. Виділено ряд ключових особливостей житлової нерухомості як об'єкта інвестування, розроблено та представлено рекомендації, що зменшують негативні наслідки значних фінансових та операційних ризиків інвестиційних проектів у сфері житлового будівництва.

**Ключові слова:** ринок житлової нерухомості, торгівля нерухомістю, інвестування в нерухомість, об'єкт будівництва, індекс цін на житло.

**Анотація.** В статье проведено исследование современного состояния рынка жилой недвижимости Украины, проанализированы показатели средней стоимости жилой недвижимости и динамика цен на недвижимость в разрезе первичного и вторичного рынков за 2016–2020 гг. Отмечено, что процесс инвестирования в жилую недвижимость в Украине находится под влиянием иностранных трендов инвестирования на рынке недвижимости и остается одним из наиболее эффективных направлений инвестирования как для инвестиционноспособных граждан, так и для предприятий, имеет место рост цен на недвижимость. Предложение на рынке жилой недвижимости в 2020 году существенно снижается; наблюдается перераспределение рынка от жилья эконом-класса в сторону комфорт-класса. Это дает основания характеризовать рынок жилой недвижимости как активный, не перегретый, с устойчивым спросом на объекты жилой недвижимости, несмотря на влияние фактора пандемии.

Отмечено, что действующие в Украине механизмы и инструменты привлечения инвестиций для финансирования жилищного строительства имеют как положительные, так и отрицательные тенденции для всех участников строительства. Предусмотрены для инвесторов способы приобретения жилья связанные с увеличением рисков от вложенных инвестиций: отмечено, что некоторые из них можно отнести к механизмам реинвестирования в недвижимость с целью получения прибыли. Они имеют место в Украине, несмотря на высокую риск-ориентированность вложения инвестиций в объекты недвижимости на стадии строительства и склонность украинских застройщиков нарушать свои обязательства перед инвесторами.

Обоснованно низкую институциональную способность государства на современном этапе, что объясняется отсутствием надлежщего института регулирования рынка инвестирования в жилую недвижимость и недостаточностью привлечения механизмов государственно-частного партнерства. Выделен ряд ключевых особенностей жилой недвижимости как объекта инвестирования, разработаны и представлены рекомендации, которые уменьшают негативные последствия значительных финансовых и операционных рисков инвестиционных проектов в сфере жилищного строительства.

**Ключевые слова:** рынок жилой недвижимости, торговля недвижимостью, инвестирование в недвижимость, объект строительства, индекс цен на жилье.

**Summary.** The article examines the current state of the residential real estate market in Ukraine, analyzes the average cost of residential real estate and the dynamics of real estate prices in terms of primary and secondary markets for 2016–2020. It is established that the process of investing in residential real estate in Ukraine is influenced by foreign trends investing in the real estate market and remains one of the most effective areas of investment for both able-bodied citizens and businesses, there is an increase in real estate prices. Supply in the residential real estate market in 2020 is significantly reduced; there is a redistribution of the market from economy class housing to comfort class. This gives grounds to characterize the residential real estate market as active, not overheated, with a stable demand for residential real estate despite the impact of the pandemic factor.

It is established that the current mechanisms and tools for attracting investment to finance housing construction in Ukraine have both positive and negative trends for all participants in construction. Investors' ways of buying a home are associated with an increased risk of investment: some have been found to be reinvestment in real estate for profit. They occur in Ukraine, despite the high risk-oriented investment in real estate under construction and the tendency of Ukrainian developers to violate their obligations to investors.

The low institutional capacity of the state at the present stage is substantiated, which is explained by the lack of a proper institution of regulation of the residential real estate investment market and the insufficiency of public-private partnership mechanisms. A number of key features of residential real estate as an object of investment are highlighted, recommendations are developed and presented that reduce the negative consequences of significant financial and operational risks of investment projects in the field of housing construction.

**Key words:** residential real estate market, real estate trade, real estate investment, construction object, housing price index.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день, інвестування у будівництво житлової нерухомості є одним із основних напрямів інвестування дрібних інвесторів — пересічних українських громадян. Відсутність належного законодавчого забезпечення та державного контролю за процесами інвестування у будівництво житла, призвела до ситуації, коли тисячі громадян України виявилися ошуканими у результаті порушення їх суб'єктивних прав та інтересів. Сучасні умови господарювання та політична нестабільність економіки країни вимагає значних перетворень у галузі державного регулювання сфери житлового будівництва, а також створенні таких стратегій залучення інвестицій, які будуть здатні вирішити усі необхідні завдання, які стоять перед державою в контексті забезпечення сталого розвитку міст та регіонів.

Недостатність сучасних наукових розробок зазначеної проблематики, відсутність теоретичних узагальнень та відповідних практичних рекомендацій негативно впливають на розвиток нормативного регулювання відносин інвестування у житлове будівництво. Зазначене обумовлює нагальну потребу глибокого наукового дослідження теоретичних та практичних проблем дослідження особливостей інвестування житлового будівництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ринків нерухомості, механізмів їх функціонування, підходів до оцінювання, фінансово-інвестиційне забезпечення діяльності, механізми фінансування житлового будівництва були розкриті в працях українських та зарубіжних учених, а саме: А. Асаула [1], В. Базилевича [2], О. Євтуха [3], Т., Завори [4], С. Кручка [5], В. Лагутіна [6], Н. Орлової [7], В. Павлова [8–9], К. Паливоди [10] та ін. Однак, актуальними залишаються питання залучення ефективних механізмів інвестування в нерухомість у взаємозв'язку із вдосконаленням інституційних норм і правил; позначення ролі інструментів фінансового ринку на ринку житла. Важливим інститутом у створенні умов інвестування в нерухомість є держава, яка виступає також регулятором діяльності професійних учасників ринку (ріелторів, оцінювачів, страховиків).

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз тенденцій сучасного стану ринку нерухомості України, дослідження сутності і специфіки існуючих механізмів залучення інвестицій в об'єкти будівництва, а також виявлення інституційних можливостей держави, які сприятимуть зменшенню ризиків для інвесторів.

**Виклад основного матеріалу.** Найголовнішим структурним елементом національної економіки є

житлове будівництво. На сьогоднішній день, обсяги державних інвестицій у житлове будівництво незначні. Проте, існує постійна потреба для задоволення попиту населення країни в житлі, яка може бути вирішена шляхом залучення інвестицій у об'єкти житлової нерухомості самими будівельними підприємствами із зовнішніх джерел і збільшення обсягів житлового будівництва.

Економічна теорія вводить нерухомість у систему свого наукового інтересу, виявляючи в ній специфічні властивості, навколо яких моделюються різні види економічної діяльності. З точки зору економістів, нерухомість — це капітал, що зрощений із землею. Це означає, що цінність та вартість нерухомості обумовлена її безпосередньою залежністю від землі.

Нерухомість сьогодні виконує дві найважливіші функції: засобу виробництва та об'єкта особистого споживання. Як засіб виробництва нерухомість використовуються під час виробництва більшості матеріальних сучасних благ і послуг. Об'єкти нерухомості, що використовуються як житлові, рекреаційні, культурні виступають як предмети особистого споживання. Отже, нерухомість перебуває в центрі перетину різних економічно-правових процесів, приватних і публічних інтересів, адміністративних норм і правил. Такі обмеження впливають на розвиток ринку нерухомості і формують у ньому певну структуру. Структура ринку нерухомості завжди залежить як від рівня організації ринку, так і від складу самої нерухомості.

Необхідно зазначити, що учасниками суспільних відносин на ринку нерухомості виступають: власники об'єктів нерухомості, орендарі, користувачі, інвестори, ріелтори (професійні посередники), органи державної влади та місцевого самоврядування, інфраструктурні організації тощо.

Залежно від функціонального призначення та реалізації функції капіталу (можливість отримання доходу) О. А. Гриценко поділяє нерухомість на споживчу, виробничу, комерційну, інвестиційну, дохідну. Кожен вид нерухомості має свої особливості функціонування, що потребує специфічного режиму регулювання. Різні види доходу передбачають особливий алгоритм оподаткування — це може бути частина вартості нерухомості або вилучення прибутку, що виникає внаслідок її функціонування.

Споживча нерухомість призначена для постійного (або довготривалого) проживання суб'єктів та розміщення їх власних речей. Ця нерухомість дозволяє користувачам отримувати приховану (альтернативну) ренту. Стосовно саме споживчої нерухомості виникає особливий інституційно-організований суб'єкт володіння — об'єднання влас-

ників багатоквартирних будинків, який потрапляє у свій специфічний правовий простір.

Виробнича нерухомість призначена для розміщення різних видів діяльності у сфері промисловості, сільського господарства, транспорту, зв'язку та ін. Дохід від цього виду нерухомості безпосередньо входить у прибуток від основної діяльності. Крім того, певні види виробничої нерухомості (подібно до споживчої) мають приховану ренту, чим обумовлена можливість їх перетворення на комерційну нерухомість.

Комерційна нерухомість призначена для розміщення тих видів господарської діяльності, які безпосередньо пов'язані із наданням послуг споживачам (торговельні приміщення, офіси, кафе тощо). Основна мета розміщення комерційної нерухомості — отримати ренту від місця розташування (де концентрується необхідний рівень купівельної спроможності).

Інвестиційна нерухомість — це всі ті об'єкти (незалежно від призначення), вкладення фінансових ресурсів, у які здійснюється з метою отримання підприємницького доходу, до складу якого входять прибуток, рента, відсоток. Навколо інвестиційної нерухомості складається багатовимірне економіко-правове середовище, де діють механізми фінансування, іпотечного кредитування. До цього середовища потрапляють операції із цінними паперами, коли фінансування здійснюється шляхом емісії сертифікатів Фонду операцій з нерухомістю [11, с. 49].

Поняття «житлове будівництво» закріплено в статті 47 Конституції України, в якій зазначено, що кожний громадянин має право на житло. Держава створює умови, за яких кожний матиме змогу побудувати житло, придбати його у власність або взяти в оренду. Громадянам, які потребують соціального захисту, житло надається державою та органами місцевого самоврядування безоплатно або за доступну для них плату відповідно до Закону [12]. Отже, згідно зі ст. 47 Конституції України є дві форми набуття житла громадянином:

- 1) самостійно (будівництво житла, придбання його у власність або оренда);
- 2) надання державою та органами місцевого самоврядування як безоплатного, так і частково оплатного. Житло, передбачене другою формою, може бути збудоване на замовлення держави або органів місцевого самоврядування суб'єктами господарювання, які мають відповідні дозволи та ліцензії. А така форма отримання громадянином житла, як його придбання, в ринкових умовах створює особливий напрям діяльності суб'єктів господарювання — будівництво житла з метою його подальшої реалізації.

Інвестиційний процес у житловому будівництві слід розглядати як сукупність послідовно реалізованих процесів будівельно-девелоперськими компаніями (як ключовими суб'єктами інвестування) щодо формування грошових ресурсів із різних джерел, їх інвестування у проекти будівництва житлових будинків та / або комплексного освоєння територій з метою отримання інвестиційного доходу від їх реалізації і подальшого реінвестування отриманого доходу в нові інвестиційні проекти житлового будівництва [13, с. 57].

Процеси інвестування у будівництво об'єктів нерухомості у вирішальній мірі залежать, перш за все, від цінової політики та попиту на ринку нерухомості, правового поля функціонування ринку нерухомості, інформаційного простору, моніторингу ринку, системи показників оцінки розвитку торгівлі житлом, механізмів фінансування та регулювання торгівлі житлом.

Аналіз динаміки цін на нерухоме майно характеризується такими основними показниками, як індекси на житло на первинному та вторинному ринках. Сам же індекс цін на житло визначають як відсотковий показник, що характеризує зміни у часі рівня цін на житлову нерухомість, що є об'єктом купівлі-продажу, при здійсненні операцій з реалізації житла юридичними або фізичними особами [14].

У розпал шоку для всіх економік, викликаного пандемією різкого спаду в багатьох галузях, ціни на нерухомість в світі фактично вирости за чотири квартали минулого року. Дослідження глобального ринку нерухомості від UBS [15] показало, наскільки стійкими були ринки різних країн, і завдяки чому сектору нерухомості вдалося встояти в містах у 2020 році. Індекси цін всіх міст Європи зросли, при цьому були найвищими в світі, а такі міста, як Мюнхен, Франкфурт, Париж і Амстердам знаходяться в зоні ризику цінового пузиря. Дисбаланс продовжує збільшуватися в результаті рекордно низьких фінансових витрат, які не відповідають потужностям місцевої економіки. Однак, зростання цін в Амстердамі значно сповільнилося і, очікується, що вони залишаться низьким, оскільки стандарти кредитування були посилені. Зростання цін в Мадриді також зупинилось через пандемію.

У Женеві показники індексу неухильно росли протягом останніх 2-х років, і ціни на житло відновили всі збитки, понесені протягом 2013 і 2016 років. Лондон залишається в зоні переоцінки. Проблеми з доступністю, політична невизначеність, і посилення податкової та нормативної бази тиснуть на ціни на житло. Ціни на нерухомість в Стокгольмі почали відновлюватися після різкої корекції.

Ринкові дисбаланси там знову збільшуються, але все ще залишаються значно нижчими, ніж в 2017 році.

У США падіння ставок по іпотечним кредитам до історично низького рівня підтримує ціни на житло. Зростання попиту всередині міст сповільнилось, оскільки люди переїхали в більш дешеві і сприятливі з точки зору податків, бізнесу та регулювання штати. Пандемія ще більше посилила цю тенденцію, а проблеми з доступністю міського житла також стимулюють міграцію в передмістя.

Реальні ціни на житло в Гонконзі у 2020 році більш ніж на 50% вище, ніж вони були 10 років тому, ціни в Сінгапурі за цей період практично не змінилися. Жорсткість регулювання виявилось дуже ефективним засобом стримування зростання цін за останнє десятиліття. Невизначені економічні перспективи впливають на ринкові перспективи в обох містах, але в перспективі попит, імовірно, залишиться високим, враховуючи їх відповідні ключові ролі в регіоні.

Ціни на нерухомість в Сідней майже на 50% вище, ніж в 2010 році. За останні 3 роки ціни сильно коливалися. Токіо перетворився в один з найдинамічніших ринків житла в регіоні, чому сприяли високі темпи зростання населення і привабливі умови фінансування. Ціни ростуть вже майже 10 років.

Сучасний український ринок житла почав формуватися на початку 90-х років ХХ століття як складник процесу переходу від планової до ринкової моделі економіки. Його поява стала можливою завдяки приватизації значної частки житлового фонду, прийняттю низки законодавчих актів, які заклали інституційні основи ринку житлової нерухомості, створили умови для залучення у сферу житлового будівництва коштів приватних компаній та громадян.

Офіційної та достовірної інформації про ціни на ринку житлової нерухомості в Україні немає, зокрема, на офіційному сайті Державної лужби статистики в розділі Статистична інформація/Економічна статистика/Ціни наведено лише інформацію про індекси цін на житло. Така ситуація пов'язана із тим, що у Методологічних положеннях щодо організації державного статистичного спостереження за змінами цін на ринку житла [16] статистична інформація, отримана за результатами державного статистичного спостереження, поширюється у зведеному знеособленому вигляді а також те, що актуалізація сукупності одиниць і переліку респондентів державного статистичного спостереження не здійснюється [14].

За даними сайту minfin.com.ua, з посиланням на дані Державної служби статистики України, загальні індекси цін на житло за період з 2016 по 2020 рр. були наступними (табл. 1) [17].

Як бачимо з табл. 1, рівень цін в національній валюті на первинному ринку нерухомості продовжує помірне зростання. Основні причини підвищення ціни — зростання курсу валют, вартості будівельних робіт, матеріалів, заробітної плати. Більше половини населення світу проживає в міських районах. За даними агентства ООН в Україні, до 2050 року ця цифра зросте до 6,5 млрд. людей, тобто двох третин усього людства. Сталого розвитку не можна досягти без залучення інвестицій у будівельну сферу та вдосконалення підходів щодо управління на місцях.

Швидке зростання економіки міст у країнах, що розвиваються, одночасно з активізацією міграції з сільських районів до міста, викликало бум у мегаполісах. У міських районах нерідко зосереджена крайня бідність, а національним і міським органам

Таблиця 1

Загальні індекси цін на житло в Україні за 2016–2020 рр.

Рік	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	За рік
Первинний ринок житла					
2016	101,0	96,9	100,0	104,3	102,1
2017	101,1	100,6	100,3	102,3	104,4
2018	102,0	100,9	100,4	101,7	105,1
2019	102,3	102,0	100,3	103,1	107,9
2020	101,4	101,8	101,2	101,6	106,1
Вторинний ринок житла					
2016	104,2	95,4	104,9	99,2	103,4
2017	102,6	100,4	100,6	102,5	106,2
2018	100,7	98,9	102,8	105,5	108,0
2019	102,8	101,8	101,3	102,7	108,9
2020	103,6	101,5	102,4	101,9	109,7

Джерело: сформовано за [17; 19]

влади не просто розмістити зростаюче населення на таких територіях. Досягнення безпеки і сталого розвитку міст означає забезпечення безпечним і доступним житлом громадян [18].

У місті Києві у грудні 2020 року, порівняно з січнем 2020 року гривневі ціни збільшилися в усіх сегментах первинної нерухомості: економ-клас — на 14,4%; комфорт-клас — на 9%; бізнес-клас — на 7,1%, преміум-клас — на 14,4%.

За даними сайту Lun.ua, середня вартість у новобудовах Києва складає 30 150 грн / м<sup>2</sup>, що у доларовому еквіваленті становить 1070 дол. / м<sup>2</sup>.

Середня ціна у передмісті Києва складає 16 500 грн / м<sup>2</sup>, що у доларовому еквіваленті становить 585 \$ / м<sup>2</sup> [19].

За даними з Реєстру будівельної діяльності та сайту Державної служби статистики України щодо показників початку та завершення будівництва з 2000 по 2009 рік площа житла, введенного в експлуатацію, постійно росла, активно також здавали житлові об'єкти в Києві. У 2000-му в Україні ввели в експлуатацію 5 тис. 558 кв. метрів житла, з них в столиці — 859 кв. метрів. У 2004-му по всій Україні ввели в експлуатацію 7 тис. 566 кв. метрів житла (+17,6%), в Києві — 1 тис. 50 кв. метрів (+4,9%). У 2005 році загальна площа прийнятого в експлуатацію житла зросла на 14,4%, по країні — на 3,3%. Своєрідний пік введення в експлуатацію житла був в 2007–2008 роках: в Україні взяли 10 тис. 244 кв. метрів і 10 тис. 496 кв. метрів відповідно, в Києві — 1 тис. 401 кв. метрів і 1 тис. 430 кв. метрів. У 2009 році в Києві площа прийнятого в експлуатацію житла знизилася на 34% — до 1 тис. 12 кв. метрів, а по всій країні — на 39% (до 6,4 тис. кв. метрів). У 2013 році був новий рекорд: в Києві ввели в експлуатацію 1 тис. 509 кв. метрів житла, а в усій Україні — 11 тис. 217 кв. метрів. У 2014 році знову спад: в Україні прийняли на 13% менше житлової площі, в столиці — на 4,4%. Зменшення площі введенного в експлуатацію житла в Києві спостерігалось ще в 2015–2016 роках, а також у 2018–2020 роках. У минулому році по всій країні здали 5 тис. 750 кв. метрів житла (–48%), в Києві — лише 286 кв. метрів (–74,3%) [20].

Ринок нерухомості України знаходиться під впливом закордонних трендів. Країна не бере участі в моніторингу оцінки глобального індексу цінового пузиря. Але, орієнтуючись на загальносвітові тенденції можна зробити висновки, що в Україні іпотека навіть з урахуванням державної підтримки не впливає на вітчизняний ринок нерухомості, а різниця між вартістю житла на етапі будівництва і вартістю житла введенного в експлуатацію дає

можливість отримати до 30% прибутку, придбання громадянами житла з метою здачі його в оренду також робить цю інвестицію досить привабливою.

Також, зв'язок між цінами на житло і доходами населення говорить про критичний розрив особливо в регіонах. Що стосується зміни цін на житло по відношенню до інфляції, тут нерухомість залишається одним з небагатьох інструментів для збереження коштів. Якщо уряди економічно розвинених країн компенсували багатом потенційним покупцям житла втрату доходів, а також пом'якшили умови фінансування, то українські держструктури більше коштів направляли в інші галузі, а не на підтримку людей і бізнесу.

У галузі регулювання сфери житлового будівництва з боку держави, останнім часом було розроблено багато законодавчих актів та постанов, а також внесено зміни до Законів України «Про інвестиційну діяльність» [21] та «Про фінансово-кредитні механізми управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю» [22]. Всі зміни були спрямовані на врегулювання відносин між учасниками будівництва, захист прав основних інвесторів житлового будівництва — населення. Інвестування і фінансування житлового будівництва з використанням недержавних коштів, залучених від фізичних та юридичних осіб, може здійснюватися тільки такими механізмами:

- фонди фінансування будівництва (ФФБ);
- випуск безпроцентних (цільових) облігацій;
- інститути спільного інвестування (ІСІ);
- фонди операцій із нерухомістю (ФОН).

Ситуація на ринку житлової нерухомості в Україні на останні роки також характеризується певними особливостями та діями з боку уряду, що направлені на покращення інвестиційного клімату в даному сегменті:

- відміна у 2021 році пайових внесків забудовників на розбудову населених пунктів, де провадиться будівництво;
- прийняття Верховною Радою України Закону № 199-IX, який регламентує здійснення усіх дозвільних процедур в будівництві через «е-кабінет забудовника» та передбачає створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва в складі містобудівного кадастру [23];
- ухвалення Верховною Радою України прийняття за основу проекту Закону України № 1056–1, що забезпечуватиме підвищення рівня захисту права власності на нерухомість в Україні [24];
- прийняття Верховною Радою України Закону № 156-IX, що підвищує вимоги до забудовників та конкретизує будівельні нормативи [25].

Раніше чинним українським законодавством, а саме, статтею 40 ЗУ «Про регулювання містобудівної діяльності», було передбачено обов'язковість сплати замовниками будівництва пайового внеску у розвиток інфраструктури населеного пункту: у розмірі 4% від вартості житлового будівництва та 10% від вартості нежитлової забудови.

Змінами до законодавства з 01.01.2020 року, на 2020 рік було встановлено перехідний період та зменшено ставки: для нежитлових будівель та споруд — 4% загальної кошторисної вартості будівництва об'єкта; для житлових будинків — 2% вартості будівництва об'єкта, що розраховується відповідно до основних показників опосередкованої вартості спорудження житла за регіонами України, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну житлову політику і політику у сфері будівництва, архітектури і містобудування; для всіх промислових об'єктів — 0%.

Прийнятим Законом з 01.01.2021 року повністю скасовували пайову участь у розвиток інфраструктури населеного пункту, шляхом виключення статті 40 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності».

На наш погляд, компромісний та узгоджений варіант скасування обов'язкової пайової участі (внесків) до місцевих бюджетів на розвиток інфраструктури населеного пункту, де здійснюється будівництво, з 2021 року негативно вплине на розвиток інфраструктури міст, але, при цьому, не порушуються вимоги Бюджетного кодексу й був наданий час для місцевих бюджетів без будь-яких стресів пройти етап скасування цього місцевого збору. Перехідний період давав не лише можливість місцевій владі спробувати за рік віднайти додаткові джерела наповнення бюджету розвитку, а й налагодити ефективну — таку, що відповідає сучасним європейським підходам, модель взаємодії з інвесторами та громадою.

На думку авторів і прихильників законопроекту, механізм пайового внеску є застарілим та корупційним. Гроші, які теоретично повинні йти на розбудову інфраструктури, осідали переважно в кишенях місцевих чиновників, оскільки ті мали право визначати рівень такої участі в кожному конкретному випадку. Крім того, такий внесок перешкоджає залученню додаткових інвестицій. Особливо, коли йдеться про спорудження великих комерційних нежитлових об'єктів: 10% -й збір значно збільшує термін окупності проекту. За даними дослідження Мінрегіону, насправді кошти від пайової участі або не витрачалися на інфраструктуру, або їх цільове

спрямування неможливо відстежити. А за сумами надходження до бюджету міста, він становить до 1% від загальних надходжень.

Так чи інакше пайовий внесок «додавав» квадратним метрам зайвої вартості. Тому перше питання, яке виникає, чи знизить його скасування ціни на нерухомість? Девелопери припускають, що теоретично — так, ціни на квадратні метри в нових проектах можуть знизитися. Залежно від регіону мова може йти про 0,1–4%.

Слід вказати, що неврегульованість законодавчого простору функціонування ринку житлової нерухомості значно ускладнює залучення інвестицій та діяльність ринку в цілому. Українське законодавство, яке регулює операції на ринку житлової нерухомості, часто не встигає за змінами, які відбуваються в цивільно-правових відносинах, і тому суб'єктам цього ринку доводиться стикатися з ситуаціями, які законами та іншими нормативно-правовими актами не регулюються, або регулюються не належним чином.

Серед основних тенденцій ринку житлової нерухомості як об'єкта інвестування, можна виділити наступні.

По-перше, в Україні на сучасному етапі створені інституційні можливості для заможних громадян, але водночас обмеженими є можливості інвестувати кошти без активної персональної участі. Значну стримуючу роль в залученні інвестицій в нерухомість виконує фінансовий ринок. Крім цього, суворий контроль за рухом капіталу унеможливує його інвестування за кордон, принаймні на законних підставах.

Багато інвестиційноспроможних українців та бізнес-структур розглядають ринок житла як єдину привабливу форму інвестицій, яка поєднує в собі, з їх точки зору, дуже високу доходність, безпеку і ліквідність в порівнянні з альтернативними активами в Україні, проте через брак інвестиційних можливостей не можуть цим скористатися.

По-друге, прагнення купувати житло вищого класу на завершальній стадії будівництва (так зване «готове житло»), зростання курсу долара і цін на матеріали та оплату праці призвели до зростання цін на житло у м. Києві. Середня і медіанна ціна в місті Києві встановилися на рівні 1000 дол. / м.кв. Передмістя Києва демонструє більш динамічне зростання цін (+15–20%), але все ще показує більш привабливу вартість у порівнянні зі столицею — середній показник в порядку 600 дол. / м.кв.

Ще одним значущим трендом 2020 року став інтерес до заміського малоповерхового житла. Слідом за бумом оренди, зріс інтерес до покупки заміських

котеджів. Ринкова модель перейшла від масштабних об'єктів класичного дизайну 250–500 м.кв. з великою територією до ефективних і економним варіантів до 200 м.кв., 8–12 сотками прибудинкової території, з використанням сучасних будівельних технологій.

Держава, як інститут, намагається відігравати також активну роль в процесах формування ринку житлової нерухомості і проводити планомірну політику в напрямку створення оптимального ринкового середовища для учасників ринку.

Житловий сектор потребує значного збільшення обсягів житлових інвестицій, тому що забезпеченість житловими площами є одним з головних індикаторів оцінки рівня життя населення, добробуту нації та сталого розвитку міст.

Існуючі в Україні механізми інвестування в об'єкти нерухомості орієнтовані на дві основні групи інвесторів, які переслідують різні цілі. З одного боку, це — інвестори, зацікавлені в отриманні доходу від операцій з нерухомістю та інвестори, зацікавлені у створенні та подальшому придбанні об'єктів нерухомості.

**Висновки.** Отже, процес інвестування в житлову нерухомість в Україні перебуває під впливом закордонних трендів інвестування на ринку нерухомості і залишається одним з найбільш ефективних напрямків інвестування як для інвестиційноспроможних громадян, так і для підприємств. В Україні йдеться про ризико-орієнтоване інвестування в житло на етапі будівництва з подальшим перепродажем його, оскільки це дає можливість отримати до 30% кінцевого прибутку. В приватному секторі дедалі більшої популярності набирає купівля житлової нерухомості не для власних потреб а з метою подальшої здачі в оренду, що гарантує постійні пасивні доходи. На ринку житлової нерухомості має місце зростання цін на нерухомість. Проте, ця ознака та інші фактори: зростання курсу валют, вартості будівельних робіт, матеріалів, інфляційні тенденції суттєво не змінюють уподобання інвесторів щодо надання конкурентних переваг інвестуванню в житлову нерухомість, про що свідчить також зростаючий дефіцит якісних земельних ділянок для будівництва

у столиці та передмісті та стимулювання попиту за рахунок великої кількості переселенців із східних областей та АР Крим. Пропозиція на ринку житлової нерухомості у 2020 році суттєво знизилася — відбулось зниження обсягу введення житла на 26% для Києва і області (по Києву зниження на 36%, по області — на 20%). На нашу думку, це наслідок не стільки впливу пандемії, скільки реформи дозвольної системи. Спостерігається перерозподіл ринку від житла економ-класу в сторону комфорт-класу, який досяг вже половини пропозиції. Крім усього іншого, зросла пропозиція житла бізнес-класу. Умови карантину позначили тренд «надомних робіт» і також впливали на мотиви купівлі нового житла. Це дає підстави характеризувати ринок житлової нерухомості як активний, не перегрітий, з стійким попитом на об'єкти житлової нерухомості попри впливу фактору пандемії. Чинні в Україні механізми та інструменти залучення інвестицій для фінансування у житлове будівництво мають як позитивні, так і негативні сторони для всіх учасників будівництва. Деякі з них можна віднести до механізмів реінвестування в нерухомість з метою отримання прибутку. Вони мають місце в Україні, незважаючи на високу ризик-орієнтованість вкладення інвестицій в об'єкти нерухомості на стадії будівництва та схильність українських забудовників порушувати свої зобов'язання перед інвесторами. Низька інституційна спроможність держави, що пояснюється відсутністю належного інституту регулювання такого ринку з боку держави та недостатністю залучення механізмів державно-приватного партнерства. Для забезпечення значних фінансових та операційних ризиків інвестиційних проектів у сфері житлового будівництва існує потреба в чіткій координації дій учасників для мінімізації витрат і дотримання термінів будівельних робіт.

Відтак, у вирішенні проблеми залучення інвестицій у будівництво житла потрібно використовувати комплексний підхід, який передбачає застосування як ринкових механізмів, так і методів державного регулювання, використовуючи економічні та правові регулятори, що стане суттєвим напрямком активізації інвестиційних процесів в Україні.



### Література

1. Асаул А. М., Павлов В. І., Пилипенко І. І., Павліха Н. В. Ринок нерухомості: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 336 с.
2. Базилевич В. Д., Погорельцева Н. П. Іпотечний ринок. Київ: Знання, 2008. 717 с.
3. Євтух О. Т. Світовий досвід використання стандартів при іпотечному кредитуванні. Вісник УАВС. 2009. № 2. С. 37–39.
4. Завора Т. Ринок нерухомості та особливості його функціонування / Т. Завора // Економіст. 2006. № 10. С. 40–43.
5. Кручок Н. С. Іпотека в Україні: стан та перспективи розвитку. Київ: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2010. 298 с.
6. Лагутін В. Д. Кредитування: теорія та практика: навч. посіб. 4-те вид., стер. Київ: Знання, 2004. 215 с.
7. Орлова Н. С. Особливості реалізації державної житлової політики в Україні / Н. С. Орлова // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія: Державне управління. 2014. Т. 239 № 237. С. 112.
8. Павлов К. В. Змістова характеристика функціонування регіональних ринків нерухомості // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: журнал/уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. № 1 (9). С. 102–109.
9. Павлов К. В. Регулювання інвестиційно-житлових відносин в Україні: монографія. Рівне: НУВГП, 2013. 250 с.
10. Паливода К. В. Механізми та інструменти фінансування житлового будівництва за умов соціально-економічної нестабільності в Україні [Електронний ресурс] / К. В. Паливода // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 7. URL: [http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ipd\\_2018\\_1\\_3.pdf](http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ipd_2018_1_3.pdf)
11. Гриценко О. А. Економічні основи права нерухомої власності. Економічна теорія та право, 2016. № 1 (24) 2016. С. 46–55.
12. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 чер. 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Вознюк М. А., Садов'як М. С. Сучасні особливості інвестування сфери житлового будівництва // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 2. С. 57–60. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20162\(118\)/sep20162\(118\)\\_057\\_VoznyukM,SadovyakM.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20162(118)/sep20162(118)_057_VoznyukM,SadovyakM.pdf) (дата звернення: 15.05.2021).
14. Бахарева Я. В. Підходи до аналізу й прогнозування ринку нерухомості України. Danish Scientific Journal (DSJ). 2020. № 34, Vol. 2. Р. 35–46. URI: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24319.pdf>
15. Sustainability Report 2020. Based on GRI Standards. URL: <https://www.ubs.com/global/en/ubs-society/our-documents.html>
16. Методологічні положення щодо організації державного статистичного спостереження за змінами цін на ринку житла: затверджено Наказом Державної служби статистики України 06.02.2019 р. № 48. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2019/48/mp\\_cr\\_zh.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/48/mp_cr_zh.pdf)
17. Сайт ТОВ «МінфінМедіа». URL: <https://index.minfin.com.ua>
18. Сталий розвиток для України. URL: <https://ukraine.un.org/uk> (дата звернення: 15.05.2021).
19. Статистика новобудов у реальному часі. URL: <https://misto.lun.ua>
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2021).
21. Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю: Закон України від 19.06.2003 № 978-IV. Верховна Рада України. Офіц. сайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/978-15/page>
22. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. Верховна Рада України. Офіц. сайт. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/page>
23. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення порядку надання адміністративних послуг у сфері будівництва та створення Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва: прийнятий 17.10.2019 р. № 199-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
24. Постанова Верховної Ради України Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту права власності: від 12.09.2019р. № 81-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
25. Закон України Про внесення змін до Закону України «Про будівельні норми» щодо удосконалення нормування у будівництві: прийнятий 03.10.2019р. 156-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

### References

1. Asaul A. M., Pavlov V. I., Pylypenko I. I., Pavliukha N. V. Rynok nerukhomosti: navch. posib. K.: Kondor, 2006. 336 s.
2. Bazylevych V. D., Poghorjeljeva N. P. Ipoteknyj rynek. Kyjiv: Znannja, 2008. 717 s.
3. Jevtukh O. T. Svitovij dosvid vykorystannja standartiv pry ipoteknomu kredytuvanni. Visnyk UAVS. 2009. # 2. S. 37–39.
4. Zavora T. Rynok nerukhomosti ta osoblyvosti jogho funkcionuvannja / T. Zavora // Ekonomist. 2006. # 10. S. 40–43.
5. Kruchok N. S. Ipoteka v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku. Kyjiv: ZAT «NICH LAVA», 2010. 298 s.
6. Laghutyn V. D. Kredytuvannja: teorija ta praktyka: navch. posib. 4-te vyd., ster. Kyjiv: Znannja, 2004. 215 s.
7. Orlova N. S. Osoblyvosti realizaciji derzhavnoji zhytlovoji polityky v Ukraini / N. S. Orlova // Naukovi praci [Chornomors'kogo derzhavnogo universytetu imeni Petra Moghyly kompleksu «Kyjevo-Moghyl'jans'ka akademija»]. Serija: Derzhavne upravlinnja. 2014. T. 239 # 237. S. 112.
8. Pavlov K. V. Zmistova kharakterystyka funkcionuvannja rehionalnykh rynkiv nerukhomosti // Ekonomichnyj chasopys Skhidnojevropejs'kogo nacional'nogo universytetu imeni Lesi Ukrainky: zhurnal/uklad. Ljubov Ghryghorivna Lypych, Myroslava Boghdanivna Kulynych. Luc'k: Vezha-Druk, 2017. # 1 (9). S. 102–109.
9. Pavlov K. V. Reghuljuvannja investycijno-zhytlovykh vidnosyn v Ukraini: monohrafija. Rivne: NUVGhP, 2013. 250 s.
10. Palyvoda K. V. Mekhanizmy ta instrumenty finansuvannja zhytlovogho budivnytva za umov socialjno-ekonomichnoji nestabilnosti v Ukraini [Elektronnyj resurs] / K. V. Palyvoda // Investyciji: praktyka ta dosvid. 2018. # 1. S. 7. URL: [http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ipd\\_2018\\_1\\_3.pdf](http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ipd_2018_1_3.pdf)
11. Ghrycenko O. A. Ekonomichni osnovy prava nerukhomoji vlasnosti. Ekonomichna teorija ta pravo, 2016. # 1 (24) 2016. S. 46–55.
12. Konstytucija Ukrainy: pryjnjata na p'jati sesiji Verkhovnoji Rady Ukrainy 28 cher. 1996 r. // Vidomosti Verkhovnoji Rady Ukrainy. 1996. # 30. St. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Voznjuk M. A., Sadov'jak M. S. Suchasni osoblyvosti investuvannja sfery zhytlovogho budivnytva // Socialjno-ekonomichni problemy suchasnogho periodu Ukrainy. 2016. Vyp. 2. S. 57–60. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20162\(118\)/sep20162\(118\)\\_057\\_VoznyukM,SadovyakM.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20162(118)/sep20162(118)_057_VoznyukM,SadovyakM.pdf) (data zvernennja: 15.05.2021).
14. Bakharjeva Ja. V. Pidkhody do analizu j prohnozuvannja rynku nerukhomosti Ukrainy. Danish Scientific Journal (DSJ). 2020. # 34, Vol. 2. P. 35–46. URI: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/24319.pdf>
15. Sustainability Report 2020. Based on GRI Standards. URL: <https://www.ubs.com/global/en/ubs-society/our-documents.html>
16. Metodologichni polozhennja shhodo orghanizaciji derzhavnogho statystychnogho sposterezhennja za zminamy cin na rynku zhytla: zatverdzheno Nakazom Derzhavnoji sluzhby statystyky Ukrainy 06.02.2019r. # 48. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/metod\\_polog/metod\\_doc/2019/48/mp\\_cr\\_z\\_h.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/48/mp_cr_z_h.pdf)
17. Sajt TOV «MinfinMedia». URL: <https://index.minfin.com.ua>
18. Stalyj rozvytok dlja Ukrainy. URL: <https://ukraine.un.org/uk> (data zvernennja: 15.05.2021).
19. Statystyka novobudov u realnomu chasi. URL: <https://misto.lun.ua>
20. Oficijnyj sajт Derzhavnoji sluzhby statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennja: 15.05.2021).
21. Pro finansovo-kredytne mekhanizmy i upravlinnja majnom pry budivnytvi zhytla ta operacijakh z nerukhomistju: Zakon Ukrainy vid 19.06.2003 # 978-IV. Verkhovna Rada Ukrainy. Ofic. sajт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/978-15/page>
22. Pro investycijnu dijalnistj: Zakon Ukrainy vid 18.09.1991 # 1560-XII. Verkhovna Rada Ukrainy. Ofic. sajт. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/page>
23. Zakon Ukrainy Pro vnesennja zmin do dejakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shhodo udoskonalennja porjadku nadannja administratyvnykh poslugh u sferi budivnytva ta stvorennja Jedynoji derzhavnoji elektronnoji systemy u sferi budivnytva: pryjnjatyj 17.10.2019 r. # 199-IKh. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
24. Postanova Verkhovnoji Rady Ukrainy Pro pryjnjattja za osnovu proektu Zakonu Ukrainy pro vnesennja zmin do dejakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shhodo zakhystu prava vlasnosti: vid 12.09.2019r. # 81-IKh. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
25. Zakon Ukrainy Pro vnesennja zmin do Zakonu Ukrainy «Pro budiveljni normy» shhodo udoskonalennja normuvannja u budivnytvi: pryjnjatyj 03.10.2019r. 156-IKh. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

УДК 330.34.01:330.341.1:658

**Петрушка Тетяна Олексіївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Петрушка Татьяна Алексеевна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики предприятия и инвестиций  
Национальный университет «Львовская политехника»*

**Petrushka Tetyana**

*PhD, Associate Professor of the Department of  
Business Economics and Investment  
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-2005-5573

**Юрків Руслан Русланович**

*аспірант кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Юркив Руслан Русланович**

*аспирант кафедры финансов, денежного оборота и кредита  
Львовского национального университета имени Ивана Франко*

**Yurkiv Ruslan**

*Post-Graduate Student of the Department of  
Finance, Money Circulation and Credit  
Ivan Franko National University of Lviv*

ORCID: 0000-0001-9016-6634

**Петрушка Катерина Ігорівна**

*кандидат технічних наук,  
асистент кафедри хімічної інженерії  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Петрушка Екатерина Игоревна**

*кандидат технических наук,  
ассистент кафедры химической инженерии  
Национальный университет «Львовская политехника»*

**Petrushka Kateryna**

*PhD, Assistant of the Department of Chemical Engineering  
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-7905-759X

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-5-7282

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ  
У СФЕРІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА**

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО  
ПОТЕНЦИАЛА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В СФЕРЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОБНОВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

## METHODOLOGICAL BASES FOR THE ASSESSMENT OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF INVESTMENT ACTIVITIES OF SMALL ENTERPRISES IN THE TECHNOLOGICAL RENEWAL OF PRODUCTION

**Анотація.** На даний час багато українських підприємств характеризуються низьким рівнем їх технологічного розвитку. Внаслідок цього продукція таких підприємств є неконкурентоспроможною, що не дає змоги одержувати належні обсяги доходів та прибутків від провадження підприємствами своєї господарської діяльності. Проте, підвищення рівня технологічного розвитку компаній часто потребує вкладення значних обсягів фінансових ресурсів у реалізацію інвестиційних програм технічного переозброєння підприємств. Для багатьох з них залучення цих ресурсів являє собою досить складне завдання, вирішення якого вимагає попереднього оцінювання величини фінансового потенціалу підприємств. Особливо це стосується малих підприємств, для багатьох з яких є характерною обмеженість наявних фінансових ресурсів. Враховуючи це, метою цієї роботи є розроблення методологічних засад оцінювання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності малих підприємств у сфері технологічного оновлення виробництва. Показано, що під фінансовим потенціалом інвестиційної діяльності підприємства варто розуміти його здатність залучати фінансові ресурси з метою забезпечення цієї діяльності. Виділено види фінансового потенціалу інвестиційної діяльності малих підприємств. Зазначено, що будь-який різновид фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємства міститиме три складники, а саме: потенціал залучення фінансових ресурсів з внутрішніх джерел підприємства, потенціал поповнення власного капіталу за рахунок зовнішніх джерел (зокрема, за рахунок внесків сторонніх осіб у пайовий капітал підприємства) та позичковий потенціал підприємства. Побудовано модель оцінювання економічної ефективності інвестування у технологічне оновлення виробництва. Ця модель базується на виділенні технологічної складової основних виробничих засобів підприємства, тобто тієї частини цих засобів, заміна якої відбувається при переході від існуючої технології виробництва продукції до нового більш прогресивного технологічного процесу її виготовлення. Встановлено послідовність формування інвестиційної програми технологічного оновлення виробництва з одночасним визначенням можливих обсягів фінансового забезпечення реалізації цієї програми з використанням тих чи інших джерел такого забезпечення.

**Ключові слова:** фінансовий потенціал, інвестиційна діяльність, мале підприємство, технологічне оновлення, технічне переозброєння.

**Аннотация.** В настоящее время многие украинские предприятия характеризуются низким уровнем их технологического развития. Вследствие этого продукция таких предприятий является неконкурентоспособной, что не позволяет получать надлежащие объемы доходов и прибыли от осуществления предприятиями своей хозяйственной деятельности. Однако повышение уровня технологического развития компаний часто требует вложения значительных объемов финансовых ресурсов в реализацию инвестиционных программ технического перевооружения предприятий. Для многих из них привлечение этих ресурсов представляет собой достаточно сложную задачу, решение которой требует предварительной оценки величины финансового потенциала предприятий. Особенно это касается малых предприятий, для многих из которых характерна ограниченность имеющихся финансовых ресурсов. Учитывая это, целью данной работы является разработка методологических основ оценки финансового потенциала инвестиционной деятельности малых предприятий в сфере технологического обновления производства. Показано, что под финансовым потенциалом инвестиционной деятельности предприятия следует понимать его способность привлекать финансовые ресурсы с целью обеспечения этой деятельности. Выделены виды финансового потенциала инвестиционной деятельности малых предприятий. Отмечено, что любой вид финансового потенциала инвестиционной деятельности предприятия должен содержать три составляющие, а именно: потенциал привлечения финансовых ресурсов из внутренних источников предприятия, потенциал пополнения собственного капитала за счет внешних источников (в частности, за счет взносов посторонних лиц в паевой капитал предприятия) и ссудный потенциал предприятия. Построена модель оценки экономической эффективности инвестирования в технологическое обновление производства. Эта модель базируется на выделении технологической составляющей основных средств предприятия, то есть той части этих средств, замена которой происходит при переходе от существующей технологии производства продукции к новому более прогрессивному технологическому процессу ее изготовления. Установлена последовательность формирования инвестиционной программы технологического обновления производства с одновременным определением возможных объемов финансового обеспечения реализации этой программы с использованием тех или иных источников такого обеспечения.

**Ключевые слова:** финансовый потенциал, инвестиционная деятельность, малое предприятие, технологическое обновление, техническое перевооружение.

**Summary.** Currently, many Ukrainian enterprises are characterized by a low level of technological development. As a result, the products of these enterprises are uncompetitive, which does not allow them to obtain adequate amounts of income and profits from their economic activities. However, the increase in the level of technological development of companies often requires the investment of significant amounts of financial resources in implementing investment programs for the technical re-equipment of enterprises. For many of them, attracting these resources is a rather difficult task, the solution of which requires a preliminary assessment of the financial potential of enterprises. This is especially true for small businesses, many of which are characterized by limited financial resources. Considering this, the purpose of this work is to develop methodological principles for the assessment of the financial potential of investment activities of small enterprises in the technological renewal of production. It is shown that the financial potential of the investment activity of the enterprise should be regarded as its ability to attract financial resources in order to ensure this activity. The types of the financial potential of investment activity of small enterprises are singled out. It is noted that any kind of financial potential of investment activity of the enterprise will contain three components, namely: the potential to attract financial resources from internal sources of the enterprise, the potential to replenish equity from external sources (in particular, through contributions to third parties) and loan potential of the enterprise. A model for evaluating the economic efficiency of investing in the technological renewal of production is built. This model is based on the allocation of the technological component of the fixed assets of the enterprise, i.e. that part of these funds, the replacement of which occurs in the transition from the existing technology of production to a new more advanced technological process. The sequence of formation of the investment program of the technological renewal of production with the simultaneous definition of possible volumes of financial maintenance of this program realization with the use of these or those sources of such maintenance is established.

**Key words:** financial potential, investment activity, small enterprise, technological renewal, technical re-equipment.

**Постановка проблеми.** Одним з пріоритетних напрямів забезпечення зростання економіки України є розвиток малого бізнесу. Такий розвиток дасть можливість підвищити частку малих підприємств у структурі національного продукту, збільшити рівень зайнятості населення, скоротити відтік працездатних осіб за кордон тощо. Проте, на шляху економічного розвитку малих підприємств України постають різноманітні бар'єри, одним з яких є нестача у цих підприємств належних фінансових ресурсів. Зокрема, це стосується необхідних коштів у реалізацію програм технологічного оновлення виробництва, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції. При цьому, як показує досвід господарювання, нестача у малих підприємств фінансових ресурсів для провадження їх інвестиційної діяльності у сфері технологічного оновлення виробництва, поряд із об'єктивними причинами, часто зумовлена відсутністю у власників та менеджерів таких підприємств належних компетентностей у питаннях розроблення та реалізації фінансово-інвестиційних стратегій. У зв'язку з цим варто виявити резерви зростання фінансових можливостей малих українських підприємств на засадах підвищення рівня цих компетентностей. Вирішення цього завдання потребує оцінювання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності малих підприємств у сфері технологічного оновлення виробництва.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання оцінювання сукупного економічного потен-

ціалу підприємств та окремих його різновидів, зокрема фінансового та інвестиційного потенціалу, присвячено значну кількість наукових праць. Серед науковців, що досягли значного успіху у вирішенні цього питання, варто назвати таких вчених, як О. В. Ареф'єва [1], Д. М. Васильківський [2], О. І. Гончар [3], В. А. Гришко [4], А. Р. Дунська [5], О. В. Іваненко [6], Л. А. Квятковська [10], В. О. Кунцевич [7], Л. І. Лесик [8], Н. А. Мамонтова [9], О. І. Маслак [10], Т. В. Харчук [1], В. В. Хачатрян [3], Н. Я. Шкроміда [11] та ін. Цими дослідниками було встановлено сутність економічного потенціалу підприємств та його різновидів, виділено чинники формування та запропоновано методи їх оцінювання. Також низкою науковців, зокрема, такими, як О. Л. Політанська [12], М. Піва [13], О. Ю. Ємельянов [14, 15] та ін., розглянуто низку закономірностей технологічних змін на підприємствах та розроблено рекомендації щодо удосконалення цих змін. Водночас, залишається остаточно невирішеним і потребує подальших досліджень питання оцінювання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності малих підприємств у сфері технологічного оновлення виробництва.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення методологічних засад оцінювання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності малих підприємств у сфері технологічного оновлення виробництва. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань: встановити сутність та виділити основні види фінансового потенціалу інвес-

тиційної діяльності підприємств; побудувати модель оцінювання економічної ефективності інвестування у технологічне оновлення виробництва; встановити послідовність формування інвестиційної програми технологічного оновлення виробництва з одночасним визначенням можливих обсягів фінансового забезпечення реалізації цієї програми з використанням тих чи інших джерел такого забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** Під фінансовим потенціалом інвестиційної діяльності підприємства варто розуміти його здатність залучати фінансові ресурси з метою забезпечення цієї діяльності. При цьому слід відзначити існування низки різновидів цього потенціалу.

Зокрема, доцільно виділити наявний, сукупний та перспективний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності. Наявний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємства характеризує його поточну здатність залучати фінансові ресурси для забезпечення цієї діяльності. Водночас, сукупний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємства, окрім наявного потенціалу, включає також і існуючий резерв зростання наявного фінансового потенціалу інвестиційної діяльності завдяки реалізації заходів, що не потребують вкладення інвестицій. Зокрема, до таких заходів можуть відноситися покращення компетентності управлінських працівників підприємства у питаннях формування його фінансового потенціалу та вдосконалення інформаційного забезпечення процесу ухвалення фінансово-інвестиційних рішень на підприємстві.

Зрештою, перспективний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємства являє собою його здатність залучати фінансові ресурси для забезпечення цієї діяльності у майбутньому. Головними базисними чинниками, які справляють вплив на формування перспективного фінансового потенціалу інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання, є поліпшення у майбутньому компетентності управлінських працівників підприємства, інформаційного забезпечення їх діяльності та умов функціонування підприємства. Отже, перспективний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємства міститиме дві основні складові: наявний фінансовий потенціал цієї діяльності та очікувану зміну цього потенціалу в майбутньому. Своєю чергою, наявний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності фірми включатиме його реалізовану та нереалізовану частини.

Також доцільно виділити загальний, ефективний та оптимальний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємства. Загальний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємства

може бути оцінено загальною величиною фінансових ресурсів, яку може залучити підприємство. Ефективний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності може бути оцінений максимальною величиною фінансових ресурсів, яку може залучити підприємство, забезпечивши при цьому зростання фінансових результатів господарської діяльності. Отже, загальний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємства містить ефективний та надлишковий потенціал. Зрештою, оптимальний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємства може бути оцінений такою величиною фінансових ресурсів, яку може залучити підприємство, забезпечивши при цьому максимальне зростання фінансових результатів його господарської діяльності.

При цьому будь-який різновид фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємства міститиме три складники, а саме: потенціал залучення фінансових ресурсів з внутрішніх джерел підприємства, потенціал поповнення власного капіталу за рахунок зовнішніх джерел (зокрема, за рахунок внесків сторонніх осіб у пайовий капітал підприємства) та позичковий потенціал підприємства.

Оскільки одним з головних напрямів інвестиційної діяльності підприємств є інвестування у заходи з технологічного оновлення виробництва, то варто виділити відповідний цьому напрямку різновид фінансового потенціалу суб'єктів господарювання. При цьому формування оптимального фінансового потенціалу інвестиційної діяльності малих підприємств у сфері технологічного оновлення виробництва повинно базуватися на попередньому відборі тих інвестиційних заходів з такого оновлення, реалізація яких є доцільною. Своєю чергою, вирішення завдання такого відбору потребує побудови моделі оцінювання економічної ефективності інвестування у технологічне оновлення виробництва.

Слід відзначити ту обставину, що впровадження на підприємстві нової технології часто викликає потребу у припиненні експлуатації основних засобів, які фізично ще можуть функціонувати, однак, є застарілими морально. При цьому потрібно розглядати два можливі випадки здійснення заміни застарілих основних засобів підприємства, а саме:

- 1) коли впровадження нової технології виготовлення продукції зумовлює потребу в повному заміщенні основних засобів, які беруть участь у виробництві цієї продукції;
- 2) коли впровадження нової технології викликає необхідність у заміщенні лише частини основних засобів підприємства, які беруть безпосередню участь у виробництві певної продукції. У подальшому цю частину основних засобів будемо

називати їх технологічною складовою. Інакше кажучи, під технологічною складовою основних засобів підприємства слід розуміти сукупність елементів активної частини його засобів праці, які зумовлюють особливості застосовуваних технологій та потребують повної заміни у випадку переходу від однієї технології виготовлення продукції до іншої. Таким чином, до технологічної складової основних засобів у переважній більшості випадків відносяться, зокрема, робочі машини і устаткування, тоді як, наприклад, транспортні засоби у неї не входять.

За таких умов прибутковість інвестування у певний проект технологічного оновлення виробництва на підприємстві може бути оціненою за допомогою такої формули:

$$\Pi = \frac{c_1 - c_2 - k_1 \cdot E_a + \Delta u_2}{k_2 \cdot \alpha}, \quad (1)$$

де  $\Pi$  — прибутковість інвестування у певний проект технологічного оновлення виробництва на підприємстві, частки одиниці;  $c_1, c_2$  — повна собівартість одиниці продукції відповідною за старою та за новою технологіями, грн.;  $k_1$  — відношення залишкової вартості технологічної складової основних засобів за старою технологією до натурального обсягу виготовлення продукції за нею, грн.;  $E_a$  — норма амортизаційних відрахувань за так званним актуаріальним методом нарахування амортизації, частки одиниці;  $\Delta u_2$  — приріст ціни одиниці продукції у разі переходу до її виробництва за допомогою нової більш прогресивної технології, обумовлений підвищенням якості цієї продукції внаслідок такого переходу, грн.;  $k_2$  — питома капіталомісткість продукції за новою технологією, грн.;  $\alpha$  — частка від питомих інвестицій  $k_2$ , що відповідає частці технологічної складової основних засобів, яку повинен вкласти власник старої технології у розрахунку на одиниці продукції, якщо він бажає здійснити заміну цієї технології на нову ресурсозберігаючу, частки одиниці.

При цьому норма амортизаційних відрахувань за актуаріальним методом нарахування амортизації обчислюється за такою відомою формулою:

$$E_a = \frac{E}{(1 + E)^T - 1}, \quad (2)$$

де  $E$  — нормальна прибутковість інвестицій, тобто мінімально можлива їх прибутковість, за якої інвестори погодяться вкладати кошти у даний вид економічної діяльності, частка одиниці;  $T$  — тривалість експлуатації відповідних основних засобів, років.

Відзначимо, що добуток  $E_a$  на  $k_1$  у формулі (1) за своїм економічним змістом являє собою питому

величину недоамортизації технологічної складової основних засобів за старою технологією у разі передчасної її заміни на новий технологічний процес виготовлення продукції.

Отже, заміна старої технології виробництва продукції на нову буде доцільною, якщо виконуватиметься така умова:

$$\Pi > E. \quad (3)$$

Необхідно відмітити той факт, що на підприємствах доволі часто реалізують одночасно декілька проектів технологічного оновлення виробництва, тобто їх інвестиційну програму. Тоді, враховуючи представлену вище модель (1), можна подати таку послідовність формування інвестиційної програми технологічного оновлення виробництва з одночасним визначенням можливих обсягів фінансового забезпечення реалізації цієї програми з використанням тих чи інших джерел такого забезпечення:

- 1) оцінювання за допомогою моделі (1) економічної ефективності кожного інвестиційного заходу щодо технологічного оновлення виробництва на підприємстві;
- 2) використовуючи нерівність (3), відбір тих інвестиційних заходів, реалізація яких є доцільною та оцінювання загальної потреби в інвестиціях для здійснення відповідних інвестиційних проектів;
- 3) визначення можливих джерел фінансового забезпечення сформованої інвестиційної програми технологічного оновлення виробництва на підприємстві;
- 4) встановлення умов та обмежень використання кожного з різновидів джерел фінансового забезпечення сформованої інвестиційної програми технологічного оновлення виробництва на підприємстві. Зокрема, це стосується з'ясування думок власників підприємства стосовно частки прибутку, яку вони погодяться вкласти у реалізацію інвестиційних проектів, залежно від сподіваної прибутковості інвестування у ці проекти;
- 5) ранжування відібраних на другому етапі інвестиційних заходів у порядку зниження значень прибутковості інвестування у їх провадження, яка обчислюється за формулою (1);
- 6) відбір найбільш прибуткових проектів, які можуть бути реалізованими за рахунок частини чистого прибутку підприємства;
- 7) визначення тих проектів, окрім відібраних на попередньому етапі, які можуть бути реалізованими за рахунок зовнішніх джерел фінансування, зокрема, за рахунок банківського кредиту;
- 8) якщо наявні можливості фінансового забезпечення реалізації запланованої інвестиційної програми перевищують потребу підприємства

в інвестиціях, то розгляд потреби в коригуванні структури такого забезпечення (зокрема, шляхом здійснення частини проектів не за рахунок прибутку підприємства, а за рахунок кредитування);

9) якщо наявні можливості фінансового забезпечення реалізації запланованої інвестиційної програми є меншими за потребу підприємства в інвестиціях, то визначення шляхів додаткового забезпечення цієї потреби у майбутньому (зокрема, завдяки відтермінуванню реалізації менш прибуткових та (або) більш капіталомістких проектів).

Отже, величина фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємства у сфері технологічного оновлення виробництва може визначатися таким чином:

- якщо наявні можливості фінансового забезпечення реалізації запланованої інвестиційної програми перевищують потребу підприємства в інвестиціях, то величина його фінансового потенціалу дорівнюватиме обсягу цієї потреби;
- якщо наявні можливості фінансового забезпечення реалізації запланованої інвестиційної програми є меншими за потребу підприємства в інвестиціях, то величина його фінансового потенціалу дорівнюватиме обсягах цих наявних фінансових можливостей.

За таких умов рівень достатності наявного у підприємства фінансового потенціалу його інвестиційної діяльності у сфері технологічного оновлення виробництва визначатиметься діленням величини

цього потенціалу на потрібний обсяг інвестицій у реалізацію програми заходів з технологічного оновлення.

З метою оцінювання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності малих підприємств у сфері технологічного оновлення виробництва було сформовано вибірку із сорока таких підприємств, які розташовано у західному регіоні України і належать до трьох видів економічної діяльності (табл. 1)

Як впливає з даних, представлених у табл. 1, середній рівень достатності фінансового потенціалу для реалізації проектів технологічного оновлення виробництва у досліджуваних малих підприємств, які провадили таку реалізацію, коливається за видами економічної діяльності від 0,585 до 0,680. При цьому середня частка реалізованої частини фінансового потенціалу здійснення проектів технологічного оновлення виробництва у підприємств, які провадили таку реалізацію, у загальному обсязі цього потенціалу становить біля 50%. Також варто відзначити, що реалізовано цей потенціал було переважно за рахунок внутрішніх джерел коштів. Таким чином, досліджувані підприємства потребують збільшення фінансового потенціалу для реалізації проектів технологічного оновлення виробництва та підвищення рівня реалізації цього потенціалу, зокрема, завдяки зростанню частки позичкового фінансування серед джерел фінансового забезпечення провадження цих проектів.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Під фінансовим потенціалом інвестиційної діяльності підприємства варто розуміти його здатність

Таблиця 1

**Дані про рівень фінансового потенціалу інвестиційної діяльності малих підприємств у сфері технологічного оновлення виробництва**

Назви показників	Значення показників за видами економічної діяльності		
	Харчова промисловість	Виробництво будівельних матеріалів	Виробництво виробів з металу
1. Загальна кількість підприємств, що розглядалися	16	14	10
2. Кількість підприємств, які протягом 2017–2020 рр. здійснювали технологічне оновлення виробництва	6	8	5
3. Середній рівень достатності фінансового потенціалу для реалізації проектів технологічного оновлення виробництва у підприємств, які провадили таку реалізацію	0,680	0,585	0,614
4. Середня частка реалізованої частини фінансового потенціалу здійснення проектів технологічного оновлення виробництва у підприємств, які провадили таку реалізацію, у загальному обсязі цього потенціалу	0,480	0,524	0,509
5. Середня частка внутрішніх джерел коштів у складі реалізованої частини фінансового потенціалу здійснення проектів технологічного оновлення виробництва у підприємств, які провадили таку реалізацію	0,696	0,635	0,714

Джерело: складено авторами



залучати фінансові ресурси з метою забезпечення цієї діяльності. При цьому слід відзначити існування низки різновидів цього потенціалу. Зокрема, доцільно виділити наявний, сукупний та перспективний фінансовий потенціал інвестиційної діяльності. При цьому будь-який різновид фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємства міститиме три складники, а саме: потенціал залучення фінансових ресурсів з внутрішніх джерел підприємства, потенціал поповнення власного капіталу за рахунок зовнішніх джерел (зокрема, за рахунок внесків сторонніх осіб у пайовий капітал підприємства) та позичковий потенціал підприємства. Оскільки одним з головних напрямів інвестиційної діяльності підприємств є інвестування у заходи з технологічного оновлення виробництва, то варто виділити відповідний цьому напрямку різновид фінансового потенціалу суб'єктів господарювання. При цьому формування оптимального фінансового потенціалу інвестиційної діяльності малих підприємств у сфері технологічного оновлення виробництва повинно базуватися на попередньому відборі тих інвестиційних заходів з такого

оновлення, реалізація яких є доцільною. Своєю чергою, вирішення завдання такого відбору може бути здійснено шляхом застосування побудованої у цій роботі моделі оцінювання економічної ефективності інвестування у технологічне оновлення виробництва. Також варто відзначити, що величина фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємства у сфері технологічного оновлення виробництва може визначатися таким чином: якщо наявні можливості фінансового забезпечення реалізації запланованої інвестиційної програми перевищують потребу підприємства в інвестиціях, то величина його фінансового потенціалу дорівнюватиме обсягу цієї потреби; якщо ж наявні можливості фінансового забезпечення реалізації запланованої інвестиційної програми є меншими за потребу підприємства в інвестиціях, то величина його фінансового потенціалу дорівнюватиме обсягам цих наявних фінансових можливостей. Подальші дослідження слід присвятити встановленню впливу, який справляє величина кредитного відсотка на фінансовий потенціал інвестиційної діяльності малих підприємств.

#### Література

1. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7 (85). С. 71–76.
2. Васильківський Д. М. Систематизація складових елементів економічного потенціалу підприємства у рамках концепції механізму підвищення // Наука й економіка. 2014. № 2(34). С. 115–120.
3. Гончар О. І., Хачатрян В. В. Інноваційність — сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу // Підприємство і торгівля. 2018. № 23. С. 77–81.
4. Гришко В. А. Показники та методи оцінювання інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств // Схід. Аналітично-інформаційний журнал. 2010. № 7(107). С. 18–21.
5. Дунська А. Р. Індикатори оцінки інноваційного потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах світового ринку // Вісник НТУ «ХП». 2013. № 44 (1017). С. 48–58.
6. Іваненко О. В. Формування потенціалу ресурсозбереження соціально-економічних систем // Економіка. Фінанси. Право. 2013. № 8. С. 7–10.
7. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки // Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7(37). С. 123–130.
8. Лесик Л. І. Типологія видів і чинників формування економічного потенціалу підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.12. С. 271–278.
9. Мамонтова Н. А. Побудова системи управління вартістю компанії // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 1(103). С. 21–26.
10. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. 2012. Вип. 9 (34). Ч. 1. С. 201–210.
11. Шкроміда Н. Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання // Економічний аналіз: Зб. наук праць. Тернопіль: ТНУ, 2011. Вип. 9, ч. 1. С. 383–386.
12. Політанська О. Л. Вплив технологічності інноваційної продукції машино- та приладобудування на економічну ефективність її виробництва // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3 (69). С. 105–113.
13. Piva M., Vivarelli M. Technological change and employment: is Europe ready for the challenge // Eurasian. Bus. Rev. 2018. Vol. 8(1). P. 13–32.

14. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R. & Lesyk L. Evaluation of adaptability of Ukrainian economy to changes in prices for energy carriers and to energy market risks // *Energies*. 2018. Vol. 11 (12). P. 3529.

15. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Zahoretska O., Kusiya M., Lesyk R. & Lesyk L. Changes in Energy Consumption, Economic Growth and Aspirations for Energy Independence: Sectoral Analysis of Uses of Natural Gas in Ukrainian Economy // *Energies*. 2019. Vol. (12(24)). P. 4724.

#### References

1. Arefyeva, O. V.; Kharchuk T. V. (2008). Ekonomichni zasady formuvannya potentsialu pidpryyemstva. Aktualni problemy ekonomiky, № 7 (85), 71–76.

2. Vasylykivskiy, D. M. (2014). Systematyzatsiia skladovykh elementiv ekonomichnoho potentsialu pidpryyemstva u ramkakh kontseptsii mekhanizmu pidvyshchennia. Nauka y ekonomika, 2(34), 115–120.

3. Ghonchar, O. I.; Khachatryan, V. V. (2018). Innovacijnistj — suchasna umova rozvytku pidpryyemnyckogho potentsialu. Pidpryyemnyctvo i torghivlja, 23, 77–81.

4. Ghryshko, V. A. (2010). Pokaznyky ta metody ocinjuvannja innovacijnogho potentsialu mashynobudivnykh pidpryyemstv. Skhid. Analitychno-informacijnyj zhurnal, 7(107), 18–21.

5. Dunsjka, A. R. (2013). Indykatory ocinky innovacijnogho potentsialu rozvytku promyslovogho pidpryyemstva v umovakh svitovogho rynku. Visnyk NTU «KhPI», 44 (1017), 48–58.

6. Ivanenko, O. V. (2012). Formuvannya potentsialu resursozberezhennia sotsialno-ekonomichnykh system. Ekonomika. Finansy. Pravo, 8, 7–10.

7. Kuntsevych, V. O. (2004). Poniattia finansovoho potentsialu rozvytku pidpryyemstva ta yoho otsinky. Aktualni problemy ekonomiky, 7(37), 123–130.

8. Lesyk, L. I. (2013). Typolohiia vydiv i chynnykiv formuvannya ekonomichnoho potentsialu pidpryyemstva. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, 23 (12), 271–278.

9. Mamontova, N. A. (2010). Pobudova systemy upravlinnia vartistiu kompanii. Aktualni problemy ekonomiky, № 1(103), 21–26.

10. Maslak, O. I.; Kviatkovska, L. A. (2012). Osnovni etapy otsiniuvannya stratehichnoho potentsialu pidpryyemstva. Ekonomichni nauky. Serii «Ekonomika ta menedzhment»: Zbirnyk naukovykh prats. Lutskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet, 9 (34), 1, 201–210.

11. Shkromida, N. Ya. (2011). Kompleksna otsinka ekonomichnoho potentsialu subiektiv hospodariuvannya. Ekonomichni analiz: Zb. nauk prats. — Ternopil: TNU, 9 (1), 383–386.

12. Politanska, O. L. (2009). Vplyv tekhnolohichnosti innovatsiinoi produktsii mashyno- ta pryladobuduvannya na ekonomichnu efektyvnist yii vyrobnytstva // Aktualni problemy ekonomiky, 3 (69), 105–113.

13. Piva, M.; Vivarelli, M. (2018). Technological change and employment: is Europe ready for the challenge. Eurasian. Bus. Rev., 1–20.

14. Yemelyanov, O.; Symak, A.; Petrushka, T.; Lesyk, R.; Lesyk, L. (2018). Evaluation of adaptability of Ukrainian economy to changes in prices for energy carriers and to energy market risks. *Energies*, 11 (12), 3529.

15. Yemelyanov, O.; Symak, A.; Petrushka, T.; Zahoretska, O.; Kusiya, M.; Lesyk, R.; Lesyk, L. (2019). Changes in Energy Consumption, Economic Growth and Aspirations for Energy Independence: Sectoral Analysis of Uses of Natural Gas in Ukrainian Economy. *Energies*, (12(24)), 4724.

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».**  
**Серия: «Экономические науки»**

**№ 5 (49)**

**2 том**

**Головний редактор — Камінська Т. Г.**

**Київ 2021**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18  
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89  
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35  
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.05.2021. Формат 60×84/8  
Папір офсетний. Гарнітура SchoolBookAS. Друк офсетний.  
Умовно-друкованих аркушів 11,39. Тираж 100. Заказ № 217.  
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві  
ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20 м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.