



**В. В. Бутрин, Г. Л. Вербицька, М. В. Гарасимлюк, С. А. Гаркуша, Л. М. Горбатюк, Н. Д. Дідик, О. О. Довжик, К. О. Дорошкевич, Р. С. Квасницька, О. Б. Кізь, С. В. Коваленко, М. М. Кочевой, К. Е. Кузьменко, І. І. Мазур, М. В. Малик, О. О. Маслак, О. В. Оришук, О. В. Пирог, М. А. Саєнсує, Є. Ю. Сахно, І. І. Світлак, О. Р. Сидорак, К. І. Тарасова, А. О. Чумак, К. О. Чумак**

# **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

**Колективна монографія**

**Полтава  
2024**



# **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

**Колективна монографія**

**Полтава  
2024**



УДК 338.1:336:001.82

Рекомендовано до друку вченою радою  
Центру фінансово-економічних наукових досліджень  
(Протокол № 99-7 від 19.01.2024 р.)

**Рецензенти:**

**А. М. Колосов** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ДЗ “Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка”.

**А. М. Онищенко** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційних систем та технологій Київського національного університету ім. Тараса Шевченка.

**Економіка та управління розвитком підприємств: теорія, методологія, практика :** колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП “Астрая”, 2024. 103 с.

У колективній монографії представлено результати дослідження сучасного стану та перспективи розвитку підприємств в Україні. Розглянуто фінансові установи як спеціальних суб'єктів господарювання у сфері надання фінансових послуг. Висвітлені особливості регулювання земельних відносин в Україні. Визначено інструменти інтернет-маркетингу в індустрії B2B. Досліджено заклади охорони здоров'я як суб'єкт господарювання відповідно до мультидисциплінарного підходу щодо визначення правового статусу. Розглянуто особливості тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств. Досліджено запаси автотранспортних підприємств. Розглянуто економічну безпеку підприємницької діяльності. Висвітлені особливості публічного управління інноваційною діяльністю підприємств щодо забезпечення економічної безпеки держави в післявоєнний період. Запропоновано шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємств.

**Jel B41, L10, L16, L19, L23, M11, M20, M31, M41, O13**

**Economics and management of enterprise development: theory, methodology, practice :** collective monograph / Collective of authors. Poltava: PC “Astraya”, 2024. 103 p.

The collective monograph presents the results of a study of the current state and prospects for the development of enterprises in Ukraine. Financial institutions as special business entities in the field of financial services are considered. The article highlights the peculiarities of land relations regulation in Ukraine. Internet marketing tools in the B2B industry have been identified. Healthcare institutions as a business entity are studied in accordance with a multidisciplinary approach to determining their legal status. The features of tactical planning in the system of circular business models of enterprises are considered. Investigated the stocks of motor transport enterprises. The economic security of entrepreneurial activity is considered. The features of public management of innovative activities of enterprises to ensure the economic security of the state in the post-war period are highlighted. Ways to improve the competitive strategy of enterprises are proposed.

ISBN 978-617-8231-53-8



© Колектив авторів, 2024

© Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2024

Офіційний сайт: <http://www.economics.in.ua>

---

**ЗМІСТ**

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	4
------------------------	---

---

**РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

---

1.1. Фінансова установа як спеціальний суб'єкт господарювання у сфері надання фінансових послуг (Кузьменко К. Е., Світлак І. І.).....	6
1.2. Особливості регулювання земельними відносинами в сучасних умовах господарювання (Сахно Є. Ю., Коваленко С. В.) .....	11
1.3. Заклад охорони здоров'я як суб'єкт господарювання: мультидисциплінарний підхід щодо визначення правового статусу (Дідик Н. Д., Світлак І. І.).....	15
1.4. Інструменти інтернет-маркетингу в індустрії B2B (Саєнсус М. А., Кочевой М. М., Тарасова К. І.).....	20

---

**РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

---

2.1. Нетворкінг для побудови і розвитку бізнесу: теоретико-методологічні засади вивчення та експериментальне дослідження (Бутрин В. В., Кізь О. Б.) .....	24
2.2. Теоретичний базис процесу управління оборотними активами підприємства (Квасницька Р. С., Орищук О. В.) .....	34
2.3. Особливості тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств (Маслак О. О., Малик М. В.) .....	38
2.4. Чинники, які забезпечують побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства (Пирог О. В., Дорошкевич К. О., Сидорак О. Р.) .....	44
2.5. Шляхи удосконалення конкурентної стратегії ТОВ “Готель Львів” (Чумак К. О., Гарасимлюк М. В.) .....	51

---

**РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ, ОБЛІК І АУДИТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

---

3.1. Фактори впливу на реалізацію бізнес-моделі готелю “Відень” (Чумак А. О., Гарасимлюк М. В.).....	56
3.2. Організація обліку і внутрішнього контролю розрахунків з контрагентами (Гаркуша С. А.) .....	61
3.3. Запаси автотранспортних підприємств: облік і контроль (Довжик О. О.) .....	71

---

**РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ТА АНТИКРИЗОВА СИСТЕМА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

---

4.1. Економічна безпека підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні (Мазур І. І.) .....	81
4.2. Роль публічного управління інноваційною діяльністю підприємств щодо забезпечення економічної безпеки держави в післявоєнний період (Вербицька Г. Л.).....	86
4.3. Зерновиробництво України під час війни: основні проблеми та регіональні перспективи розвитку (Горбатюк Л. М.).....	90

<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	97
---	----

## ПЕРЕДМОВА

Сучасний стан національної економіки України відрізняється непередбачуваністю та великою кількістю дестабілізуючих зовнішніх та внутрішніх чинників. У підприємств, що функціонують у цих складних умовах, виникає безліч проблем, пов'язаних не лише з ефективною господарсько-фінансовою діяльністю, а й із можливістю залишатися на зовнішніх та внутрішніх ринках. Тому актуальним є розробка дієвого механізму розвитку підприємств з адаптацією до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

У колективній монографії “Економіка та управління розвитком підприємств: теорія, методологія, практика” досліджено сучасний стан та перспективи розвитку підприємств в Україні. Розглянуто фінансові установи як спеціальних суб'єктів господарювання у сфері надання фінансових послуг. Висвітлені особливості регулювання земельних відносин в Україні. Визначено інструменти інтернет-маркетингу в індустрії B2B. Досліджено заклади охорони здоров'я як суб'єкт господарювання відповідно до мультидисциплінарного підходу щодо визначення правового статусу. Розглянуто особливості тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств. Досліджено запаси автотранспортних підприємств. Розглянуто економічну безпеку підприємницької діяльності. Висвітлені особливості публічного управління інноваційною діяльністю підприємств щодо забезпечення економічної безпеки держави в післявоєнний період. Запропоновано шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємств.

У першому розділі “Підприємство в сучасній системі господарювання” розглянуто організаційно-правові засади створення, діяльності, реорганізації і ліквідації, а також особливості правового статусу різних видів фінансових установ. Досліджено особливості регулювання земельними відносинами в Україні. Розглянуто функціональну діяльність закладів охорони здоров'я, яка враховує зовнішні та внутрішні виклики, пов'язані з проведенням медичної реформи та процесами децентралізації в Україні.

У другому розділі “Управління економічною діяльністю підприємств” досліджено нетворкінг для побудови та розвитку бізнесу в Україні. Визначено особливості управління оборотними активами на підприємстві в умовах фінансової нестабільності. Охарактеризовано особливості тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств. Запропоновано структурно-логічну схему виявлення і класифікації чинників, які забезпечують побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства. Запропоновано шляхи удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

У третьому розділі “Аналіз, облік і аудит діяльності підприємств” розглянуто завдання обліку виробничих запасів. Розглянуто основні організаційно-нормативні документи обліково-контрольного процесу розрахунків з контрагентами. Виявлено порушення, які можуть бути при перевірці розрахунків з контрагентами. Охарактеризовано завдання автоматизованого обліку запасів.

У четвертому розділі “Безпека підприємства та антикризова система господарювання” охарактеризовано складові економічної безпеки підприємництва. Розглянуто індекс ділової активності підприємництва в Україні. Визначено роль публічного управління інноваційною діяльністю підприємств щодо забезпечення економічної безпеки держави в післявоєнний період. Проаналізовано розвиток зернової галузі в Україні та Полтавській області. Визначено основні заходи уряду України для підтримки агробізнесу.

При підготовці колективної монографії використані статистичні дані, аналітичні матеріали, а також розробки авторів.

---

Структура монографії складається з чотирьох розділів, у написанні яких брали участь: **Кузьменко К. Е., Світлак І. І.** (підрозділи 1.1); **Сахно Є. Ю., Коваленко С. В.** (підрозділи 1.2); **Дідик Н. Д., Світлак І. І.** (підрозділи 1.3); **Саєнсує М. А., Кочевой М. М., Тарасова К. І.** (підрозділи 1.4); **Бутрин В. В., Кізь О. Б.** (підрозділи 2.1); **Квасницька Р. С., Орищук О. В.** (підрозділи 2.2); **Маслак О. О., Малик М. В.** (підрозділи 2.3); **Пирог О. В., Дорошкевич К. О., Сидорак О. Р.** (підрозділи 2.4); **Чумак К. О., Гарасимлюк М. В.** (підрозділи 2.5); **Чумак А. О., Гарасимлюк М. В.** (підрозділи 3.1); **Гаркуша С. А.** (підрозділи 3.2); **Довжик О. О.** (підрозділи 3.3); **Мазур І. І.** (підрозділи 4.1); **Вербицька Г. Л.** (підрозділи 4.2); **Горбатюк Л. М.** (підрозділи 4.3).

Дана колективна монографія може використовуватись здобувачами вищої освіти при виконанні курсових, дипломних робіт, а також аспірантами, спеціалістами, науковцями та викладачами вищих навчальних закладів.

## РОЗДІЛ 1

ПІДПРИЄМСТВО В СУЧАСНІЙ  
СИСТЕМІ ГОСПОДАРЮВАННЯ**1.1. Фінансова установа як спеціальний суб'єкт господарювання у сфері надання фінансових послуг**

© Кузьменко К. Е.

*аспірант,**КЗВО “Вінницька академія безперервної освіти”, м. Вінниця, Україна*

© Світлак І. І.

*д-р. юрид. наук, проф.,**завідувач кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця, Україна*

Ринок фінансових послуг (як банківський, так і небанківський сектор) бурхливо трансформується останніми роками. Як зазначається в огляді інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (листопад – грудень 2023 р.), представленому Національним інститутом стратегічних досліджень, протягом дії воєнного стану НБУ продовжував реалізацію заходів, спрямованих на підтримання фінансової стійкості держави та регулювання фінансового сектору [6].

Трансформаційні процеси у державному регулюванні національного ринку фінансових послуг, що були запроваджені ще у липні 2020 р., а саме спліт регулювання, мало на меті удосконалення функцій із державного регулювання даного сектора. Сучасним етапом трансформації ринку фінансових послуг, що актуалізує тематику дослідження, стало прийняття нових законів, а саме Закону України “Про фінансові послуги та фінансові компанії” [10] та Закону України “Про страхування” [8]. Таке оновлення нормативно-правової бази, по-перше, зосереджено на удосконаленні регуляторного впливу на діяльність окремих суб'єктів ринку фінансових послуг, визначенні фундаментальних засад державного регулювання і нагляду, по-друге, на удосконаленні правового статусу окремих видів фінансових установ.

Будучи однією з найважливіших складових фінансової та економічної систем, ринок фінансових послуг потребує дієвого та ефективного державного регулювання, тому в умовах повномасштабної війни в Україні, втручання суб'єкта владних повноважень у приватне право особи (будь-то фінансова установа як суб'єкт господарювання, що надає фінансові послуги чи сам споживач таких послуг) може бути виправданим коли це є надзвичайно необхідним для захисту суспільних (публічних) інтересів. Вбачається, що на сучасному етапі державотворення в Україні, в умовах дії неочікуваних викликів та загроз, одним з критеріїв забезпечення такого балансу має стати обов'язковість дотримання розумного співвідношення (пропорційність) між метою, досягнення якої передбачається для захисту суспільного (публічного) інтересу, та засобами, які використовуються для її досягнення.

На комплексну природу відносин у сфері надання фінансових послуг вказує той факт, що різні аспекти функціонування цього ринку досліджували представники багатьох галузевих наук, а саме: публічного управління, юриспруденції та економіки. Незважаючи на значний внесок у розвиток даної проблеми, варто вказати, що актуальність питання обумовлена, як динамічністю процесів, що відбуваються у фінансовій системі країни, так і потребою дослідження впливу сучасних викликів та загроз на формування якісно нової, європейської моделі регулювання діяльності суб'єктів з надання фінансових послуг.

Специфічність фінансової послуги як об'єкта відносин з надання фінансових послуг безпосередньо визначають і специфіку її суб'єктів – фінансових установ. Вбачається доцільним надати коротку характеристику змісту фінансової послуги як кваліфікаційної ознаки та основного виду діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

В сучасній юридичній та економічній літературі сформульовані доволі різні визначення та розгалужені ознаки, за якими можна кваліфікувати послугу як фінансову. Не викликає сумнівів, що фінансова послуга має складну економіко-правову природу, отож з метою визначення специфічних ознак такого об'єкту цивільних відносин є сенс проаналізувати найбільш поширені погляди представників економічної та юридичної науки з цього приводу.

С. Хоружій розглядає фінансову послугу як діяльність з фінансовими активами, що здійснюються в інтересах споживачів та/або третіх осіб за власний рахунок чи за рахунок цих осіб, а у випадках, передбачених законодавством, за рахунок залучених від інших осіб фінансових активів, з метою отримання прибутку або збереження реальної вартості фінансових активів [13, с. 85].

В дисертаційному дослідженні Р. Й. Бачо, проаналізувавши економічне наповнення таких взаємопов'язаних фінансових категорій як “фінансова послуга”, “фінансова операція” та “фінансовий продукт”, з метою формування комплексного розуміння цих категорій та відмінностей між ними сформулював основні дефініції у сфері фінансового обслуговування: “фінансова послуга – сукупність надаваних фінансовою установою професійних видів на ринках фінансових послуг, безпосередньо не пов'язаних з придбанням матеріальних об'єктів, а спрямована, через договірні зобов'язання, на перерозподіл фінансових ресурсів між фізичними та/чи юридичними особами. Фінансові послуги втілюють нематеріальну форму, і тому їх неможливо реалізувати за конкретно визначеною ціною. Фінансовий продукт є сукупністю взаємопов'язаних операцій та послуг, систематизованих певним чином, з наповненням якісно новими ознаками та характеристиками з метою задоволення окремих споживчих потреб клієнта фінансової установи” [1, с. 45].

Аналізуючи теоретичні аспекти визначення фінансової послуги як економічної категорії, З. А. Мацук пропонує наступне визначення: “... фінансові послуги – це: операції з торгівлі фінансовими активами, які здійснюються безпосередньо учасниками ринку у власних інтересах та власним коштом (первинна фінансова послуга); послуги за дорученням, які здійснюються фінансовими посередниками в інтересах третіх осіб і за їх рахунок (вторинна фінансова послуга); послуги у сфері торгівлі фінансовими активами з метою реалізації фінансових інтересів та оптимізації впливу фінансових ризиків у процесі здійснення такої операції (допоміжна фінансова послуга). Усі ці послуги складають сферу фінансових послуг – систему із задоволення фінансових потреб виробників та споживачів фінансових послуг” [5, с. 76].

На підставі дослідження зв'язків фінансової послуги із іншими послугами, характеристики її основних ознак, враховуючи напрацювання науковців, І. В. Солошкіна тлумачить зміст фінансової послуги як господарську операцію із грошовими коштами, цінними паперами та борговими зобов'язаннями, що здійснюється за плату фінансовими установами в інтересах замовників послуг споживачів, та можливих третіх осіб за власний рахунок фінансових установ, або за рахунок споживачів чи третіх осіб, або за рахунок грошових коштів, залучених від інших осіб з метою збереження їх реальної вартості, а у випадках передбачених договором, отримання прибутку споживачем [12, с. 392].

Представлені вище найбільш поширені формулювання поняття “фінансова послуга” дають підстави говорити про те, що в першу чергу, це діяльність з певними фінансовими активами.

Визначення ознак фінансової послуги як об'єкта цивільних відносин, доцільно здійснювати крізь призму узагальнюючих та характерних рис послуги, які притаманні для усього різноманіття послуг.

Американський економіст, професор міжнародного маркетингу Ф. Котлер вважає, що усім послугам, незалежно від галузі обслуговування притаманні чотири основні риси: 1) невлонимість; 2) невіддільність від джерела; 3) мінливість якості; 4) незбережність.

Якщо ці класичні ознаки перенести на сферу фінансових послуг, то характерні ознаки полягатимуть в наступному:

По-перше, нематеріальність (невідчутність) фінансової послуги обумовлена її нематеріальним характером.

По-друге, невіддільність від джерела фінансових послуг обумовлена тим, що всі етапи надання фінансової послуги є взаємопов'язаними і надання послуги відбувається одночасно.

По-третє, мінливість якості фінансових послуг, на нашу думку, вбачається в тому, що незалежно від постійного удосконалення та моніторингу якості фінансових послуг вони формуються відповідно до споживчого попиту.



По-четверте, незбережність фінансових послуг, оскільки послугу неможливо заздалегідь виготовити з метою подальшої реалізації, адже її надання та споживання відбувається одночасно.

Розширений перелік характерних ознак фінансової послуги визначає Н. Дроздова, зокрема: це різновид діяльності відповідного суб'єкта господарювання, який надає послугу; фінансова послуга належить до нематеріальних послуг; фінансова послуга супроводжується відповідним рухом фінансових активів (грошових коштів, цінних паперів, боргових зобов'язань та прав вимоги боргу, що не має статусу цінних паперів, включаючи будь-які види лотерейних та інших подібних білетів, які передбачають видачу грошового або майнового виграшу); зазначений рух фінансових активів передбачає здійснення учасниками таких послуг відповідної фінансової операції (наприклад, торгівля фінансовими активами, залучення їх в депозит); наявність професійного складу суб'єктів фінансових послуг, які надають таку послугу і здійснюють функцію фінансового посередництва [4, с. 8].

Аналіз нормативної дефініції “фінансова послуга” та науково-теоретичних поглядів на проблему її визначення, дає підстави сформулювати наступні кваліфікуючі ознаки фінансової послуги: по-перше, це операція з фінансовими активами, що спрямована на отримання прибутку або збереження фактичної вартості активів; по-друге, це посередницька операція, що здійснюється фінансовою установою задля задоволення інтересів клієнтів (тобто є корисною для споживача послуги); по-третє, зміст фінансової послуги становить обіг фінансових активів.

Законодавчо встановлений перелік послуг, що вважаються фінансовими міститься у ч. 1 ст. 4 Закону України “Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг”, а саме: торгівля валютними цінностями; залучення фінансових активів із зобов'язанням щодо наступного їх повернення; фінансовий лізинг; надання коштів у позику, в тому числі і на умовах фінансового кредиту; надання гарантій; переказ коштів; у сфері страхування; діяльність у системі накопичувального пенсійного забезпечення; професійна діяльність на ринку цінних паперів; факторинг; банківські та інші фінансові послуги, що надаються відповідно до Закону України “Про банки і банківську діяльність”.

Відповідно до ст. 47 Закону України “Про банки і банківську діяльність” банк має право надавати банківські та інші фінансові послуги (крім послуг у сфері страхування), а також здійснювати іншу діяльність, як у національній, так і в іноземній валюті. Банк має право здійснювати банківську діяльність на підставі банківської ліцензії шляхом надання банківських послуг. Банківські послуги дозволяється надавати виключно банку. До банківських послуг належать:

- 1) залучення у вклади (депозити) коштів та банківських металів від необмеженого кола юридичних і фізичних осіб;
- 2) відкриття та ведення поточних (кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах, та рахунків умовного зберігання (ескроу);
- 3) розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Нормативно закріплені види фінансових послуг в подальшому також підлягають детальній диференціації (наприклад: класифікація валютних операцій; послуг на ринку цінних паперів; депозитних послуг, кредитних послуг тощо).

Значна кількість класифікацій фінансових послуг, наведених в спеціальній літературі, на нашу думку, обумовлена надзвичайним різноманіттям фінансових послуг та відсутністю єдиного критерію для диференціації.

З. А. Мацук проаналізував найважливіші існуючі класифікаційні критерії та запропонував поділ фінансових послуг за правовими ознаками (виокремлення певних видів фінансових послуг відповідно до правового регламентування діяльності у сфері фінансових послуг) на чотири групи: а) страхові послуги; б) банківські та інші фінансові операції, за винятком дарування; в) інвестиційні послуги, тобто послуги на ринку цінних паперів; г) інші фінансові послуги.

Відповідно до цієї класифікації здійснюється ліцензування діяльності фінансових інституцій. Перелік видів діяльності, на які видаються ліцензії, визначено законодавством України. Тобто мова йде про класифікацію фінансових послуг з офіційного боку, відповідно до вимог національного законодавства в Україні. Перевага такої класифікації полягає в тому, що її удосконалення наближає її до загальноєвропейських стандартів [5, с. 85].

Таким чином, диференціація фінансових послуг представляє собою їх поділ на певні види залежно від роду та сфери діяльності фінансових установ, з урахуванням вимог чинного законодавства. Подібні класифікації дають можливість визначити основні системні сегменти національного ринку фінансових послуг: ринок банківських послуг, фондовий ринок, страховий ринок, інвестиційний ринок.

Підсумовуючи про найбільш неоднозначний в теорії правовідносин елемент – об'єкт правовідносин, зокрема – об'єкт цивільних відносин у сфері надання фінансових послуг, І. І. Світлак зазначає, що фінансова послуга як самостійний об'єкт цивільних відносин являє собою діяльність суб'єктів ринку фінансових послуг з метою отримання прибутку щодо залучення та розміщення фінансових активів клієнтів, в тому числі споживачів фінансових послуг задля задоволення фінансових інтересів останніх.

Фінансова послуга за своїми ознаками відповідає загальним ознакам послуги, що об'єднують усі цивільні зобов'язання про надання послуг в одну групу, але має й ті специфічні риси, що вирізняють її поміж інших, а саме:

– це діяльність з фінансовими активами (кошти, цінні папери, боргові зобов'язання та право вимоги боргу, що не віднесені до цінних паперів);

– таку діяльність можуть здійснювати лише особи, які відповідно до встановленого законодавством порядку мають право надавати фінансові послуги на території України [11, с. 141].

Особливості об'єкта досліджуваних цивільних відносин з надання фінансових послуг, специфічність фінансової послуги, про які йшлося вище, визначають і специфіку суб'єктів.

З вище сформульованих специфічних ознак об'єкта досліджуваних цивільних відносин зрозуміло, що для даних відносин характерним є наявність спеціального суб'єкта, який наділений правом надавати фінансові послуги на професійних засадах, а саме наявність професійного складу, спеціальних вимог до суб'єктів фінансових послуг, зокрема з боку послугонадавача вирізняє суб'єктний склад цивільних відносин з надання фінансових послуг.

Загальний перелік учасників цивільних відносин визначений у ст. 2 ЦК України, за яким суб'єктами цивільних відносин є фізичні особи та юридичні особи; держава Україна, АРК, територіальні громади, іноземні держави та інші суб'єкти публічного права.

Конкретизований перелік суб'єктів цивільних відносин з надання фінансових послуг нормативно встановлений п. 7 ч. 1 ст. 1 Закону України “Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг”, а саме: “... учасники ринку фінансових послуг – особи, які відповідно до закону мають право надавати фінансові послуги на території України; особи, які провадять діяльність з надання посередницьких послуг на ринках фінансових послуг; об'єднання фінансових установ, включені до реєстру саморегулювних організацій, що ведеться органами, які здійснюють державне регулювання ринків фінансових послуг; клієнти. Законами з питань регулювання окремих ринків фінансових послуг можуть визначатися інші учасники ринків фінансових послуг”.

Таким чином, суб'єктами цивільних відносин з надання фінансових послуг є фінансові установи (професійні послугонадавачі) та клієнти фінансових установ (послугоспоживачі). Зупинимось на характеристиці та визначенні особливостей правового статусу суб'єктів цивільних відносин з надання фінансових послуг.

Чинним законодавством право на здійснення операцій з надання фінансових послуг відповідно до ст. 5 Закону України “Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг” надається фінансовим установами, а також, якщо це прямо передбачено законом, фізичними особами – підприємцями.

Нормативне визначення фінансової установи представлено у ст. 1 вищезазначеного закону, зокрема: “... фінансова установа – юридична особа, яка відповідно до закону надає одну чи декілька фінансових послуг, а також інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг, у випадках, прямо визначених законом, та внесена до відповідного реєстру в установленому законом порядку” [9].

В сучасних наукових дослідженнях актуальних питань правової регламентації ринку фінансових послуг здійснена спроба диференціювати суб'єктів фінансових послуг залежно від виду суб'єкта, який надає фінансові послуги або є учасником на ринку, де послуги надаються. Такими суб'єктами є:

1) банки;

2) небанківські та/або нефінансові кредитні установи (лізингові компанії, факторингові компанії, кредитні спілки, ломбарди);

3) небанківські фінансові установи (страхові компанії, інститути спільного інвестування, установи накопичувального пенсійного забезпечення, компанії з довірчого управління, компанії з управління майном при фондах фінансування будівництва, професійні учасники фондового ринку) [3, с. 17].

Основними критеріями, що покладені в основу класифікації сегментів фінансового ринку, на думку І. В. Борисова, є зміст економіко-правових відносин як суспільного явища на цьому ринку та спосіб реалізації основної функції зазначеного ринку – забезпечення руху фінансових потоків як для перерозподілу фінансових та матеріальних активів у суспільстві, так і постійного обороту грошової маси. Критерієм поділу фінансових установ на види є функціональний критерій [2, с. 97].

Слід зазначити, що окрім науково-теоретичних класифікацій видів фінансових установ, їх перелік нормативно визначений, а саме: банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії та інші юридичні особи, виключним видом діяльності яких є надання фінансових послуг, а у випадках, прямо визначених законом, – інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг. Перелік таких установ, що встановлений у законодавстві деталізується у Класифікаторі інституційних секторів економіки України [7]. Аналіз переліку дає підстави говорити, що чинним законодавством на рівні спеціальних законів та підзаконних актів встановлений правовий статус окремих фінансових установ, визначена їх організаційно-правова форма, порядок створення, державної реєстрації, ліцензування діяльності тощо.

При дослідженні правового статусу фінансових установ, як учасників фінансового ринку, І. В. Борисов слушно зауважує, що суттєві розбіжності між видами фінансових установ, які створюються тільки в тій організаційно-правовій формі, що встановлена спеціальним законодавством, і які можуть бути як непідприємницькими, так і підприємницькими структурами, як юридичними особами публічного, так і приватного права, не дають можливості визнати установу організаційно-правовою (організаційною) формою юридичних осіб – учасників ринку фінансових послуг [2, с. 100].

Організаційно-правові засади створення, діяльності, реорганізації і ліквідації, а також особливості правового статусу різних видів фінансових установ визначені комплексом нормативно-правових актів різної галузевої приналежності та юридичної сили. Джерельна база, в якій визначено правовий статус, характерні ознаки такого суб'єкта цивільних відносин як послугонадавач фінансової послуги виглядає наступним чином:

1) на рівні кодифікованих актів: ЦК України (фінансові установи мають статус юридичної особи та відповідають усім цивільно-правовим інституційним ознакам такого суб'єкта) та ГК України (фінансові установи є суб'єктами господарювання, що проваджують господарську діяльність, відповідно, наділені господарською компетенцією та мають ознаки притаманні господарюючим суб'єктам).

2) законодавство про господарські товариства становить окрему групу нормативно-правових актів джерел правового регулювання відносин з надання фінансових послуг, адже фінансові установи створюються у формі господарських товариств, особливості створення яких регламентовані Законами України “Про господарські товариства”, “Про акціонерні товариства”, “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю”.

3) спеціальне законодавство у сфері надання фінансових послуг представляє значний масив нормативно-правових актів. Загальні правові засади у сфері надання фінансових послуг, здійснення регулятивних та наглядових функцій за діяльністю з надання фінансових послуг встановлені Законом України “Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг”. Закон України “Про банки і банківську діяльність” визначає специфіку такої фінансової установи як банк. Законом України “Про кредитні спілки” встановлені організаційні, правові та економічні засади створення та діяльності кредитних спілок як фінансової установи, виключним видом діяльності якої є надання фінансових послуг. Особливості правового статусу страховиків як фінансових установ регламентована Законом України “Про страхування” Подібні приклади спеціального унормування фінансового обслуговування різними за організаційно-правовою формою та специфікою діяльності фінансовими установами можна продовжувати і далі.

4) загальні положення, що містяться у вищезазначених нормативно-правових актах знаходять свою деталізацію у законах та низці підзаконних нормативно-правових актів, що регламентують порядок надання тієї чи іншої фінансової послуги. Наприклад, надання платіжної послуги унормовано, в першу чергу, спеціальним Законом України “Про платіжні системи та переказ коштів в Україні”, подальша ж конкретизація порядку емісії комерційними банками електронних платіжних засобів та здійснення операцій з їх використанням

регламентована актами НБУ, зокрема Постановами Правління НБУ “Про здійснення операцій з використанням електронних платіжних засобів”, “Положення про електронні гроші в Україні” та низкою пов’язаних відомчих нормативно-правових актів.

Вище представлена загальна характеристика нормативно-правової бази, що визначає правове становище постачальників фінансових послуг дає підстави говорити про необхідність модернізації національного законодавства у сфері фінансового обслуговування, в першу чергу, шляхом поступової адаптації до *acquis* ЄС.

Що ж до розуміння статусу фінансових установ як юридичних осіб, котрі наділені цивільною правоздатністю і дієздатністю доцільно зауважити, що у ст. 91 ЦК України за юридичними особами визнається універсальна правоздатність, хоча вбачається, що така загальна правоздатність не може бути притаманною для усіх юридичних осіб, зокрема фінансових установ, які наділені спеціальною правоздатністю. Проведений аналіз спеціальних нормативно-правових актів, які регламентують діяльність різних фінансових установ дає підстави констатувати наявність спеціальної правоздатності цих юридичних осіб, адже надання фінансових послуг є виключним, пріоритетним видом їх діяльності.

## 1.2. Особливості регулювання земельними відносинами в сучасних умовах господарювання

© Сахно Є. Ю.

*д-р. техн. наук, проф.,*

*Національний університет “Чернігівська політехніка”, м. Чернігів, Україна*

© Коваленко С. В.

*канд. пед. наук, доц.,*

*Національний університет “Чернігівська політехніка”, м. Чернігів, Україна*

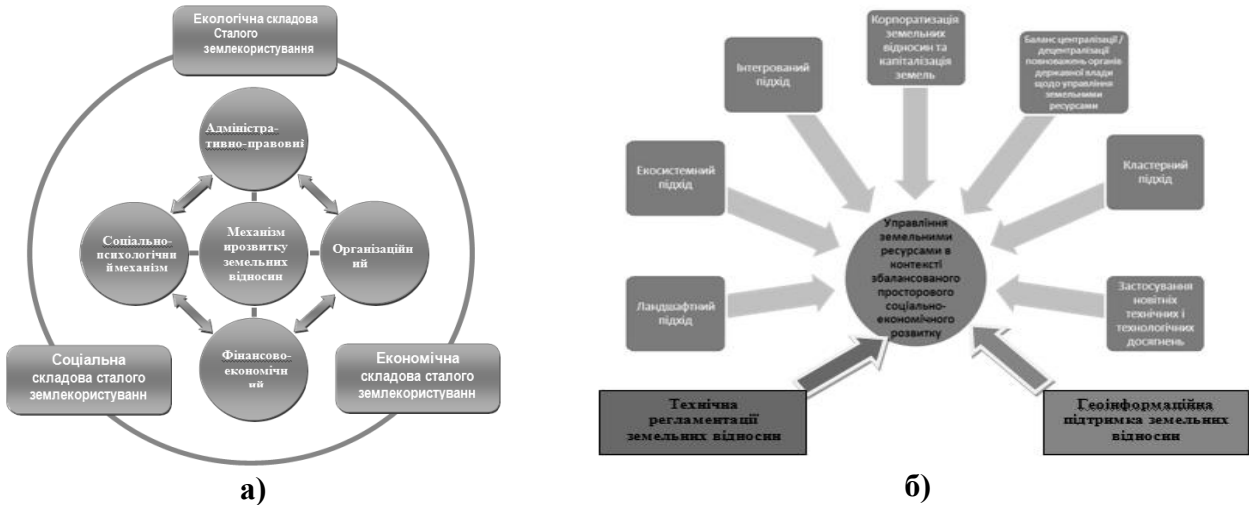
Загальновідомо, що земельні ресурси є національним багатством, яке потребує збалансованого, науково-обґрунтованого використання. В Конституції України зазначається, що держава повинна забезпечувати раціональне ефективне використання земельних ресурсів України, і дбати про екологічнобезпечне землекористування. Розвиток системи управління використанням земельних ресурсів особливо важливий для нашої країни, а тому раціональне й ефективне використання земельних ресурсів повинно бути пріоритетним напрямом державного регулювання, тобто постійний контроль за обігом земель та їх ефективним використанням, створенням сприятливих умов для ефективного виконання землевпорядних робіт, дотриманням науково-обґрунтованого підходу до застосування техніки й технологій і захисту навколишнього середовища від негативних впливів [1; 2].

Таким чином, управління земельними ресурсами сьогодення характеризується постійною потребою змін у системі земельних відносин в умовах воєнного стану на засадах сталого землекористування, що має спонукати до якісних технологічних змін, тобто інноваційного оновлення й підсилення національної економіки, зокрема, сільськогосподарського виробництва та передбачає зростання економічних показників за умов покращення якісних параметрів життя населення. Вдосконалення та розвиток земельних відносин потрібно спрямовувати на вдосконалення системи державного регулювання земельними ресурсами, впровадження та функціонування правових і соціально-економічних механізмів ефективної реалізації прав власності на землю, вдосконалення організаційного контролю за використанням і охороною земель. Усі вищезазначені положення підтверджують актуальність та перспективність обраної тематики дипломної роботи. Запропонована схема механізмів розвитку земельних відносин, яку представлено на рис. 1 [3, с. 11].

Державні стандарти, норми і правила у сфері землеустрою встановлюють комплекс якісних та кількісних показників, параметрів, що регламентують розробку і реалізацію документації із землеустрою з урахуванням екологічних, економічних, соціальних, природно-кліматичних та інших умов. В Україні на законодавчому рівні вже діє процес створення галузевої системи стандартизації державними установами земельних ресурсів [4].

Передбачено основні правила побудови, викладення, оформлення та вимоги до змісту нормативних документів системи стандартизації в галузі земельних відносин. В такому аспекті необхідно виділити інноваційні підходи (форми) управління земельними відносинами в контексті збалансованого просторового соціально-економічного розвитку (рис. 1, б) [3, с. 11].

Але з врахуванням вищезазначених особливостей в існуючу схему слід додати два блоки, які визначають технологічні аспекти регулювання земельних відносин та геоінформаційні технології геодезії, картографії та землеустрою, які дозволяють автоматизувати процеси прийняття управлінських рушень в галузі землевпорядного виробництва.



**Рис. 1. Розвиток земельних відносин: а) механізми розвитку земельних відносин; б) інноваційні форми управління**

*Джерело: [3, с. 11]*

Таким чином, зростання ролі стандартизації та удосконалення технічного регулювання в сфері топографо-геодезичної і картографічної діяльності визначається значним розширенням галузей застосування топографо-геодезичної, картографічної, а особливо геоінформаційної продукції для планування, прогнозування та підтримки прийняття рішень в найважливіших сферах суспільної діяльності, зокрема в таких як: економіка, політика, безпека, екологія, оборона, транспорт, зв'язок, будівництво, охорона здоров'я, освіта, управління природними та матеріальними ресурсами.

За період дії воєнного стану відбулися значні зміни законодавства, що регулює земельні відносини. З 28 квітня 2022 р. набрала чинності постанова Кабінету Міністрів України “Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо діяльності нотаріусів та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану” № 480 від 19 квітня 2022 р., що передбачає на період дії воєнного стану та протягом одного місяця після його припинення або скасування [5].

З 14 травня 2022 р. набрала чинності Постанова КМ України “Деякі питання ведення та функціонування Державного земельного кадастру в умовах воєнного стану” № 564 від 7 травня 2022 р. (Постанова 564). Постанова 564 визнає умови ведення Державного земельного кадастру (ДЗК) протягом дії воєнного стану в Україні та одного місяця з дня його припинення або скасування. Згідно з Постановою 564, припиняється доступ користувачів до ДЗК в межах адміністративно-територіальних одиниць, перелік яких затверджується Державною службою з питань геодезії, картографії і кадастру (Держгеокадастр) за погодженням з Міністерством аграрної політики та продовольства.

З урахуванням потреби воєнного часу у спрощенні передачі землі в користування для проведення посівної кампанії з 7 квітня 2022 р. набув чинності Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану” № 2145-IX від 24 березня 2022 р. З 21 березня 2022 р. набула чинності Постанова КМ України “Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації” № 326 від 20 березня 2022 р. Порядок передбачає можливість визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок ведення бойових дій.

З 19 травня 2022 р. відновила роботу автоматизована система Державного земельного кадастру в умовах воєнного стану. Функціонування та ведення кадастрової системи здійснюється з урахуванням постанови Кабінету Міністрів України від 07.05.2022 р. № 564 “Деякі питання ведення та функціонування Державного земельного кадастру в умовах воєнного стану”, що передбачає створення та запровадження необхідних умов для стабільної роботи ДЗК під час

воєнного стану в Україні, впровадження дієвого механізму захисту внутрішньої інформації ДЗК від несанкціонованого втручання сторонніх осіб, захисту прав держави, фізичних та юридичних осіб під час внесення відомостей до ДЗК та користування даною інформацією. Перелік змін у автоматизованій роботі системи ДЗК в умовах воєнного стану представлено на рис. 2.

Ведення та функціонування Державного земельного кадастру (ДЗК) в умовах воєнного стану (Постанова КМУ від 07.05.22 №564)	
БУЛО [мирний час]	СТАЛО [воєнний стан]
<b>Здійснення повноважень державними кадастровими реєстраторами (ДКР)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>повноваження здійснюються на всій території України</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>повноваження здійснює лише визначений перелік ДКР і лише на території визначених адмін-тер одиниць</li> </ul>
<b>Здійснення повноважень з надання відомостей ДЗК адміністраторами ЦНАПів або уповноваженими посадовими особами</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>повноваження здійснюються на всій території України, доступ до відомостей ДЗК надається будь-яким користувачам відповідно до вимог законодавства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>повноваження здійснюються лише на території визначених адмін-тер одиниць, відновлення доступу користувачам за відповідним зверненням, доступ новим користувачам – відповідно до вимог законодавства</li> </ul>
<b>Оприлюднення відомостей ДЗК на вебсайті Держгеокадастру, у тому числі за допомогою Публічної кадастрової карти (ПКК)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>оприлюднюються всі відомості ДЗК з моменту їх внесення до системи; ПКК функціонує, публікуються всі шари та відомості, отримані при взаємодії з іншими кадастрами та інформаційними системами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>оприлюднення відомостей ДЗК не здійснюється, ПКК не функціонує</li> </ul>
<b>Доступ до відомостей ДЗК про координати поворотних точок меж об'єктів ДЗК</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>обмеження щодо надання таких відомостей ДЗК відсутні, відомості містяться в усіх формах документів, які надаються у вигляді адмінпослуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>користування відомостями дозволяється лише визначеним ДКР, сертифікованим інженерам-землевпорядникам та сертифікованим інженерам-геодезистам, відомості не надаються у витягах, викопюваннях, копіях документів ДЗК</li> </ul>
<b>Процедура відключення (припинення доступу) до ДЗК ДКР, інших користувачів</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>доступ ДКР до ДЗК припиняється у разі оскарження його рішень, дій, бездіяльності, або внаслідок порушення ним вимог законодавства, доступ інших користувачів призупиняється з можливістю відновлення за порушення ними вимог законодавства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>доступ ДКР до ДЗК припиняється за порушення визначених обмежень (умов) прийняття рішень, вимог законодавства. Позбавлення доступу інших користувачів здійснюється за порушення вимог законодавства без можливості його відновлення. На території тимчасово окупованих адм-тер одиниць припиняється доступ до ДЗК всіх користувачів</li> </ul>
<b>Підтвердження оплати послуг за надання відомостей з ДЗК</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>механізму підтвердження оплати електронною копією (скрін-копією) платіжного документа не передбачено</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>оплата може підтверджуватися електронною копією (скрін-копією) платіжного документа</li> </ul>

**Рис. 2. Перелік змін у роботі системи ДЗК**

*Джерело: Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру*

Зміни відбулися відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 10.05.2022 р. № 563 “Деякі питання регулювання земельних відносин” Положення про Державний фонд документації із землекористування та оцінку земель, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2004 р. № 563. В результаті удосконалення нормативної бази було винесено зміни до Типового договору оренди землі щодо спрощення процедури передачі в оренду земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності для ведення товарного сільськогосподарського виробництва під час воєнного стану.

Правове оформлення та порядок отримання права власності на земельну ділянку в 2023 р. було наступне. Основним нормативно-правовим документом є Витяг з кадастру є нормативним документом, що підтверджує внесення даних обраної земельної ділянки до системи державного земельного кадастру. На практиці організації та громадяни найчастіше будуть отримувати витяг з кадастру у двох випадках [6]:

- при реєстрації земельної ділянки в Державному земельному кадастрі, в т.ч. під час присвоєння кадастрового номеру;
- при вчиненні будь-яких операцій із земельною ділянкою (купівля-продаж, дарування, обмін, оренда, спадкування, тощо).

Якщо відомості про власників земельної ділянки не внесені до Державного земельного кадастру, то такий власник земельної ділянки, маючи державний акт реєстрації, подає державному кадастровому реєстратору за географічним місцезнаходженням земельної ділянки пакет документів з метою внесення інформації до бази кадастру про земельну ділянку.

З відомостями, що вносяться до кадастрової системи та відображаються у витягу можна ознайомитись на сторінці ДЗК. На підтвердження внесеної інформації, реєстратор видає замовнику витяг про реєстрацію. Винятком, при цієї нормативно-правової процедури, може бути ситуація з державним актом “рожевого кольору”, що видавався до 2004 р. та який не містить свій кадастровий номер. Тому для того, щоб внести таку земельну ділянку до системи земельного кадастру за таким держактом, необхідно додатково представити та розробити

технічну документацію про встановлення меж земельної ділянки в натурі (на місцевості) та організувати присвоєння її кадастрового номеру, що здійснюється державним кадастровим реєстратором. Тобто до існуючої процедури додається ще декілька необхідних кроків [6].

Як у випадку відсутності інформації щодо ділянки в ДЗК, так і у випадку “старого державного акту про земельну ділянку”, після отримання витягу з кадастру про реєстрацію земельної ділянки, необхідно буде додатково звернутись до послуг місцевого реєстратора прав землекористування з метою реєстрації права (власності, оренди) на земельну ділянку. Тільки після всіх вказаних юридичних процедур обрану земельну ділянку можна буде продати, обміняти, подарувати тощо. Існує випадок, коли витяг з кадастру буде потрібен для проведення будь-яких операцій із земельною ділянкою (купівля, продаж, дарування, обмін тощо). В такому випадку, як правило, про необхідність отримання витягу буде відомо від нотаріуса, коли маємо намір укласти та посвідчити нотаріально будь-яку нормативно – правову угоду щодо земельної ділянки. Такий витяг з системи земельного кадастру, крім основних відомостей про реєстрацію земельної ділянки, може містити також дані нормативно-грошової оцінки землі та дані щодо обмежень у використанні обраної земельної ділянки. В попередні роки, такі відомості нотаріусу необхідно було додатково надавати у формі окремих довідок. В даний час така інформація про земельну ділянку міститься в одному документі. Нормативно-правовий порядок видачі витягу з кадастру регулюється відповідним положеннями “Порядку ведення Державного земельного кадастру”, затвердженого Постановою № 1051 від 17.10.2012 р. Кабінету міністрів України.

В Україні вже запроваджено системна можливість щодо замовлення і отримання витягу з кадастру онлайн з оплатою послуг банківською картою. Для того щоб замовити витяг з ДЗК онлайн, необхідно перейти на сторінку сайту “Держгеокадастру”. Пройти авторизацію в електронному кабінеті та замовити витяг про земельну ділянку в режимі онлайн. Також, отримати витяг про земельну ділянку самостійно можна звернувшись до регіонального центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). При цьому, на місці необхідно надати повний перелік документів для отримання витягу з системи кадастру (ДЗК), а саме (рис. 3). Відповідно до порядку ведення системи ДЗК, витяг з кадастру видається одержувачу у день звернення заявником, проте на практиці це положення працює не завжди за правилами.

<b>Перелік документів для отримання витягу з кадастру (ДЗК)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• заява встановленої (складається на місці)</li> <li>• державний акт про право власності на земельну ділянку;</li> <li>• паспорт власника земельної ділянки, або представника;</li> <li>• ідентифікаційний номер власника земельної ділянки, або представника;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• XML-файл. Електронний документ з даними про земельну ділянку, які підлягають внесенню до Державного земельного кадастру (розробляється землевпорядною організацією та подається на оптичному диску, у випадку відсутності інформації про земельну ділянку в кадастрі;                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• запит нотаріуса (у випадку оформлення права на спадщину);</li> <li>• технічна документація із землеустрою щодо встановлення меж земельної ділянки в натурі (на місцевості), зокрема, у випадку виявлення помилки координат чи накладення з іншою земельною ділянкою;</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• квитанція про оплату послуг за надання витягу з кадастру;</li> <li>• оригінал, або нотаріально завірена копія довіреності (у разі подання</li> </ul>

**Рис. 3. Перелік документів для отримання витягу з кадастру**

За загальним правилом, термін дії витягу з кадастру складає 3 місяця. Виключення встановлено для тих витягів, які видаються спадкоємцям при первинній реєстрації земельної ділянки в системі кадастру, і вони є безстроковими за терміном дії. Проте, речове право (право власності) на земельну ділянку має бути зареєстроване в системі протягом 1 року, з дня отримання витягу з кадастру про реєстрацію земельної ділянки в ДЗК.

Таким чином, в 2023 р. ДЗК видається тільки витяг про проведену державну реєстрацію прав. Крім того, в інформаційній системі можна отримати інформацію з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно. Відповідно до нормативних положень Закону України “Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень”, реєстратор, після проведення державної реєстрації права власності на земельну ділянку, формує та видає витяг з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно.

У 2023 р. подовжувалася зміна та адаптація нормативно правової бази України до нових умов господарювання. Основні нововведення торкнулися наступних аспектів в системі землекористування [7, 8].

Нововведення 1. Перереєстрація договорів оренди необхідно закінчити до 19 лютого.

До 19 лютого 2023 р. орендарі земельних ділянок будуть повинні за новими вимогами зареєструвати (підтвердити) свої права на землю в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно (ДРРП) та Державному земельному кадастрі (ДЗК) у відповідності до прийнятого наприкінці минулого року закону №2698-IX.

Нововведення 2. Щодо розрахунку мінімального податкового зобов'язання.

Мінімальне податкове зобов'язання (МПЗ) на землю визначається як – мінімум податків, який має сплатити виробник сільськогосподарської продукції до бюджету країни з одного гектару землі. МПЗ являє собою різницю між загальною сумою сплачених визначених податків землекористувачем та 4 % нормативно-грошової оцінки землі (з 2024 р. ця сума складатиме – 5 % НГО). При цьому мінімальне податкове зобов'язання сплачують власники земельних паїв, або легальні (але не тіньові) орендарі земельних ділянок.

Нововведення 3. Земельний податок будуть сплачувати не всі землевласники.

За новими правилами земельний податок сплачують власники земельних ділянок, земельних паїв та постійні землекористувачі, що являються фізичними особами. Місцеві органи влади будуть самостійно визначати розмір ставки сплати за земельного податку. Від сплати земельного податку будуть звільнені лише деякі групи осіб відповідно до Податкового кодексу України.

Таким чином, в існуючому законодавстві з'явилося багато спрощень для забезпечення функціонування аграрного сектору економіки та прискореного відновлення інфраструктури України, водночас, вдосконалення слугують на меті мінімізувати кількість бюрократичних механізмів, яка могла би суттєво збільшитись в умовах воєнного стану за відсутності належного контролю.

### **1.3. Заклад охорони здоров'я як суб'єкт господарювання: мультидисциплінарний підхід щодо визначення правового статусу**

© Дідик Н. Д.

*аспірант,*

*КЗВО “Вінницька академія безперервної освіти”, м. Вінниця, Україна*

© Світлак І. І.

*д-р. юрид. наук, проф.,*

*завідувач кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін*

*Вінницький навчально-науковий інститут економіки*

*Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця, Україна*

З огляду на фактичне функціонування закладів охорони здоров'я в умовах повномасштабної війни, аналіз результатів реалізації започаткованої Законом України “Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення” № 2168-VIII [13] програми медичних гарантій і нового організаційно-правового механізму фінансування медичних послуг, дає підстави констатувати необхідність подальшого реформування вітчизняної системи охорони здоров'я, особливо в частині вдосконалення організаційно-правових засад функціонування медичних закладів. Доказом цієї тези став не лише бурхливий нормотворчий процес щодо врегулювання відносин у сфері охорони здоров'я, що спостерігається протягом останніх років, але і фактичний перехід до нового, інфраструктурного етапу медичної реформи. Прийняття Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги” № 2347-IX від 01.07.2022 р. [12], Постанови КМУ № 174 від 28.02.2023 р. “Деякі питання організації спроможної мережі



закладів охорони здоров'я" [3], Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 р. [15] сприяло завершенню формування спроможної мережі медичних закладів за кластерним принципом, що передбачає функціонування госпітальних округів, госпітальних кластерів, надкластерних, кластерних, загальних та інших видів закладів охорони здоров'я.

Отож, актуалізується проблематика дослідження не лише потребою науково-теоретичного обґрунтування загальнонаціональної візії модернізації системи охорони здоров'я, але і необхідністю визначення статусу базових суб'єктів цієї системи, а саме закладів охорони здоров'я як суб'єктів господарювання, модус яких може розглядатись, як в юридичній, так і економічній площині оскільки має багатогалузеву природу. Дослідженню проблематики функціонування закладів охорони здоров'я, економіко-правового механізму формування сучасної мережі цих закладів присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, але незважаючи на значну кількість публікацій, слід зазначити, що сфера охорони здоров'я, а саме сучасна спроможна мережа закладів охорони здоров'я, що сформована за кластерним принципом потребує комплексного мультидисциплінарного аналізу.

Медична реформа, яка стартувала ще у 2017 р. і передбачала поступовий перехід від бюджетного управління до принципу "кошти ідуть за пацієнтом", сьогодні проходить новий етап – етап інфраструктурних змін, що передбачає нову типологізацію закладів охорони здоров'я за кластерним принципом.

Використання словосполучення "спроможна мережа закладів охорони здоров'я" є доволі новим явищем у вітчизняному законодавстві і вперше запроваджено Постановою КМУ № 174 від 28.02.2023 р. "Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я". У ч. 2 Порядку функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж представлена нормативна дефініція цієї категорії: "... спроможна мережа закладів охорони здоров'я (далі – спроможна мережа) – мережа надавачів медичних послуг, що забезпечує медичне обслуговування у межах відповідного госпітального округу, зокрема під час надзвичайних ситуацій, надзвичайного чи воєнного стану, та дає змогу організувати належну якість такого обслуговування, своєчасність та доступність для населення, а також ефективне використання матеріальних, трудових та інших ресурсів ..." [3]. Одночасно ст. 3 Закону України "Основи законодавства України про охорону здоров'я" оперує категорією "мережа закладів охорони здоров'я", під якою розуміється сукупність закладів охорони здоров'я, що забезпечують потреби населення у медичному обслуговуванні на відповідній території [9]. Аналіз змісту даних понять, дає підстави стверджувати, що дані поняття не є тотожними.

Наразі за офіційними даними МОЗ України станом на 24 липня 2023 р. в Україні погоджено перелік закладів охорони здоров'я, які сформували спроможну мережу у 18 госпітальних округах [7]. Вбачається, що з огляду на обрану проблематику дослідження доцільно проаналізувати зміст поняття "заклад охорони здоров'я" та дослідити статус цієї установи., адже саме заклад охорони здоров'я є основною ланкою системи охорони здоров'я будь якої країни.

Сьогодні в країні, навіть попри війну, спостерігається жвавий нормотворчий процес щодо унормування правового статусу закладів охорони здоров'я, а в наукових колах точаться гострі дискусії щодо визначення правової природи цих установ, а саме за Цивільним кодексом України (далі – ЦК України) чи за Господарським кодексом України (далі – ГК України). Такі наукові тенденції відбуваються на тлі процесів декодифікації ГК України та рекодифікації ЦК України.

Легальне нормативне трактування змісту поняття "заклад охорони здоров'я" представлено у ст. 3 Закону України "Основи законодавства України про охорону здоров'я": "... заклад охорони здоров'я – юридична особа будь-якої форми власності та організаційно-правової форми або її відокремлений підрозділ, що забезпечує медичне обслуговування населення на основі відповідної ліцензії та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників і фахівців з реабілітації ..." [9]. За ст. 16 Закону України "Основи законодавства України про охорону здоров'я" держава сприяє розвитку закладів охорони здоров'я всіх форм власності [9].

Заклади охорони здоров'я є юридично особою, ознаки та статус яких визначені у цивільному законодавстві. В. Піддубна та С. Васильєв, досліджуючи особливості правового статусу закладів охорони здоров'я акцентують свою увагу на тому, що будь-яка установа у сфері охорони здоров'я відповідає доктринальним ознакам юридичної особи. З такою позицією неможливо не погодитись, адже відповідно до ст. 80 ЦК України юридична особа є організацією, яка створена і зареєстрована у встановленому законом порядку, наділена цивільною правоздатністю і дієздатністю, може бути позивачем і відповідачем у суді [16].

Серед ознак юридичної особи виділяють організаційну єдність, майнову відокремленість, самостійну цивільно-правову відповідальність, виступ в обороті від свого імені. В літературі під організаційною єдністю розуміють ознаку організації, яка визначає систему внутрішніх організаційних зв'язків між його елементами і характеризує юридичну особу як єдине ціле, яке здатне виражати свою волю ззовні. Ознака організаційної єдності є визначальною для юридичної особи, оскільки законодавець в ст. 80 ЦК України вказує про те, що будь-яка юридична особа є організацією. Разом з тим, стосовно юридичних осіб заснованих однією особою, виникає питання чи можна до таких видів юридичних осіб застосовувати поняття організації [11, с. 88].

І. Сенюта розглядає заклади охорони здоров'я як окрему групу учасників правовідносин у сфері надання медичної допомоги. На думку науковиці, ці суб'єкти виступають учасниками правовідносин з організації надання медичної допомоги та інформаційних відносини, які опосередковують процес надання медичної допомоги. Це зумовлено особливим правовим статусом цих суб'єктів, адже вони виступають суб'єктами господарювання і провадять господарську діяльність з медичної практики. Їхня роль у правовідносинах у сфері надання медичної допомоги зводиться до організації процесу надання медичної допомоги пацієнтові та полягає не в безпосередньому наданні медичної допомоги, а в забезпеченні її надання [14, с. 156].

Вчена формулює такий висновок на підставі аналізу положень, а саме ст. 35-1 Закону України “Основи законодавства України про охорону здоров'я”, згідно з якою заклади охорони здоров'я та фізичні особи – підприємці (далі – ФОП), які одержали ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, забезпечують надання медичної допомоги. ФОПи, які провадять господарську діяльність з медичної практики, можуть не тільки організувати процес надання медичної допомоги, а й безпосередньо її надавати, і в такий спосіб поєднувати одразу два статуси – суб'єкта господарювання і медичного працівника. Аналізуючи нормативні визначення понять “господарська діяльність з медичної практики”, “медична допомога”, “медичне обслуговування” І. Сенюта розглядає заклад охорони здоров'я як юридичну особа будь-якого виду власності та організаційно-правової форми або її відокремлений підрозділ, що забезпечує медичне обслуговування населення на основі відповідної ліцензії та професійної діяльності медичних працівників.

Погоджуємось із визначеними вченою ознаками закладу охорони здоров'я: 1) юридична особа; 2) відокремлений підрозділ юридичної особи. Водночас, відповідно до п. 4 Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики, затверджених Постановою КМУ від 02.03.2016 р. № 285, відокремлений структурний підрозділ закладу охорони здоров'я – це підрозділ закладу охорони здоров'я, який розташований поза його основним місцезнаходження і провадить господарську діяльність з медичної практики [5].

Такий підхід до визначення правового положення відокремленого підрозділу закладу охорони здоров'я вважаємо невиправданим, адже лише заклад охорони здоров'я, який має статус юридичної особи, отримує ліцензію на здійснення провадження господарської діяльності з медичної практики, а, відтак, і визнається суб'єктом, який провадить цей вид господарської діяльності. І. Сенюта слушно зауважує, що відокремлений підрозділ закладу охорони здоров'я законодавцем визнається закладом охорони здоров'я, проте такий заклад не є суб'єктом права, а, отже, не визнається суб'єктом господарювання і не несе відповідальності за зобов'язаннями юридичної особи закладу охорони здоров'я [14, с. 157].

Останні зміни у медичному законодавстві України потребують оцінки сучасних тенденцій щодо формулювання правового модуса закладів охорони здоров'я. З доктринальної точки зору, позиція цивілістів щодо визначення правової природи закладів охорони здоров'я, на нашу думку, є науково-обґрунтованою та беззаперечною. Але задля комплексного дослідження доцільно проаналізувати погляди на проблему визначення правового положення таких суб'єктів медичних правовідносин як заклади охорони здоров'я в науці господарського права.

Дослідженню господарсько-правового статусу закладів охорони здоров'я присвячена низка праць В. Пашкова, на думку якого недосконалість теоретичного визначення поняття “заклад охорони здоров'я” пов'язано, можливо, з тим, що Основи законодавства України про охорону здоров'я приймалися при діючому на той час ЦК УРСР 1963 р., в якому, відповідно до ст. 24 поміж видів юридичних осіб паралельно з державними підприємствами і організаціями виділяли установи, які фінансувалися з державного бюджету [10, с. 16]. В чинному ЦК України за ч. 3 ст. 83 поняття “установа” має дещо інше значення тлумачиться як організація, створена однією або кількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні нею, шляхом об'єднання (відділення) їхнього майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна [16].

На сьогодні чинне законодавство не пропонує визначення змісту поняття “господарська діяльність з надання медичних послуг”. У ст. 17 Закону України “Основи законодавства України про охорону здоров’я” лише йдеться про те, що “... провадження господарської діяльності в сфері охорони здоров’я, яка відповідно до закону підлягає ліцензуванню, дозволяється лише за наявності ліцензії. Держава підтримує господарську діяльність у сфері охорони здоров’я” [9]. На нашу думку, такий законодавчий підхід потребує уточнення та усунення прогалин.

Досліджуючи дану проблематику Н. Герасимчук, на підставі огляду наукових розробок питання О. В. Басвою, Л. І. Куш, А. В. Симонян формулює висновок, що усі суб’єкти господарської діяльності, що займаються медичною практикою з надання медичних послуг поділяються на заклади охорони здоров’я та ФОПів. З такою точкою зору доцільно погодитись, адже заключення представників господарського права співпадають із відповідними висновками цивілістів та узгоджуються з нормами чинного медичного законодавства.

Суб’єктами господарської діяльності з медичної практики у сфері охорони здоров’я є лише ті заклади охорони здоров’я та ФОПи, які отримали відповідну ліцензію та провадять діяльність з дотриманням усіх організаційних, кадрових, технічних вимог, процедури набуття такого правового статусу, сумлінно виконують свої обов’язки і несуть юридичну відповідальність за невиконання чи неналежне їх виконання [1, с. 20].

Новий, інфраструктурний етап медичної реформи передбачає поділ закладів охорони здоров’я на три типи. Визначена новим Порядком функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж [3] типологізація закладів охорони здоров’я (загальні, кластерні, надкластерні), на нашу думку, сприятиме покращенню управління такими закладами та організації надання медичної допомоги.

Враховуючи обрану проблематику дослідження та мультидисциплінарний підхід до висвітлення питань, окремо зупинимось на аналізі особливостей функціонування закладу охорони здоров’я як різновиду організації крізь призму теоретичних засад менеджменту. Основою функціонування закладів охорони здоров’я є організаційно-правові, фінансово-економічні та медико-соціальні засади, що визначають характер діяльності досліджуваної суспільної сфери, її організаційну структуру та ступінь виконання даною галуззю покладених на неї соціальних функцій. Саме такої позиції дотримуються фахівці з економіки охорони здоров’я [4]. Вбачається, що саме організаційний механізм є однією із складових характеристики організації в теорії організації.

Поняття “організація” належить до провідних категорій організаційної науки. Як зазначає Г. Л. Монастирський зміст поняття “організація” можна визначити: по-перше, як “внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлену її будовою”; по-друге, як “сукупність процесів або дій, що призводять до утворення і вдосконалення взаємозв’язку між частинами цілого”; по-третє, як “об’єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або ціль та діють на основі певних процедур і правил” [8, с. 67].

А. Мельник, досліджуючи за системним підходом внутрішнє і зовнішнє середовище організації, її структуру, зв’язки між її компонентами і зовнішнім середовищем, вплив рівня зв’язків на стан організації розкриває зміст організації як динамічної системи, в якій відбуваються різноманітні процеси – матеріально-речові, інформаційні, управлінські, що визначають характер її функціонування і трансформації. Розглядаючи розвиток організації як динамічної системи, ми фактично трактуємо характер цього процесу, а отже, категорію “організація” як процес. Оскільки процес є послідовністю певних явищ і подій, то організація як процес вказує на послідовність змін, що відбуваються [6, с. 96].

Сутність закладу охорони здоров’я як організації формують його основні ознаки, специфічні риси, що притаманні будь-якій організації, обумовлюючи можливість її функціонального застосування та змістовної взаємодії з іншими процесами і системами.

Г. Л. Монастирський при характеристиці ознак медичного закладу в науці менеджменту виокремлюючи загальні, характерні і специфічні риси організації, пріоритетно виділяє групу загальних якостей, що безпосередньо визначають організаційний характер будь-якого об’єднання, а саме: цілісність, комплексність, конструктивність, стійкість та вдосконаленість, що визначають властивості організації та обумовлюють формування і розвиток специфічних якостей. У цьому переліку загальних властивостей закладу охорони здоров’я як організації вчений виділяє: обмеженість, що визначає межі реалізації організації і прояву її властивостей;

## Розділ 1. Підприємство в сучасній системі господарювання

репродуктивність, що обумовлює найважливіший ефект відтворення організації; адаптивність, що забезпечує можливість пристосування організації; інваріантність, що розкриває палітру різноманітності реалізації організації; інтегративність, що відображає входження кожної організації у відповідну макроорганізацію [8, с. 75].

Саме група загальних властивостей медичних закладів як організації визначає не лише основні засади їх функціонування та розвитку, але і потенційні можливості вдосконалення та стратегію розвитку. Розуміння змісту та ознак закладу охорони здоров'я як організації дає в подальшому можливість конкретизувати механізм функціонування такої установи з точки зору теорії організацій.

Таким чином, організаційний механізм функціонування закладів охорони здоров'я потрібно розглядати як багатокомпонентну систему, що уособлює системний і процесний підхід. Подальше визначення концептуальних засад системи менеджменту в закладах охорони здоров'я передбачає врахування особливостей функціонування та специфічних ознак закладу охорони здоров'я як об'єкта управління.

П. О. Гуржий при вивченні принципів функціонування закладів охорони здоров'я первісно визначає такі особливості закладу охорони здоров'я:

- заклади охорони здоров'я представлені бюджетними установами, хоча в останній час широкого розвитку набувають приватні медичні установи;

- цілі закладів охорони здоров'я суттєво відрізняються від цілей інших підприємств. Результати діяльності зазвичай важко виміряти внаслідок обмеженості застосування кількісних показників;

- високий ступінь автономності лікарів знижує можливості контролю керівників за їх діяльністю;

- невідривність соціальної складової від головної мети діяльності комерційних закладів охорони здоров'я – отриманням прибутку;

- дух здорового суперництва між працівниками, як одна з головних умов розвитку підприємств, не прийнятний в закладах охорони здоров'я, оскільки в багатьох випадках методи лікування мають обговорюватися з колегами;

- необхідність врахування працівниками закладів охорони здоров'я особливостей пацієнта (вікових, статевих, релігійних етнічних), які не повинні стати відмовою для надання послуг;

- висока інтенсивність праці та наявність стресотворюючих факторів;

- заклад охорони здоров'я є такою системою, успіх діяльності якої залежить від ступеня пристосування до наявного середовища [2, с. 32].

Отже, заклади охорони здоров'я наділені специфічними ознаками як суб'єкти господарювання і у загальноправовій доктрині, так і в економічній науці. Заклади охорони здоров'я наділені властивостями, що вирізняють їх поміж інших суб'єктів господарювання – вони є основною/базовою ланкою системи охорони здоров'я, що забезпечує практично усі основні результати її діяльності і мають статус юридичної особи, функціонуючи в організаційно-правовій формі установи чи підприємства різної форми власності, забезпечуючи медичне обслуговування населення на підставі ліцензії. Якість надання медичних послуг є однією з фундаментальних проблем у функціонуванні закладу охорони здоров'я.

Виступаючи окремим суб'єктом господарювання в сфері охорони здоров'я заклади охорони здоров'я також є об'єктом менеджменту. Функціональна діяльність закладів охорони здоров'я має враховувати внутрішні та зовнішні виклики, пов'язані з проведенням медичної реформи та процесами децентралізації, в умовах повномасштабної війни в Україні, до яких слід віднести: використання сучасних моделей управління; нових методів фінансування медичного обслуговування; ефективного контролю за їх роботою; вдосконалення форм планування та організації діяльності медичних установ; професіоналізацію кадрового забезпечення медичних закладів; цифровізацію сфери медичних послуг; дотримання міжнародних стандартів якості надання медичних послуг, здійснення аудиту якості медичної допомоги тощо.

Узагальнюючи, можна констатувати, що сучасна національна мережа закладів охорони, яка формується наразі в ході третього (інфраструктурного) етапу медичної реформи, в умовах воєнного стану та надзвичайних загроз, є трансформаційною та модерною моделлю кластерного типу, що спроможна не тільки забезпечити населення ефективним і доступним медичним обслуговуванням, але і відновитись.

**1.4. Інструменти інтернет-маркетингу в індустрії B2B**

© Саєнсус М. А.

*д-р. екон. наук, доц.,*

*Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна*

© Кочевой М. М.

*канд. екон. наук, доц.,*

*Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна*

© Тарасова К. І.

*канд. екон. наук, доц.,*

*Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна*

Маркетинг – це професійна діяльність, яка спрямована для формування попиту та задоволення потреб споживачів. Є той чи інший суспільний запит – завдання маркетингу знайти відповіді на нього, й запропонувати суспільству шляхи, методи та механізми вирішення проблеми.

Разом з тим, маркетинг несе на собі й велику соціальну місію: впровадження в суспільство норм соціально-етичного маркетингу. Можливо, що це і є найвідповідальнішим завданням, яке повинні ставити перед собою маркетологи. Адже вони значною мірою впливають на подальший розвиток культури, моди та звичок серед людей, та, навіть, виробництва й економіки в цілому.

На сьогоднішній день велику долю ринку займає інтернет-маркетинг. Оскільки він дозволяє компаніям охопити широку аудиторію та ефективно донести свою пропозицію до потенційних клієнтів. До того ж, на сьогоднішній день, роль соціальних мереж значно урізноманітнілась. Це вже не просто майданчик для спілкування між рідними, знайомими, друзями чи однодумцями.

Інтернет-маркетинг – це новий вид маркетингу, що включає традиційні елементи (товар, розподіл, просування, маркетингові дослідження), реалізовані за допомогою інструментів мережі Інтернет у дистанційному, інтерактивному режимі, тому забезпечує можливість прискорення, здешевлення та більш якісного здійснення всіх маркетингових процесів [1, с. 128].

“Хто володіє інформацією, той володіє світом” значною мірою підтверджує той факт, що інтернет-маркетинг – це передусім інформація: своєчасна й оперативна, яка відкриває максимально широкі можливості для розвитку бізнесу.

В сучасній, досить жорсткій конкуренції, освоєння азів й навичок та подальше застосування в своїй роботі інтернет-маркетингу, є обов’язковим для кожного підприємства.

Ставлячи перед собою завдання, маркетологи повинні розуміти ринок, який вони досліджують, і на підставі цього підготувати об’єктивну аналітику. Для цього вони мають бути максимально активними, включно з тим, що на ринок необхідно буде проникнути, переслідуючи певну ідеологію, яку вони беруть на озброєння. Аналітичний, активний та ідеологічний – це все аспекти ринку, визначення яких є передумовою якісного маркетингу.

В центрі уваги маркетингу, передусім, знаходиться споживач – зі всіма своїми побажаннями. Ну, і, звичайно ж – товар, в тому чи іншому вигляді, який необхідно просувати на ринку з метою його подальшої максимально ефективної реалізації, тобто продажу. Тому досвідчений маркетолог, після визначення аспекту ринку, обирає концепцію, яка буде вибудована задля просування товару.

Вважається, що традиційною є концепція, пріоритетом якої є задоволення потреб споживачів. І не останнє місце займає в цьому крилатий вислів “Покупець завжди правий”. Звісно, що такий підхід має своє право на життя. Але, що ж тоді робити з тим, що заради задоволення потреб споживача, передусім потрібно радикально змінити структури виробництва товару? І тоді вже на першому місці опиняється концепція вдосконалення виробництва, визначення пріоритетності товару. Тож завдяки саме цьому й вдасться максимально досягти бажаних результатів.

Існує багато інструментів інтернет-маркетингу, які компанії можуть використовувати для досягнення своїх маркетингових цілей. Вибір оптимального інструментарію залежить від таких факторів, як цільова аудиторія, тип бізнесу, бюджет та маркетингові цілі компанії. Розглянемо їх детальніше в наведеній таблиці (табл. 1).

Інструменти інтернет-маркетингу важливі, оскільки вони дозволяють компаніям досягти своїх маркетингових цілей. Без інтернет-маркетингу компанії можуть витратити час і гроші на неефективні маркетингові кампанії.

Таблиця 1

## Інструменти інтернет-маркетингу

Інструмент інтернет-маркетингу	Трактування
Контент-маркетинг	Контент-маркетинг (англ. Content marketing) – це довгострокова маркетингова стратегія, спрямована на залучення цільової аудиторії і побудову довірчих взаємовідносин. Щоб досягти поставлених цілей, маркетологи створюють і поширюють релевантний контент [3]
SEO (пошукова оптимізація)	Оптимізація сайтів під пошукові системи або SEO – це, простими словами, комплекс заходів для покращення видимості сайту в пошуковиках. Аббревіатура SEO розшифровується з англійської як Search Engine Optimization [4]
PPC (платна реклама)	PPC (Pay per Click – “оплата за клік”) – це вид реклами в інтернеті, в якому оплата відбувається за клік. Тобто з рекламодавця знімається плата за кожен клік і подальший перехід користувача на сайт [5]
Email-маркетинг	Це комунікація бізнесу з підписником або клієнтом за допомогою електронної пошти з метою побудови взаємних стосунків або продажів [6]
Соцмережі	SMM marketing – це вид просування, у якому програми соціальних мереж використовуються як маркетинговий інструмент [7]

*Джерело: узагальнено авторами за даними [3, 4, 5, 6, 7]*

Основними трендами, що домінують у сфері інтернет-маркетингу, є наступні [2]:

1. Динамічна активізація мобільного маркетингу. Результати дослідження Morgan Stanley, великого американського банківського холдингу, свідчать про те, що у 2018 р. кожен середньостатистичний інтернет-користувач проводив зі смартфоном близько 2,8 години, що становить відповідно 51 % від усього часу, відданого мережі.

2. Активне використання веб-аналізу. Без систем веб-аналізу неможливо визначити ефективність компанії в інтернеті, особливо це стосується сфери комунікацій. Веб-аналітика – це збирання, аналіз і складання звітів про використання сайту і поведінки користувачів: якими розділами цікавляться відвідувачі, звідки вони переходять на сайт, як часто роблять ті чи інші запити на сторінки тощо. Інтернет-маркетологи використовують дану інформацію для оцінювання ефективності компанії в мережі й оптимізують ресурс відповідно до наступних завдань: підвищення частоти й кількості відвідувань, збільшення глибини перегляду сторінок, кількості замовлень та підписаних на розсилання користувачів.

3. Реклама у відеоформаті. Відеоформат масово набирає популярності, й усе більше компаній звертають на нього увагу та інвестують у впровадження. Мультимедійний контент найкраще сприймають користувачі мобільних пристроїв, тому ця тенденція є особливо актуальною. Компанія Cisco прогнозує збільшення споживчого трафіку відео-контенту до 80 % від загальної маси запитів. Науково-дослідний проект Великобританії OMD пояснює ці цифри зменшенням концентрації уваги на чомусь одному, користувачам зручно переглядати відео під час виконання інших завдань – у транспорті, вдома, на роботі.

4. Маркетинг впливу – це стратегія, яка передбачає, що спеціальні люди донесуть до обраної аудиторії потрібний посил. Так, компанії промоутерами своїх брендів вибирають блогерів, зірок, відомих і впливових людей з великою кількістю глядачів. Головним чинником успіху цієї взаємодії є імідж промоутера. Люди довіряють лідерам думок, адже вони здаються неупередженими, а їхні рекомендації приймають як дружню пораду.

5. Контент-маркетинг. На думку Джо Пуліці, засновника Content Marketing Institute, автора трьох книг про контент-маркетинг, це регулярний процес створення цікавого, корисного і релевантного контенту, спрямованого на цільову аудиторію, з метою збереження або зміни її поведінкового сценарію. Відтак, якісний контент становить, при можливості, оригінальну інформацію, спроможну викликати інтерес у аудиторії і зберегти її лояльність, а опубліковані матеріали мають відповідати очікуванням цільової аудиторії.

6. Просування в Instagram, що є соціальною мережею із додатками, повністю орієнтованою на фотоконтент. Деякий час тому користувачі отримали змогу додавати ще й короткі відеоролики (до 1 хв.). Варто наголосити, що Instagram є однією з найперспективнішими для просування бізнесу соціальних платформ. Разом із зростанням кількості користувачів мережі простежується висока залученість у взаємодію один з одним та з брендами. Є можливість обміну візуальним контентом, який користувачі сприймають набагато легше і швидше порівняно з текстовим.

7. Чат-боти і месенджери. Месенджери перестали бути тільки каналом спілкування і вже перетворилися на перспективний канал інтернет-маркетингу.

Очікується збільшення популярності використання месенджерів з рекламною метою та інтенсифікація використання інструментів автоматизації, наприклад, чат-ботів. За допомогою мобільних месенджерів бізнес може вирішувати такі маркетингові завдання, як підтримка клієнтів, впізнаваність, трафік, залучення клієнтів та продаж.

Отже, з поширенням інтернету ділитися інформацією, комунікувати значно простіше. Ефективними та корисними є мобільні додатки, наявність яких суттєво впливає на просування бренду підприємства, приваблення нових споживачів, підвищення лояльності постійної цільової аудиторії, оптимізацію роботи зі споживачами і, як результат, – на зростання обсягу чистого прибутку.

Розглянемо статистику впливу довжини контенту на органічний трафік. Дані надані дослідженням State of Content Marketing 2022 Global Report [8].

Дослідження показало, що контент, який має довжину понад 3000 слів, має вищий відсоток органічного трафіку, ніж контент, який має довжину менше 500 слів. Наприклад, контент з довжиною понад 3000 слів має на 30 % вищий відсоток органічного трафіку, ніж контент з довжиною менше 500 слів.

Цей результат можна пояснити тим, що контент з більшою довжиною зазвичай містить більше інформації та деталей, що може бути цікавіше та корисніше для користувачів. Це може призвести до того, що користувачі проведуть більше часу на сторінці веб-сайту, що може підвищити рейтинг сторінки в результатах пошуку.

Однак важливо зазначити, що довжина контенту не є єдиним фактором, що впливає на органічний трафік. Інші фактори, які слід враховувати, включають якість контенту, релевантність контенту до пошукових запитів користувачів та авторитетність веб-сайту [9].

Одним з різновидів маркетингу є інтернет-маркетинг в індустрії B2B, що означає “business to business”, тобто “продажі бізнесу для іншого бізнесу”. Зазвичай, B2B-сектор пов’язаний з виробництвом, дистрибуцією, інформаційними, логістичними послугами тощо [10].

Модернізація виробництва, в свою чергу, дасть можливість вдосконалити новий товар, який повинен буде задовольнити сьогоденні потреби споживачів. А це вже означає, що фокус концепції маркетингу зміщується на користь вдосконалення товару. Завдяки цьому фокус концепції маркетингу в B2B-індустрії зміщується на користь вдосконалення товару.

Таким чином, компанії в B2B-індустрії все більше орієнтуються на створення інноваційних продуктів та послуг, які відповідають потребам споживачів.

Та яким би якісним, сучасним та трендовим не був новий товар, він має здолати чи не головну свою перешкоду на шляху до споживачів: інтенсифікація, чи то збільшення, нарощення зусиль зі збуту товару.

При розгляді використання інструментарію інтернет-маркетингу в індустрії B2B взято за основу наступний практичний приклад. 14 вересня 2023 р. в Одеському національному економічному університеті за адресою: м. Одеса, вул. Преображенська, 8 відбувся круглий стіл на тему: презентація всеукраїнського інвестиційного проекту “Сільськогосподарський лендліз” з залученням міжнародних інвестицій приватного бізнесу в Україну. Презентували програму її безпосередній автор – Віталій Скоцик, президент інституту геополітики та стратегічного менеджменту (м. Київ), а також його ділові партнери: Mark Kehaya – співзасновник та управляючий партнер фонду “Ukraine Forward”, й Paul Murray – експерт з розмінування.

Автор ідеї проведення круглого столу – інформаційно-аналітичне видання “Народна думка”, яке має у своєму штаті відділ маркетингу. Видавництво виконувало також роль організатора та модератора зустрічі, надало медійне та інформаційне забезпечення.

Сутність проекту наступна. Інвестор, в особі фонду “Ukraine Forward” пропонує замовникам, а саме: представникам малого та середнього бізнесу, фермерам та аграріям будувати в Україні нові зернові елеватори фірми “Brock”, інвестувавши в цей проект свої, інвесторські, власні кошти. Такі елеватори спроможні приймати, перевалювати, просушувати й здійснювати подальше відвантаження та відправку зернових культур, включно з експортом, протягом всього календарного року.

Умови отримання інвестицій замовником наступні:

– замовник (український фермер чи аграрій) надає інвестору проект будівництва елеватора, який йому потрібен, документи на право володіння земельною ділянкою чи договір довгострокової оренди земельної ділянки, а також документальне підтвердження необхідної інфраструктури біля земельної ділянки, та здійснює авансовий платіж у розмірі 15 % від загальної вартості проекту;

– інвестор забезпечує доставку та монтаж необхідного обладнання у відповідності до проекту замовника, й сплачує залишкову суму проекту, тобто 85 %. Після запуску елеватора

та виходу на проектну потужність, замовник виплачує інвестору суму коштів, які він інвестував в цей проект та відповідний відсоток по кредиту, або ж інвестор викуповує у замовника його частку, й стає повноцінним власником даного об'єкту. Усі умови проекту обумовлюються та погоджуються сторонами заздалегідь в інвестиційному договорі.

На засіданні круглого столу взяли участь представники місцевої влади й територіальних громад, одеських вишів, фермери, аграрії Одещини. До того ж, здійснювалась трансляція заходу в режимі онлайн на усі 91 територіальні громади Одеської області.

Таким чином, при обговоренні учасниками круглого столу визначеної теми, мова йшла безпосередньо про організацію промислового виробництва, яке об'єднає в собі ланцюжок багатьох зацікавлених сторін, а саме: виробників, логістичних компаній, самого елеватора й перевізників: автомобільного, залізничного, річкового та морського транспорту.

А ось центральне місце в реалізації цього проекту посідає саме організатор – інформаційно-аналітичне видання “Народна думка”. Саме на організатора покладеться модерування й управління всього проекту, від самої ідеї – до надходження товару до кінцевого споживача. Організатор повинен: сформулювати ідею, провести моніторинг ринку, маркетингове дослідження, визначити потенційних учасників круглого столу й запросити їх до участі для обговорення, надіслати запрошення потенційним інвесторам, підбити підсумки заходу, скорегувати план на подальшу реалізацію проекту, підтримувати щільний зв'язок з тими учасниками круглого столу, які проявили інтерес до нього та досягли відповідних домовленостей між собою тощо.

Тому, як тільки-но круглий стіл відбувся, організатор продовжує бути головним комунікатором в подальшому, бо ж головне в бізнесі – це контакти. Адже бізнес-процеси – складна річ, і від моменту першого кроку до досягнення кінцевої мети в реалізації проекту, як правило, виникає чимало запитань, які потрібно вирішувати. Тому спілкуватись необхідно постійно.

Таким чином, на цьому практичному прикладі чітко вимальовується співпраця таких різних за напрямком, але вкрай необхідних один одному напрямків бізнесу: медіа, маркетинг, фінансові інвестиції, аграрний та логістичний. Саме так і повинна діяти індустрія B2B, без якої неможливо реалізовувати подібні проекти. І в позитивних результатах роботи якої зацікавлені усі сторони.

Сільське господарство України на економічній мапі нашої держави займає ліву частину, одну з найбільших часток. Без перебільшення можна сказати, що Україна – аграрна держава, на території якої знаходиться понад 30 % усього світового запасу чорнозему. Експорт української сільськогосподарської продукції – один з основних бюджетоформуючих показників Державного бюджету.

Питання забезпечення логістики для України залишається і буде залишатись на найближчий час досить гострим. Неймовірна складність з логістикою ще більше посилює позицію в тому, що саме інтернет-маркетинг, який має глобальне охоплення аудиторії по усьому світу, має бути в авангарді усіх інноваційних ідей, які допоможуть відбудувати нашу країну та національну економіку.

Окрім глобального охоплення, інтернет-маркетинг має ще низку переваг, таких як:

– точність: вибір цільової аудиторії; рентабельність – оскільки не вимагає використання фізичних ресурсів, як те передбачено класичним маркетингом, тож є значно дешевшим;

– автоматизація: застосування лідогенерації, тобто коли застосовується такий маркетинговий процес, який буде спрямований на виявлення та стимулювання інтересу людей до певного продукту з метою розвитку системи збуту. А ось ліди – це і є потенційні клієнти, які проявили інтерес до того продукту, який рекламується, та заповнивши згодом форму підписки. А ще можна утримання клієнтів налаштувати один раз, й в подальшому вони будуть працювати самостійно;

– позитивний досвід користувачів. Тобто, якщо у вас є клієнт, який вже здійснив у вас покупку, то інтернет-маркетинг допоможе вам забезпечити такий досвід вашій спільній аудиторії.

Таким чином, інтернет-маркетинг надає користувачу, модератору групи, аудиторії чи певному бізнес-проекту задіювати у своїй роботі низку високоефективних сучасних каналів, маркетингових інструментів, про які вже йшлося вище.

Робота професійного маркетолога чи профільної кампанії – це творча, високоінтелектуальна, динамічна робота. Маркетинг впливає на навколишні процеси, так само як і навколишні процеси, в свою чергу, впливають на роботу маркетологів, на те, які саме рішення вони будуть приймати в тій чи іншій ситуації.

В проекті “Сільськогосподарський лендліз” саме інтернет-маркетинг в особі модератора круглого столу став тим каталізатором, який об'єднав між собою представників бізнесу, різних галузей економіки, які зацікавлені у співпраці, результатом якої повинен стати новий, діючий спільний проект – будівництво сучасних зернових елеваторів. Проект, який вкрай необхідний Україні та усьому цивілізованому світу.



## РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

## 2.1. Нетворкінг для побудови і розвитку бізнесу: теоретико-методологічні засади вивчення та експериментальне дослідження

© Бутрин В. В.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
ОПП “Психологія бізнесу і управління”,  
Тернопільський національний педагогічний університет  
ім. Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна*

© Кізь О. Б.

*канд. психол. наук, доц., доцент кафедри психології,  
Тернопільський національний педагогічний університет  
ім. Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна*

Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для української економіки, проте навіть за таких складних кризових умов економічна стійкість і сталість залишаються одними із головних пріоритетів. Викликом для українського бізнесу стали пов'язані з воєнним вторгненням російського загарбника стресогенні фактори сьогодення, які вимагають швидкої адаптації до нових умов життя і професійної діяльності, успішного входження у ситуацію спілкування у новому бізнес-середовищі, активної участі у програмах підтримки підприємництва як у своїх, так і нових територіальних громадах. Це актуалізує проблему формування навичок ефективного нетворкінгу як комунікативного засобу побудови та розвитку власного бізнесу. Важливу роль відіграють налагодження та підтримка відносин із людьми, корисні знайомства, які мають ресурсні можливості позитивно вплинути на ті чи інші економічні, правові, соціально-психологічні аспекти бізнес-діяльності. Не випадково успішні бізнесмени свідомо підходять до побудови ділових зв'язків, приділяють нетворкінгу вагомий відтинок часу і за важливістю прирівнюють його до стратегічного планування і фінансового аудиту компанії.

Доцільне залучення мережі контактів до втілення бізнес-ідей, реалізації планів та просування стартапів дозволяє отримати вигідні преференції та реальні конкурентні переваги для ведення власної бізнес-діяльності. Ділові контакти із людьми, котрі володіють ресурсними можливості позитивно впливати на бізнес-процеси та економічну ситуацію в регіоні, із потенційними інвесторами чи партнерами для співпраці, із державними службовцями, котрі мають повноваження приймати рішення і спроможні допомогти у вирішенні важливих соціально-економічних питань, – у сукупності є складовими комунікативних дій суб'єкта підприємницької діяльності та вимагає апробації та використання ефективних технік й інструментів пошуку нових контактів і зв'язків.

Проблема використання нетворкінгу потребує глибокого міждисциплінарного вивчення та розкриття його психологічних аспектів у контексті аналізу наукових принципів, розроблених економічною теорією, філософією, психологією, соціологією, менеджментом, маркетингом тощо. Теоретико-методологічною основою дослідження нетворкінгу вважаємо синергетичний підхід як міждисциплінарний напрям пізнання, що передбачає обмін інформацією в площині перетину психології, економічної теорії, філософії, соціології, менеджменту, маркетингу, а також розкриває умови взаємодоповнення суміжних середовищ: особистісного, економічного, соціального, етнокультурного, інформаційного для опису і пояснення складних соціально-психологічних та економічних явищ.

Вплив сформованої мережі соціальних зв'язків і контактів на бізнес-діяльність різноаспектно проаналізовано у працях вітчизняних і зарубіжних теоретиків та практиків: В. Антосевич, В. Брич, К. Вікрі, С. Вілас, О. Вільямс, Е. Ібарра, М. Карлінс, Дж. Лублін, Д. Мащенко, Т. Непокупна, Т. Рез, Д. Резак, В. Россоха, Дж. Томсон, Г. Турняк, К. Ферацці, Д. Фішер, Р. Фрішмен, Г. Холгрєн-Резак, Дж. Шафер, Б. Шевченко. Важливими для вивчення проблеми нетворкінгу є дослідження, у яких розкрито комунікативну компетентність та рівень

розвитку комунікативних умінь у контексті бізнес-діяльності: Л. Барановська, Н. Гез, Г. Данченко, З. Калмикова, Н. Кіржі, Н. Кожем'яко, С. Козак, О. Кокун, В. Кручек, Л. Мамчур, Н. Рабецька, В. Черевко, Г. Чередніченко); комунікативний менеджмент: Т. Бурмак, К. Великих, Н. Жигайло, Г. Осовська, Н. Шпак; комунікації у процесі управління організаціями: Н. Карамушка, С. Хаджирадєва, Н. Черненко, К. Чернуха-Гадзецька; конкурентоспроможність фахівця, бізнесмена: В. Бикова, В. Вовк, В. Найчук, М. Невмержицька, М. Орап, В. Турчак.

Проте, недостатня кількість прицільних психологічних досліджень нетворкінгових технологій на теренах України загалом та повна відсутність подібних наукових досліджень у бізнес-середовищі Тернопільської області доводить необхідність проведення психологічних досліджень у даній галузі.

Визначення нетворкінгу подано у сучасних словниках, енциклопедіях, посібниках, монографіях, запропоновано низку авторських трактувань бізнес-тренерами, коучами. Так, Оксфордському словнику англійської мови, який є одним із найвідоміших академічних словників англійської мови видавничого дому "Oxford University Press", термін "нетворкінг" (англ. Networking: net – мережа, work – працювати) означається як "організована група чи система, суть якої полягає у взаємопов'язаних людях та інструментах для внутрішньої взаємодії, обміну корисною інформацією, розвитку мережі як професійних, так і соціальних контактів. Семантичний аналіз слова "нетворкінг" дає можливість виокремити його ключові аспекти: докладання зусиль, реалізація ідей, наявність обов'язків зі створення, збільшення та використання особистої мережі зв'язків" [17].

Сучасне розуміння нетворкінгу полягає в його характеристиці як діяльності, яка відбувається в неформальній обстановці і спрямована на обмін інформацією між людьми, об'єднаними спільними професійними чи особистими інтересами. В основі нетворкінгу лежить побудова довготривалих довірливих відносин за принципом соціальної мережі, взаємодопомоги із дотриманням етичних норм людського співжиття. Мета нетворкінгу полягає в тому, щоби за допомогою кола друзів і знайомих максимально швидко і ефективно розв'язувати поточні життєві завдання, вирішувати бізнес-питання (розширювати базу клієнтів, підшукувати і наймати кращих кандидатів на вакантні місця, зацікавлювати і залучати інвесторів, віднаходити партнерів тощо). Він використовується задля розширення кола знайомих, інформування про можливості працевлаштування у галузях ведення бізнес-діяльності та підвищення обізнаності щодо новин і тенденцій у своїй чи дотичних галузях [1; 2; 4; 8; 10; 13].

Подібне розуміння подано у праці Джулії Каган: "Нетворкінг-мережа часто починається з однієї точки дотику, а професіонали використовують мережевий зв'язок, щоб розширити коло знайомих, дізнатися про можливості працевлаштування у своїх сферах діяльності та підвищити власну свою обізнаність про новини та тенденції у своїй галузі. Професійні мережеві платформи забезпечують створення й онлайн-просторів, де люди можуть спілкуватися з іншими професіоналами, приєднуватися до груп, публікувати блоги та обмінюватися інформацією. Успішна бізнес-мережа передбачає регулярний пошук контактів для обміну цінною інформацією, яка може бути недоступною поза її межами. Мережа може допомогти визначити можливості для співпраці, розробки стратегічних планів розвитку спільних підприємств, партнерства та нових сфер для розширення вашого бізнесу" [16].

Як зазначає Джулія Каган, власники бізнесу та підприємці часто приєднуються до місцевої торгової палати, щоб просувати свої бізнес-інтереси та допомагати іншим у своїй громаді робити те ж саме. Приєднання до торгово-промислової палати надає низку додаткових переваг: отримання угод і знижок від інших членів палати, внесення свого бізнесу в довідник палати та можливість впливати на політику, пов'язану з бізнесом і економічним розвитком регіону [16]. Д. Фішер та С. Вілас під нетворкінгом розуміють "процес збору, зберігання і поширення інформації, корисної для вас і людей у вашій мережі" [14].

Загальновідоме наукове трактування нетворкінг отримав у теорії "шести рукостискань" американських психологів Джеффри Треверса і Стенлі Мілгрема у 1969 р. Відповідно до висунутого науковцями припущення, яке їм вдалось експериментально підтвердити, "будь-які дві людини на Землі розділені в середньому лише п'ятьма рівнями спільних знайомих (і, відповідно, шістьма рівнями зв'язків). Тобто практично всі люди знайомі, але опосередковано, за допомогою ланцюжка спільних знайомих" [9; 11]. Людина, котра активно використовує Facebook, Instagram, LinkedIn, Skype, Viber, WhatsApp та інші додатками, має можливість бути інтегрованою в усі процеси, які відбуваються в суспільстві та сфері бізнесу. У контексті означеної проблеми цікавими є результати дослідження зв'язків користувачів соціальної мережі, проведеного у 2011 р. Facebook і Міланським державним університетом: 92 % людей пов'язані за допомогою п'яти рукостискань; зі зростанням мережі ця цифра знижується: якщо у 2008 р. одного користувача Facebook від іншого відділяло в середньому 5,28 рукостискань, то через три роки ця цифра знизилася до 4,74 [9].

Одними із найавторитетніших сучасних західних фахівців у сфері нетворкінгу вважають Кейт Ферраці і Тал Рез, авторів праці “Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств”. Вихідець їх родини емігранта-сталевара та приборальниці, Кейт Ферраці отримав освіту у Єльському університеті та Гарвардській школі бізнесу і сьогодні вітається за руку з президентами та головами урядів наймогутніших держав світу на Всесвітньому економічному форумі в Давосі. “Ніколи не їжте наодинці”, – одна з порад, яку він дає у своїй книзі-бестселері 2005 р. за версією The New York Times та ідеї якої вивчаються у Stanford Business School. Автори наголошують, що до знайомств потрібно ставитися як до соціального капіталу, який спроможний поліпшити життя, але найголовніше – будувати щирі, відверті стосунки та не боятися давати більше, ніж можна отримати [12].

Умовою стрімкого успіху у сфері бізнесу Карен Вікрі вважає власну розроблену, апробовану і втілену у життя бізнес-стратегію. Успішна у бізнес-середовищі жінка із понад 30-літнім досвідом праці у корпораціях Кремнієвої долини презентує свій досвід у книзі “Нетворкінг для інтровертів. Поради для комфортної та ефективної комунікації” [4]. У книзі авторка спростовує думку про те, що лише екстраверти в силу психологічних особливостей спроможні будувати успішні зовнішні зв’язки у бізнес-середовищі. Будучи інтроверткою, вона доводить, що саме вдала нетворкінг-стратегія забезпечує створення та підтримку мережі контактів і зв’язків із потенційними партнерами, інвесторами, клієнтами, співробітниками, а не тип вищої нервової діяльності чи психологічні властивості темпераменту.

Окремі автори наголошують на необхідності постійної підтримки контактів із іншими учасниками ділової мережі; постійних нагадувань про своє існування за допомогою соціальних мереж, sms-привітань; постійного обміну ресурсами і готовності завжди бути готовим не лише у когось просити про допомогу, але і бути завжди готовим прийти на допомогу будь-якому учаснику мережі.

У царині економічної науки розкривається зміст феномену “взаємна економічна вигода”. Традиційно економічна вигода розуміється як потенційна можливість отримання підприємством грошових коштів від використання наявних у нього активів. У зв’язку із цим, і в контексті проблеми нетворкінгу можна стверджувати, що взаємна економічна вигода у бізнес-середовищі – це потенційна можливість підприємців отримати певні переваги, додатковий дохід, прибуток за допомогою сформованих у результаті нетворкінгу активів у формі соціального капіталу – корисних зв’язків [8].

Залежно від суб’єктів, середовища реалізації, мети використання виокремлюють різні види нетворкінгу. До прикладу, соціальний нетворкінг – встановлення контактів, які можуть допомогти вирішити побутові, особисті та/або соціальні проблеми. Часто так віднаходять людей зі схожими інтересами, світоглядами, життєвими принципами, функціями і завданнями. Бізнес-нетворкінг – встановлення ділових контактів, які можуть виявитися корисними для вирішення певних бізнес-завдань: підприємці знайомляться з метою обміну досвідом, пошуку співробітників, залучення інвестицій, розширення ринку збуту, залучення клієнтів тощо. Якщо зв’язки відсутні, то побудова бізнес-кар’єри стає важкореалізованою.

Е. Ібарра виокремлює три типи нетворкінгу у бізнесі. На думку дослідниці, “операційний нетворкінг передбачає взаємозв’язки з людьми, які потрібні для виконання роботи. Сюди входить співпраця як з колегами, так і з клієнтами, постачальниками. Особистий або персональний тип нетворкінгу – це вид взаємодії в середовищі, яке формується поза роботою, коли людина відвідує певні курси, займається хобі, ходить на цікаві заходи. Цей тип є способом розвитку важливих соціальних навичок. Стратегічний нетворкінг стосується робочих процесів, головною ціллю є розвиток лідерських якостей. Контакти з керівниками інших підрозділів або зв’язки з управліннями інших галузей надають можливість обмінюватися ідеями щодо підходів управління персоналом, розробляти нові методи розвитку бізнесу. Інформація, що надходить поза компанією, може ефективно застосовуватись усередині підприємства” [15, с. 72].

За іншими критеріями виокремлюють три види нетворкінгу чи побудови мережі корисних зв’язків: позитивний (прагнення бути корисним новим знайомим), негативний (нагадує маніпулювання, бажання отримати неспівмірні вигоди від мережі зв’язків), змішаний нетворкінг (“золота середина”: людина для когось є корисною і сама отримує користь; переважає потреба віддавати, а лише згодом отримати користь).

В. Брич та Х. Снігур аналізують можливості використання нетворкінгу в управлінні персоналом. Автори наголошують, що “в процесі нетворкінгу для формулювання та створення відносин, ефективного управління персоналом необхідні: креативність, творче мислення, систематичне використання складових нетворкінгу” [1, с. 108]. Науковці виокремили шляхи впровадження нетворкінгу у сфері управління персоналом для вітчизняних підприємств:

1. Формування єдиного комунікаційного простору за допомогою створення інтернет-ресурсу, який агрегує інформацію про всі HR-заходи.

2. Розробка програми тренінгів з нетворкінгу для управлінців.

3. Використання коворкінгових майданчиків для обміну досвідом між управлінцями місцевих компаній і проведення speed-dating [1, с. 111].

Нетворкінг доцільно аналізувати як на рівні ефективності, так і на рівні стратегічного підходу і рівні філософії. На першому рівні підприємець освоює витонченість і досконалість налагодження нових зв'язків та їх розвитку, оволодіває тонкощами побудови і нарощування власної мережі контактів. Для другого рівня – стратегічного підходу – характерним є: чітке усвідомлення мети і цілей встановлення знайомств; прояву більшої вимогливості до знайомств і контактів; нові контакти розглядаються з позиції потрібності у досягненні поставлених бізнес-завдань. І для третього рівня нетворкінг є елементом філософії життя підприємця, визначальним стає глибоке усвідомлення і розуміння цінності людського спілкування.

У бізнес-діяльності, яка за своїм змістом пов'язана з активною взаємодією людини з іншими людьми, стрижневими виступають комунікативні здібності, без яких не може бути забезпечений успіх ведення бізнесу. Рівень розвитку комунікативних здібностей багато в чому визначає комунікативний потенціал особистості бізнесмена. Комунікативні здібності мають широкий діапазон впливу і визначають як комунікативний аспект соціальної поведінки, так і спеціальну комунікативну діяльність. У найбільш загальному змісті комунікативні здібності можна визначити як здібності, які забезпечують ефективність спілкування бізнесмена з іншими людьми і психологічною сумісністю у спільній діяльності.

Назагал, аналіз наукових джерел та науково-популярної літератури свідчить, що побудова і підтримка відносин із використанням технологій нетворкінгу відбувається за принципами взаємної вигоди, партнерства, взаємозалежності, взаємовіддачі, неперервності, приязності, участі, дієвості, кооперації, мережовості, моральних принципів співжиття у людській спільноті. Дотримуючись правил нетворкінгу, розвиваючи особисті ділові зв'язки та контакти, можна стати успішнішим підприємцем та ефективно реалізовувати власні бізнес-ідеї, створювати мережу ділових зв'язків з метою подальшого отримання від неї вигод у майбутньому.

Відтак, аналіз досліджень дає підстави виокремити такі особливості нетворкінгу: активно використовується у бізнес-середовищі для побудови і налагодження мережі ділових зв'язків, створення бази партнерів і потенційних клієнтів задля отримання певних переваг у майбутньому; виступає найефективнішим і найменш ресурсозатратним інструментом активізації бізнесу; впливає на розвиток і підтримку контактів, особистих зв'язків з різними людьми, які можуть бути корисними для ведення бізнесу і побудови кар'єри; його можна налагоджувати як прямим шляхом (відвідування різноманітних за метою та характером заходів: бізнес-курсів, семінарів, виставок, бізнес-форумів, конференцій, благодійних сніданків, ворк-шопів; участь у торгово-промислових палатах різного рівня, біржах праці, фріланс-біржах, бізнес-турах, членство у професійних спільнотах, бізнес-клубах, інвестиційних об'єднаннях, мережах професійних контактів, волонтерство і благодійність тощо), так і непрямим (за допомогою протектування, менторства, наставництва, персональних рекомендацій тощо). Розширюючи мережу контактів завдяки нетворкінгу, продуктивний нетворкер спроможний вирішувати навіть досить складні завдання завдяки оперативному залученню людей і делегуванню їм повноважень.

На основі зазначених складових нетворкінгу та за допомогою авторського опитувальника "Моя мережа бізнес-контактів. Ефективність мого нетворкінгу" розроблено Google Форму <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSexOgFRv8gqsTdbGcKsbk5OZDm0qzSiMysSNy0YxrHShXNzkw/viewform> для діагностики досвіду бізнесменів(-ок) Тернопільщини щодо використання нетворкінгових технологій для створення і ведення бізнесу, а також ставлення й очікування від мережі ділових бізнес-контактів. Розроблений опитувальник є структурно організованим набом запитань, кожне з яких логічно пов'язане з основними поняттями дослідження – нетворкінгом, бізнес-мережею, бізнес-контактами, нетворкінговими технологіями тощо. Отримання інформації відбувається шляхом опитування респондентів.

Основна, діагностична частина опитувальника складається із 12 запитань (1 – відкритого типу, 1 – закритого, 10 – із переліком альтернативних відповідей). Запитання виявляють факти свідомості (думки, враження, судження, мотиви, настановлення, орієнтації та оцінки респондента), які мають прямий стосунок до основної теми дослідження. Також опитувальник вміщує запитання про факти поведінки (результати діяльності, вчинки, дії тощо). Після окремих запитань подано додаткові інструктивні вказівки та орієнтири ("можна декілька

варіантів відповідей”, “одна відповідь”, “написати самому” тощо). Щоб мінімізувати ризик упередженості, варіанти відповідей є взаємовиключними та вичерпними. Питання з кількома варіантами відповідей дають вимірні описові дані.

У заключній частині опитувальника пропонуються запитання відкритого типу “Які поради Ви б надали бізнесменам/підприємцям/самозайнятим особам для успішної побудови мережі бізнес-контактів?”. Його мета – поглибити та уточнити інформацію, яка була отримана у відповідях на попередні запитання, апелювати до власного досвіду респондентів(-ок), надавши їм в неоголошений спосіб статус експерта. Неструктурований формат відкритого запитання, яке не передбачало заздалегідь визначених варіантів відповідей, зробив його придатним для пошукових досліджень на ранніх стадіях завдяки можливості генерувати якісні, а не кількісні дані, використовувати поглиблені методи кодування для аналізу відповідей, а також окреслити перспективи досліджень [2].

Із демографічного блоку опитувальника отримали інформацію про стать, освіту, сферу бізнесу та організаційно-правову форму власної бізнес-діяльності респондентів(-ок). В опитуванні взяли участь 54 представників і представниць сфери бізнесу Тернопільської області, з них 40,7 % (22 особи) – жінки-бізнесменки та 59,3 % (32 особи) – чоловіки-бізнесмени.

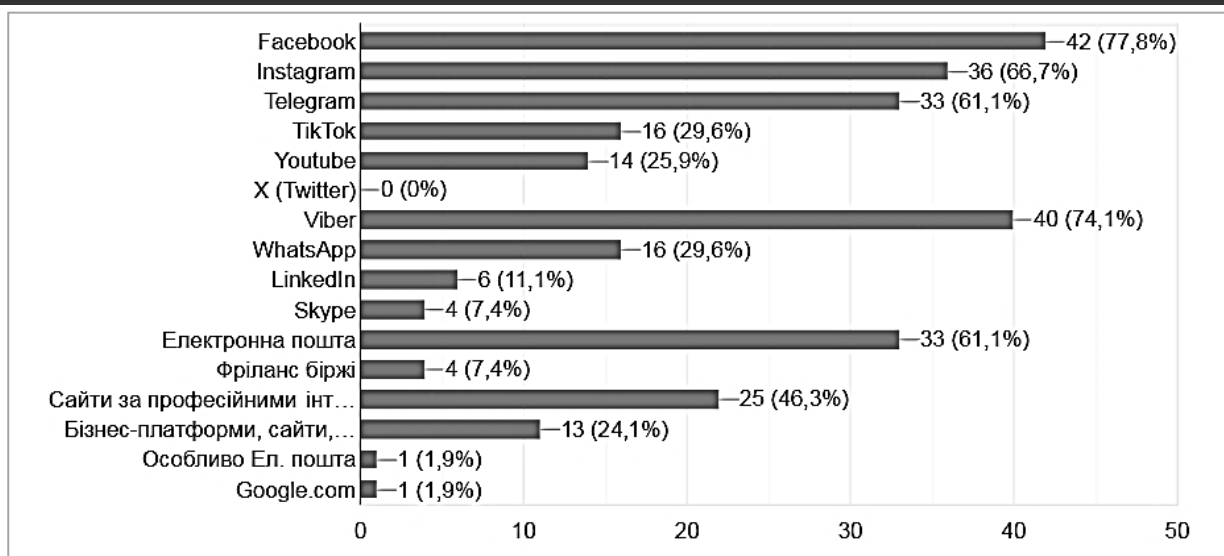
Досліджувані надали анонімну інформацію про посаду, обов’язки та сферу бізнес-діяльності. Як показує опитувальник, вони займають різні посади та на них покладено різні професійні обов’язки: software developer, HR-менеджери, власник-директор ТОВ, директор-агроном-плодоовочівник, власник ТОВ, власник салону краси, директори, менеджер-адміністратор; делівері-менеджери, керівники, головні лікарі, регіональні директори, підприємці, маркетологи, менеджери, менеджери з продажу, директор поліграфічного підприємства, директор центру розвитку дитини, власник закладу швидкого харчування, приватні підприємці, проєкт-менеджери, чотири ФОП, шеф, виконавчий директор, власник фірми, віце-президент Тернопільської торгово-промислової палати, віце-президент ІСС Ukraine, власник ТОВ “БудМолл”, голова ГО “Я є Жінка”, керівник, менеджери, самозайнята особа, співвласники, керівник-головний інженер із нормування праці тощо.

Сферою діяльності досліджуваних є приватна медицина (6 осіб), виробництво (4 особи), виробництво продовольчих товарів (4 особи), сфера торгівлі (4 особи), сфера обслуговування (4 особи); сфера послуг (4 особи), ЗМІ, реклама та медіа послуги (3 особи), консалтинг (3 особи); освітні послуги (3 особи), фінансова сфера (2 особи), ІТ-технології (2 особи), креслення проєктів для будівництва (1 особа), будівництво (1 особа), виготовлення домашньої консервації Fruit Ant (1 особа), виготовлення і продаж дверей (1 особа), продаж товарів (1 особа), фото/відео продакшн (1 особа), дизайн (1 особа); поліграфія (1 особа); маркетинг (1 особа), комунікативний маркетинг (1 особа), перевезення (1 особа); клінінг (1 особа), меблева сфера (1 особа); посередницька діяльність (1 особа), стоматологічні послуги (1 особа), військова промисловість (1 особа), сільське господарство (1 особа) тощо. Серед досліджуваних було 11 % (6 осіб) – власники бізнесу, переміщеного у Тернопільську громаду за програмою релокації бізнесу із регіонів України, в яких ведуться активні бойові дії чи які є тимчасово окупованими територіями.

Досліджувані вказали різну організаційно-правову форму власної бізнес-діяльності. Так, 35,2 % є фізичними особами-підприємцями, 25,9 % – власниками товариств з обмеженою відповідальністю, 20,4 % – самозайнятими особами, 9,3 % – власниками приватних підприємств, 3,7 % – керівниками чи заступниками керівників державних підприємств, в 1,9 % – очільник акціонерного товариства, 1,9 % – директор бізнес-асоціації тощо.

Відповідаючи на питання опитувальника “Які соціальні мережі і месенджери Ви використовуєте в цілях ведення та розвитку бізнесу”, досліджувані зазначили, що для найактивніше використовують соціальну мережу Facebook (77,8 %), Viber (74,1 %), Instagram (66,7 %), Telegram та електронну пошту (по 61,1 %), сайти за професійними інтересами (46,3 %), TikTok і WhatsApp (по 29,6 %), Youtube (25,9%), бізнес-платформи, сайти, додатки (24,1 %), LinkedIn (11,1 %), Skype і Фріланс біржі (по 7,4 %), а не використовують X (Twitter) (рис. 1).

За цього 57,4 % зазначили, що мають власний Веб-сайт і використовують його для ведення бізнесу, у 42,6 % він відсутній. Як показують дані, сучасні соціальні мережі є досить ефективними платформами для спілкування та соціального і бізнес-нетворкінгу та важливою складовою системи соціально-психологічного супроводу бізнесу. На основі аналізу дискурсу в соціальних мережах можна вивчати особливості уявлень цільової аудиторії, здійснювати корекцію системи ставлень особи або групи людей до бізнес-подій, на основі поширення та взаємообміну інформацією регулювати їхню споживчу поведінку, запрошувати до бізнес-партнерства, заохочувати до активних інвестицій, впливати на формування думки тощо.



**Рис. 1. Відсотковий розподіл респондентів(-ок) за типами соціальних мереж та месенджерів для ведення та розвитку бізнесу (Пит. № 1)**

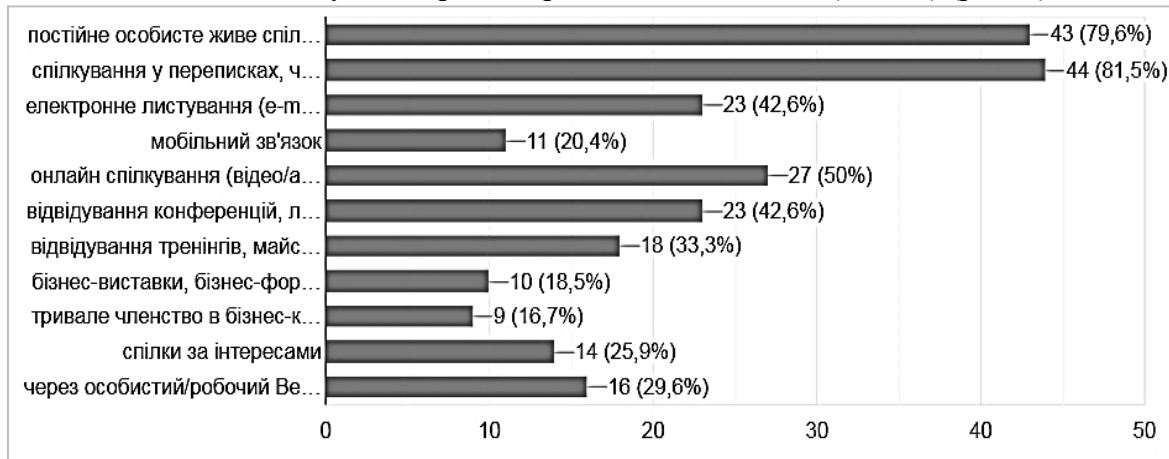
77,8 % досліджуваних найактивніше використовують соціальну мережу Facebook. Мережеве спілкування у Facebook включає створення та підтримку професійного профілю, тому його використання для професійного спілкування є більш природним процесом. Facebook має низку суттєвих переваг з-поміж інших соціальних мереж, позаяк є способом спілкування з колегами, бізнес-лідерами, потенційними партнерами та клієнтами на більш особистому рівні. Facebook став професійною мережевою платформою для ділових людей високого рівня і сучасні підприємці активно його використовують, збільшують там свою цифрову присутність, завойовують авторитет, отримують безперешкодні можливості залучити більшу кількість клієнтів, а відтак – розвинути власний бізнес. Facebook пропонує специфічні інструменти для нетворкінгу і створення контактів в мережі: Messenger, створення сторінки подій, збори коштів, віджети, метапікселі. Розширення Facebook розділу “Робота й освіта” та інших нових функцій, зокрема відео в реальному часі, також виявилось привабливим для фахівців. Відтак, соціальну мережу Facebook можна вважати ефективною платформою для нетворкінгу в цілях ведення та розвитку бізнесу.

Другою онлайн-платформою за частотою використання є Instagram – потужна платформа для розширення бізнес-мережі і просування бізнесу (66,7 % досліджуваних). Припускаємо, що бізнесмени активно використовують Instagram, щоб дати потенційним клієнтам та інвесторам змогу зазирнути за лаштунки бізнесу та послуг. Через візуальний характер інформації Instagram полегшує створення особистого бренду, надає можливість перетворити свій звичайний обліковий запис на бізнес-профіль Instagram, отримавши у такий спосіб доступ до статистичних даних, реклами та різноманітних функцій. Мережа дає змогу взаємодіяти з партнерами, клієнтами за допомогою наклейок опитувань Instagram Stories, GIF-файлів, запитань, тегів розташування та хештегів, посилань у профілі, цифрових візитних карток з інтегрованим QR-кодом, поширення серед користувачів унікальний промокодів для знижок, переспрямувань на сторінку з описом продукту та закликом до дії (СТА), використання різного контенту (Reels, Stories, Live, IGTV і Carousels) тощо.

Неочікувано низький відсоток (лише 11,1 % досліджуваних) використовують LinkedIn для професійного спілкування, нетворкінгу, розвитку бізнесу. LinkedIn – професійний порталом, який в усьому світі використовується задля побудови кар’єри завдяки можливості створювати глобальну мережу професійних контактів, документувати етапи кар’єри та шукати можливості для розвитку. Користувачі LinkedIn можуть використовувати список контактів задля різних цілей: бути відрекомендованим через наявні контакти та розширювати зв’язки; здійснювати пошук компаній, людей, груп за бізнес-інтересами; публікувати професійні резюме і здійснювати пошук роботи; рекомендувати й бути рекомендованими; публікувати вакансії; створювати групи за інтересами, будувати мережу корисних контактів тощо. Проте, ця професійна соціальна мережа, яка у 2023 р. святкує 20 років від моменту створення, на дуже низькому рівні апробована і використовується учасниками дослідження та не враховано принцип, за яким працює LinkedIn: “Більша мережа – більше зв’язків – більше можливостей”.

Попри те, саме LinkedIn працює на те, щоб допомогти зорієнтуватися в цій динамічній галузі, пропонуючи бізнес-аналітику разом із простором для розвитку бізнес-спільнот, ініціювання ефективного нетворкінгу та змістовних бізнес-контактів.

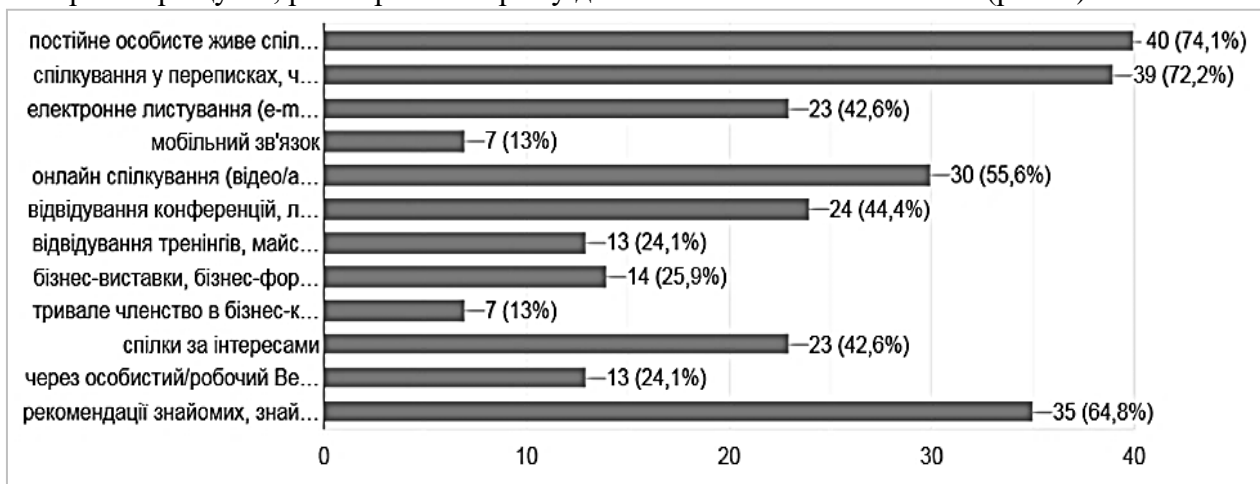
Для підтримки мережі ділових зв'язків і контактів досліджувані найчастіше використовують спілкування у переписках та бізнес-чатах (81,5 %), постійне безпосереднє особисте спілкування (79,6 %), онлайн спілкування (відео/аудіо зв'язок через Zoom, Google Meet, Telegram, Viber) (50 %), електронне листування (e-mail) (42,6 %), відвідування конференцій, лекцій, семінарів (42,6 %), відвідування тренінгів, майстер-класів, воркшопів (33,33), через особистий/робочий Веб-сайт (його підтримка і ведення) (29,6 %), спілки за інтересами (25,9 %), мобільний зв'язок (20,4 %), бізнес-виставки, бізнес-форуми (18,5 %), тривале членство в бізнес-клубах, торгово-промислових палатах (16,7 %) (рис. 2).



**Рис. 2. Відсотковий розподіл респондентів(-ок) за способами підтримки мережі ділових зв'язків і контактів (Пит. № 3)**

Прикметно, що якщо для підтримки бізнес-контактів досліджувані активно використовують саме спілкування у переписках, чатах соціальних мереж чи месенджерах, за цього обійшовши за відсотками постійне особисте безпосереднє спілкування. Проте зазначені два способи нетворкінгових технологій суттєво випередили перелічені інші.

Важливими в контексті дослідження виявились відповіді на запитання “Яким чином Ви планомірно нарощуєте, розширюєте мережу ділових зв'язків і контактів?” (рис. 3).



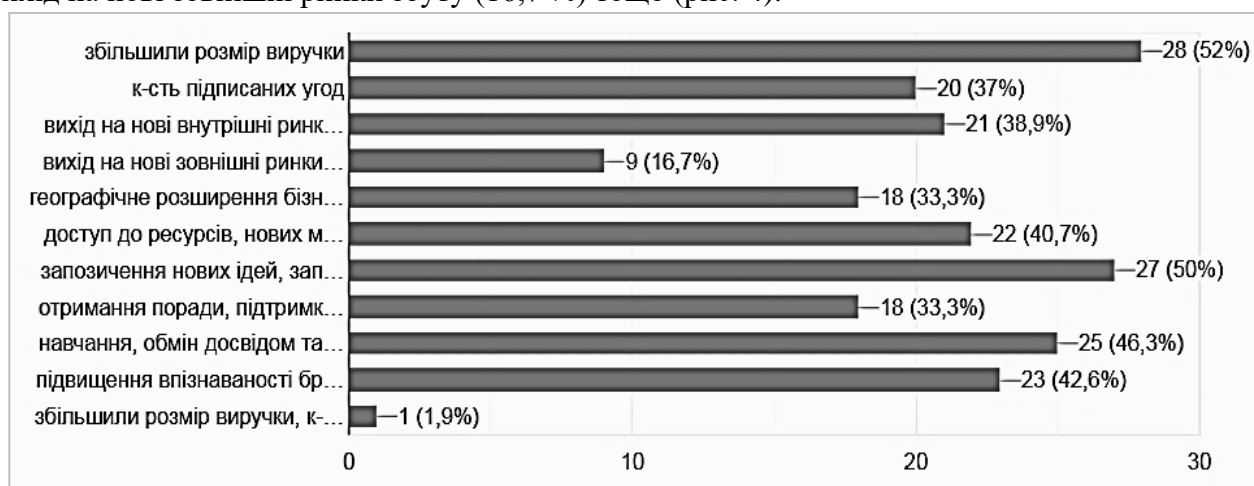
**Рис. 3. Відсотковий розподіл респондентів(-ок) за способами нарощування і розширення мережі ділових зв'язків і контактів (Пит. № 4)**

Як доводять експериментальні дані, незмінне лідерство займає постійне безпосереднє особисте спілкування (74,1 %), спілкування у переписках, чатах соціальних мереж чи месенджерах (72,2 %), рекомендації знайомих та знайомство за їхнього посередництва (64,8 %), онлайн спілкування (відео/аудіо зв'язок через Zoom, Google Meet, Telegram, Viber) (55,6 %), відвідування конференцій, лекцій, семінарів (44,4 %), електронне листування (e-mail) і спілки за інтересами (42,6 %), бізнес-виставки, бізнес-форуми (25,9 %), відвідування

тренінгів, майстер-класів, воркшопів (24,1 %), через особистий/робочий Веб-сайт (його підтримка і ведення) (24,1 %), мобільний зв'язок і тривале членство в бізнес-клубах, торгово-промислових палатах, громадських організаціях, фахових спілках (13 %).

Один із найнижчих відсотків у респондентів отримало членство у місцевій Тернопільській торгово-промисловій палаті (13 %), що свідчить про те, що переважною більшістю опущені можливості отримання додаткових переваг: угод і знижок від інших членів палати, внесення свого бізнесу в довідник палати та можливість впливати на політику, пов'язану з бізнесом і економічним розвитком регіону, отримання пільг, сприятливих умов розвитку підприємництва та зовнішньоекономічних зв'язків в регіоні, експорту товарів, отримання практичної допомоги підприємцям у проведенні торговельно-економічних операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках, пошуку ділових партнерів та інвесторів як в регіоні своєї діяльності, так і за його межами. Членство у ТПП дає можливість підприємству бути внесеним до Реєстру надійних партнерів, що підтверджує його стабільне фінансове становище, є гарантією його надійності та довіри і збільшує привабливість для потенційних партнерів.

Щодо дієвої ефективності окремих нетворкінгових технологій респонденти змогли переконатися в ході ведення власної бізнес-діяльності. Так, відповідаючи на запитання “Як нетворкінгові технології посприяли збільшенню ефективності Вашого бізнесу?”, більше половини бізнесменів(-нок) констатували збільшення виручки (52 %), запозичення нових ідей, запровадження інновацій (50 %), навчання, обмін досвідом та розвиток професійних навичок (46,3 %), підвищення впізнаваності бренду, покращення репутації (42,6 %), вихід на нові внутрішні ринки збуту (38,9 %), кількість підписаних угод (37 %), отримання поради, підтримки, експертної оцінки і географічне розширення бізнесу (район, область) (по 33,3 %), вихід на нові зовнішні ринки збуту (16,7 %) тощо (рис. 4).

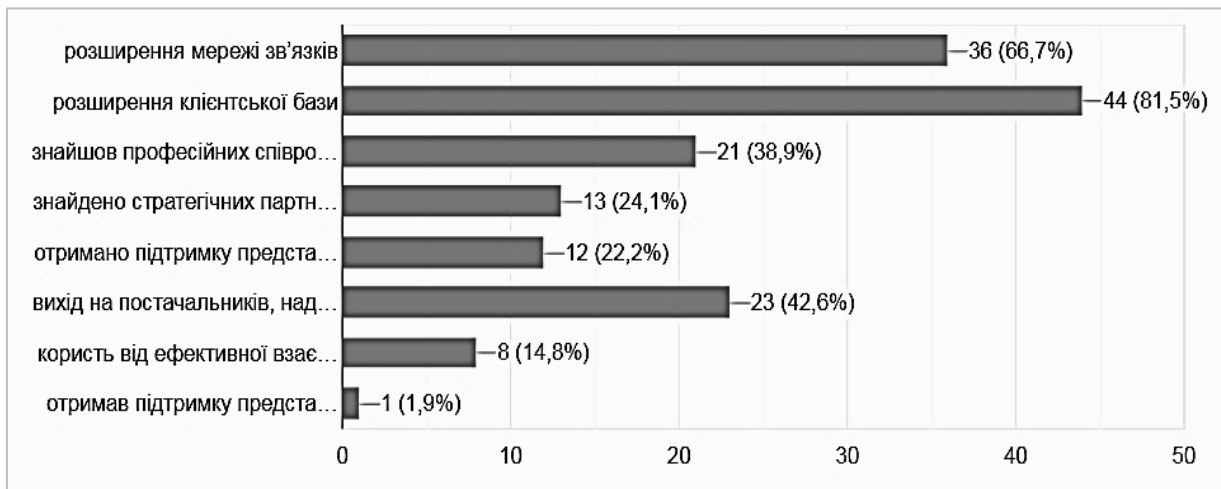


**Рис. 4. Відсотковий розподіл респондентів(-ок) за способами підтримки мережі ділових зв'язків і контактів (Пит. № 5)**

Окремі нетворкінгові технології виявились ефективними і допомогли бізнесменам(-кам) здобути конкретні вимірювані результати: розширення клієнтської бази (81,5 %), розширення мережі зв'язків (66,7 %), вихід на постачальників, надавачів послуг (42,6 %), знайдено професійних співробітників (38,9 %), знайдено стратегічних партнерів (24,1 %), отримано підтримку представника місцевої влади, чиновника (22,2 %), користь від ефективної взаємодії з конкурентами (14,8 %) (рис. 5).

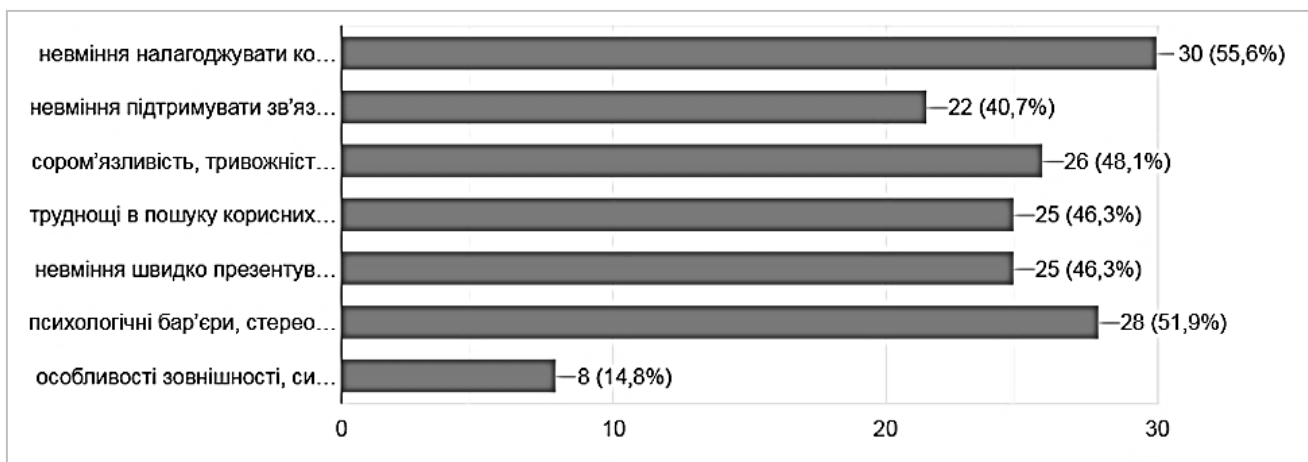
Як бачимо, за часовим критерієм щодо отримання прибутку нетворкінгові стратегії досліджуваних включають і “монетизацію”, і “капіталізацію”. Монетизація – це орієнтований на короткочасний обмін, прямий, швидкий спосіб перетворення ділових зв'язків у вигоду для себе та отримання прибутку (отримання суттєвих знижок на послуги чи товари; працевлаштування самого нетворкера чи близької йому людини; розширення бази клієнтів; можливість придбати дефіцитний товар за умови неспівмірності на ринку запиту і пропозиції; продаж власних товарів чи послуг тощо). Капіталізація – це орієнтований на довготривалий обмін, непрямий, відтермінований у часі спосіб перетворення ділових зв'язків у вигоду для себе та отримання прибутку. Це – збільшення соціального капіталу людини як суми ресурсів (грошей, зв'язків, репутації, знань, влади тощо) усіх, хто входить до її оточення.





**Рис. 5. Відсотковий розподіл респондентів(-ок) за конкретною користю, отриманою від використання нетворкінгових технологій (Пит. № 6)**

Бізнесмени та бізнесменки, відповідаючи на питання “Що, на Вашу думку, є найскладнішим для побудови мережі корисних бізнес-зв'язків?”, поділились власними труднощами, з якими зіткнулися у ході ведення бізнес діяльності. Більше половини опитуваних найбільшою трудностю вважають невміння налагоджувати комунікацію з новими людьми (55,6 %), психологічні бар'єри, стереотипи, негативні настановлення (51,9 %), сором'язливість, тривожність, страх відмовити (48,1 %), труднощі в пошуку корисних і потрібних людей (46,3 %), невміння швидко презентувати себе та зацікавити співрозмовника (46,3 %), невміння підтримувати зв'язки в довготривалій перспективі (40,7 %), особливості зовнішності, симпатії/антипатії, культурні особливості (14,8 %) (рис. 6).



**Рис. 6. Розподіл бізнесменів(-ок) за ідентифікацією труднощів для побудови мережі корисних бізнес-контактів (Пит. № 7)**

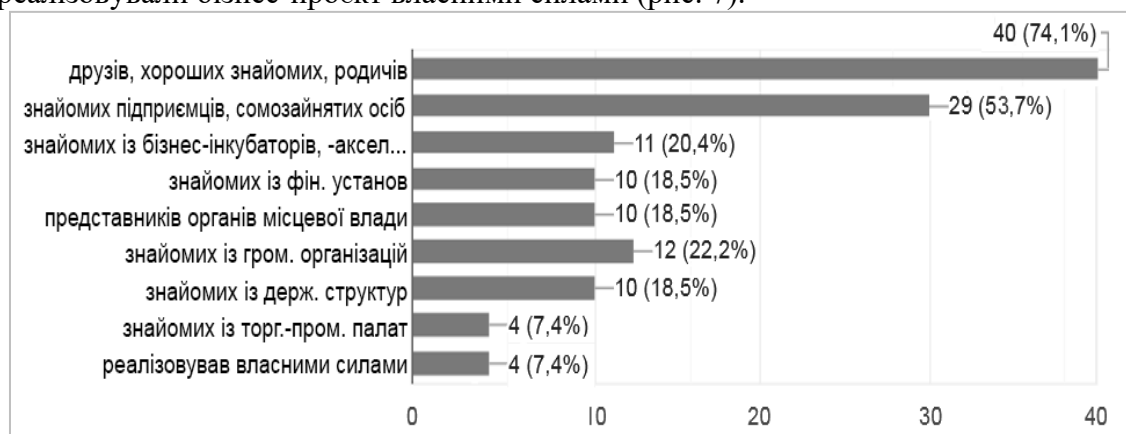
Отримані дані доводять значущість для побудови мережі корисних бізнес-контактів комунікативної компетентності, яка є інтегральною якістю суб'єкта підприємницької діяльності і синтезує в собі його загальну культуру та специфічні її прояви в професійній діяльності. Комунікативну компетентність можна охарактеризувати як певний рівень сформованості особистісного і професійного досвіду взаємодії з оточенням, який потрібен індивіду, щоби у рамках своїх здібностей і соціального статусу успішно функціонувати у професійному середовищі і суспільстві [6; 7]. Комунікативна компетентність окреслюється як вміння ставити і вирішувати певного типу комунікативні завдання: визначати цілі комунікації, оцінювати ситуацію, урахувувати наміри і способи комунікації партнера, обирати адекватні стратегії комунікації, бути готовим до осмисленої зміни власної мовної поведінки. Складником комунікативної компетентності є комунікативні вміння бізнесмена – особистісні якості, необхідні йому для повноцінної реалізації спілкування, міжособистісної взаємодії, які проявляються в усвідомлених комунікативних діях, в умінні будувати свою поведінку відповідно до завдань спілкування, вимог ситуацій та особливостей співрозмовника.

Бізнес-комунікації – це міжгрупові та міжособистісні комунікації, специфіка, структура та функції яких зумовлені сферою ділових відносин, у якій вони використовуються [6]. У діловій практиці вміння спілкуватися завжди було досить важливим, а знання основ ділового спілкування дає можливість ефективної взаємодії з діловими партнерами, реалізує комфортне психологічне спілкування та різноманітні стратегії й тактики, орієнтовані на досягнення компромісу та співробітництва.

Відповідаючи на запитання “Наскільки Ви готові допомагати учасникам власної бізнес-мережі у реалізації їхніх задумів і проєктів?”, респонденти(-ки), засвідчили, що завжди готовий/-а поради знайомого фахівця, який би допоміг знайомому підприємцю (31,5 %), завжди готові безкорисливо допомогти своєю порадою, поради знайомого їм фахівця, надати фінансову допомогу, не орієнтуючись на особисту вигоду (29,6 %), готовий/-а до партнерських відносин з розподілом вигод і ризиків бізнес-справи (22,2 %), завжди готовий/-а допомогти фінансово за умови вигідності угоди (7,4 %), а частина (7,4 %) – відмовляють, оскільки вважають, що підприємець повинен самотужки вирішувати свої проблеми у реалізації задумів і проєктів тощо.

Не менш значуще для бізнесменів(-ок) мати можливість за потреби розраховувати на допомогу власної бізнес-мережі контактів і реально її отримати якщо не в повному обсязі, то частково. Як показують результати, такий позитивний досвід у більшості респондентів є. Так, 37 % досліджуваних зверталися до власної бізнес-мережі і отримали допомогу, 35,2 % зверталися і отримали часткову допомогу, 3,7 % не звертався(-лася), проте їм члени мережі самі запропонували часткову допомогу, 1,9 % отримали допомогу у формі поради. Разом з тим, вагома частка опитуваних при веденні бізнесу не набули позитивного досвіду у формі. Так, 20,4 % ніколи не зверталися до власної бізнес-мережі і реалізовували бізнес-проєкти самотужки. Лише 1,9 % опитуваних мають прямий негативний досвід покладання на допомогу власної мережі, позаяк вони зверталися до членів бізнес-мережі, але отримали відмову.

Задля уточнення змісту досвіду, викладеного у попередніх відповідях, бізнесменам(-кам) запропоновано відповісти на запитання “До кого Ви зверталися із власної мережі бізнес-контактів за допомогою в реалізації бізнес-проєкту?”, маючи можливість обрати декілька варіантів відповідей. Так, найчастіше за допомогою звертаються до друзів, хороших знайомих, родичів (74,1 %), більше половини опитуваних зверталися до знайомих підприємців, сомозайнятих осіб (53,7 %), знайомих із громадських організацій (22,2 %), бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів (20,4 %), знайомих із фінансових установ (18,5 %), знайомих представників органів місцевої влади (18,5 %), знайомих із відповідних державних структурах (18,5 %), та однакова кількість (7,4 %) зверталися до торгово-промислових палат або ж реалізовували бізнес-проєкт власними силами (рис. 7).



**Рис. 7. Відсотковий розподіл респондентів(-ок) за зверненням по допомогу до конкретних учасників власної бізнес-мережі (Пит. № 10)**

Підводячи підсумки власного досвіду використання нетворкінгових технологій для організації бізнесу, респонденти(-ки) надали у відсотках власні оцінки щодо залежності успіху бізнесу від оточення підприємця та його зв'язків. Так, майже половина досліджуваних (49,1 %) вважають, що успіх бізнесу на 70 – 89 % визначається зв'язками в мережі бізнес-контактів. На думку 22,6 % опитуваних така залежність визначається на рівні 90 – 100 %. Не змогли у відсотках визначити таку залежність 13,2 % бізнесменів(-ок), вважаючи, що оточення підприємця дуже ситуативно впливає на успіх його бізнесу. 11,3 % досліджуваних оцінили таку залежність у 50 – 69 %. Один респондент (1,9 %) таку залежність вважає на рівні 20 – 39 %, та ще 1 респондент (1,9 %) вважає, що успіху бізнесу слабо, менш як на 20 % залежить від оточення та зв'язків.

Останнє, № 12 запитання опитувальника було відкритим і допомогло отримати цікаві результати. При якісному аналізі відповідей “Які поради Ви б надали бізнесменам/підприємцям/самозайнятим особам для успішної побудови мережі бізнес-контактів?” ми об’єднали їх у 18 змістових категорій, виокремивши за змістом поради, які стосували таких аспектів: ставлення до праці; розвитку загальнолюдських якостей, вихованості та моральних рис; ставлення до навчання, самоосвіти; самооцінки та рівня домагань; розвитку вольових якостей і готовності ризикувати; готовності просити допомоги і бути вдячним; відкритості до нового досвіду; взаємності як стрижня нетворкінгу; розвитку комунікативних навичок; захисту власних кордонів; вибору площадок/платформ для нетворкінгу; нетворкінгу в соціальних мережах; підтримки мережі бізнес-контактів; турботи про власне психологічне благополуччя; підтримки контактів з представниками органів влади та місцевого самоврядування; довіри і делегування повноважень; готовності допомагати та вести соціально відповідальний бізнес тощо [3, с. 397 – 402].

Проведене дослідження доводить, що бізнесмени(-ки) Тернопільщини, які взяли участь у дослідженні, назагал розуміють, що таке бізнес-мережа, орієнтуються у стратегіях побудови мережі ділових контактів, усвідомлюють її важливість для організації і ведення власного бізнесу, орієнтуються на взаємовигідність таких контактів для задіяних учасників, мають позитивний досвід отримання реальної вигоди, допомоги та підтримки від власного нетворкінгу і самі надають таку допомогу і підтримку, активно практикують побудову відносин на неформальній основі, довіри з дотриманням етичних норм. Учасники і учасниці дослідження усвідомлюють, що нетворкінг – це не разова подія, а процес, який триває безперервно. Завдяки цьому забезпечується підтримка функціонування мережі ділових контактів.

Водночас дослідження доводить, що респонденти і респондентки не використовують діючих інноваційних платформ для нетворкінгу, які створені на теренах Тернопільщини, у більшості не скористались можливостями побудови чи розширення мережі бізнес-контактів із залученням Тернопільської торгово-промислової палати, Центру підтримки підприємців “Дія.Бізнес”, особисто не отримували послуг з підтримки бізнесу від місцевої влади, не отримували інформації про спеціальні сервіси для розширення мережі бізнес-контактів, які пропонують професійні соціальні мережі тощо.

Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо в експериментальному дослідженні психологічних детермінант та регуляторів комунікативної діяльності в межах бізнес-нетворкінгу як соціально-психологічного інструменту розвитку бізнесу. Також вбачається затребуваність організація соціально-психологічного навчання представників бізнес-середовища Тернопільщини задля розвитку умінь побудови ефективної бізнес-мережі, доцільного використання інноваційних нетворкінгових технологій, розвитку комунікативних умінь, що стане предметом наших майбутніх наукових пошуків.

## **2.2. Теоретичний базис процесу управління оборотними активами підприємства**

© Квасницька Р. С.

*д-р. екон. наук, проф.,*

*Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна*

© Орищук О. В.

*магістр фінансів, банківської справи та страхування,*

*Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна*

Провідним елементом безперервного функціонування вітчизняних підприємств є оборотні активи. Адже саме нестача оборотних активів призводить до порушення операційного та фінансового циклів виробничого процесу, та й ефективної роботи підприємства загалом. Вибір політики фінансування оборотних активів, забезпечення швидкої оборотності цих активів визначають актуальність та важливість управління оборотними активами в загальній системі фінансового менеджменту діяльності підприємств. Це пояснюється тим, що від якісно сформованої та ефективно функціонуючої системи управління різними видами активів залежать розвиток виробництва, дотримання комерційного розрахунку, а отже, забезпечення максимізації прибутку та конкурентоспроможності підприємства.

Як відомо, функціональною основою здійснення виробничо-господарської діяльності кожного підприємства є активи. Термін “актив”, який походить від латинського “activus” (“діяльний, дійовий”), вийшов із теорії бухгалтерського обліку та конкретизується при побудові бухгалтерського балансу суб’єкта господарювання. Розглядаючи тлумачення поняття “активи”, які наводяться у тлумачних та енциклопедичних словниках, зустрічаємо, що:

– активи – це сукупність майна, інтелектуальної власності, грошових ресурсів, що належить підприємству, фірмі, компанії (будівлі, споруди, машини й устаткування, матеріальні запаси, банківські вклади, вкладення в цінні папери, патенти, авторські права та ін.), в які вкладено засоби власників та інших осіб [3];

– активи – це власність фізичних та юридичних осіб у вигляді рухомого й нерухомого майна, землі, лісових угідь, запасів корисних копалин, інших цінностей, що мають грошову вартість і використовуються їх власниками для виплати своїх зобов’язань іншим фізичним чи юридичним особам [2].

Що ж стосується нормативних документів, то в Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності” оборотні активи – це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому” [8]. Активи підприємства визначаються здатністю генерувати внаслідок постійного обороту певний дохід. Активи підприємства відображають на певну дату всі матеріальні та нематеріальні активи, кошти та їх еквіваленти, що належать підприємству. Тому, в бухгалтерському балансі приведені групи активів, що включають:

1) необоротні активи, які ранжуються на: нематеріальні активи; незавершені капітальні інвестиції; основні засоби; довгострокові біологічні активи; довгострокові фінансові інвестиції; довгострокова дебіторська заборгованість; відстрочені податкові активи; гудвіл та інші необоротні активи;

2) оборотні активи, що включають: запаси; поточні біологічні активи; дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками (за виданими авансами; з бюджетом, у тому числі з податку на прибуток); інша поточна дебіторська заборгованість; поточні фінансові інвестиції; гроші та їх еквіваленти; витрати майбутніх періодів; інші оборотні активи.

Варто відмітити, що на момент заснування підприємства капіталу в його власників має вистачити не лише для інвестування в об’єкти основних засобів. Частина капіталу має лишитися на банківському рахунку для здійснення поточних платежів (особливо у випадку, коли виробничий цикл є досить тривалим), решта ж інвестується у створення необхідних для ведення виробничого процесу запасів сировини, матеріалів, палива, тощо [5].

Таким чином, авансована в предмети праці частина початкового капіталу уособлюється в оборотних активах підприємства.

Дослідження суті оборотних активів, яка визначається в наукових працях вчених-економістів дало змогу зробити висновок про те, що не існує єдиного підходу до трактування цього виду активів. Так, аналіз визначень учених-економістів показав, що сутність поняття “оборотні активи” розглядається за такими змістовими підходами, що визначають їх як:

- ресурси;
- грошові кошти (кошти);
- активи (частина активів);
- мобільні активи (група мобільних активів);
- сукупність: матеріальних і фінансових активів; матеріально-речовинних цінностей і грошових коштів; майнових цінностей;
- частина: майна (мобільна частина майна); виробничих засобів;
- фінансові ресурси;
- сукупність оборотних фондів і фондів обігу;
- форма руху вартості.

Варто зауважити, що більшість дослідників схильються до підходу трактування оборотних активів через їх грошове вираження, тобто прирівнювання оборотних активів до грошових коштів або просто коштів. Однак, така позиція щодо суті оборотних активів нівелює їх матеріальну природу, а тому є не повною їх характеристикою. Нам імпонує судження науковців, згідно якого суть оборотних активів розкривається через їх розгляд як сукупність матеріально-речовинних цінностей і грошових коштів. Однак, знаючи, що оборотні активи є

частиною активів, вважаємо, що варто скомбінувати такі підходи: оборотні активи – це активи (частина активів) і оборотні активи – це сукупність матеріально-речовинних цінностей і грошових коштів. На основі такого комбінування можемо акцентувати увагу і на суті оборотних активів агропромислових підприємств, які варто розглядати, як частину активів, що є сукупністю матеріально-речовинних цінностей і коштів, які, беручи участь у виробництві продукції, наданні послуг, виконанні робіт, повністю використовуються протягом одного року або звичайного операційного циклу, що перевищує дванадцять місяців через специфічність технології виробничого процесу є, і при цьому переносять усю свою вартість на вартість виготовленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг.

Більш чітке розуміння суті оборотних активів можна отримати через розгляд їх видової деталізації, тобто класифікації за різними ознаками. При цьому, варто відмітити, що підхід (деталізація ознак класифікації) до видового поділу оборотних активів у наукових працях різних учених-економістів є різним. Зауважимо, що, при розгляді класифікаційних ознак, більшість дослідників першочергово виділяють такі ознаки, як: поділ оборотних активів за джерелами фінансування, за видами; за участю в кругообігу. Так, за джерелами фінансування оборотні активи поділяються на:

– валові оборотні активи, які формуються за рахунок всіх власних, залучених та запозичених джерел їх фінансування;

– чисті оборотні активи (власні оборотні активи), які формуються тільки за рахунок власних джерел їх фінансування.

За видами оборотні активи варто поділяти відповідно їх групування, яке позиціонується Методичними рекомендаціями щодо заповнення форм фінансової звітності [6]:

1) запаси, тобто активи, які: утримуються для подальшого продажу (розподілу, передачі) за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством. Згідно НП(С)БО 9 “Запаси” запаси включають [9]:

– сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, розподілу, передачі, обслуговування виробництва й адміністративних потреб;

– незавершене виробництво у вигляді не закінчених обробкою і складанням деталей, вузлів, виробів та незакінчених технологічних процесів. Незавершене виробництво на підприємствах, що виконують роботи та надають послуги, складається з витрат на виконання незакінчених робіт (послуг), щодо яких підприємством ще не визнано доходу;

– готову продукцію, що виготовлена на підприємстві, призначена для продажу і відповідає технічним та якісним характеристикам, передбаченим договором або іншим нормативно-правовим актом;

– товари у вигляді матеріальних цінностей, що придбані (отримані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу;

– малоцінні та швидкозношувані предмети, що використовуються протягом не більше одного року або нормального операційного циклу, якщо він більше одного року;

2) поточні біологічні активи, тобто поточні біологічні активи тваринництва (дорослі тварини на відгодівлі і в нагулі, птиця, звірі, кролики, дорослі тварини, вибракувані з основного стада для реалізації, молодняк тварин на вирощуванні і відгодівлі), а також рослинництва (зернові, технічні, овочеві та інші культури);

3) дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – заборгованість покупців або замовників за надані їм продукцію, товари, роботи або послуги (крім заборгованості, яка забезпечена векселем, якщо така інформація наводиться в окремій статті), скоригована на резерв сумнівних боргів (нетто);

4) дебіторська заборгованість за розрахунками:

– за виданими авансами, що включає суми авансів, наданих іншим підприємствам у рахунок наступних платежів;

– з бюджетом, що включає дебіторську заборгованість фінансових і податкових органів, а також переплату за податками, зборами та іншими платежами до бюджету;

5) інша поточна дебіторська заборгованість, включає дебіторську заборгованість, що не відноситься до дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги та до дебіторської заборгованості за розрахунками;

б) поточні фінансові інвестиції, які включають фінансові інвестиції на строк, що не перевищує один рік, які можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент (крім інвестицій, які є еквівалентами грошових коштів), а також сума довгострокових фінансових інвестицій, які підлягають погашенню протягом дванадцяти місяців з дати балансу;

7) гроші та їх еквіваленти, які включають готівку в касі підприємства, гроші на поточних та інших рахунках у банках в національній або іноземній валюті, що можуть бути вільно використані для поточних операцій, а також грошові кошти в дорозі, електронні гроші, еквіваленти грошей;

8) витрати майбутніх періодів, тобто витрати, що були здійснені протягом поточного звітного періоду чи попередніх звітних періодів, однак відносяться до наступних звітних періодів;

9) інші оборотні активи, включають оборотні активи, які не відносяться до жодного попередньо зазначеного їх виду.

За участю в кругообігу, через виділення у виробничо-реалізаційному процесі підприємства двох сфер (сфери виробництва і сфери обігу), оборотні активи поділяються на:

– оборотні активи, тобто активи у сфері виробництва або оборотні фонди, які включають: сировину, матеріали, паливо, тару, напівфабрикати, в т.ч. власного виробництва, малоцінні швидкозношувальні предмети, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів тощо;

– оборотні активи, тобто активи у сфері обігу або фонди обігу, які включають: готову продукцію, товари, дебіторську заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти тощо.

Для здійснення ефективного управління оборотними активами підприємства важливим є їх поділ за періодом функціонування на [4]:

– ті, які необхідні для задоволення певних мінімальних довгострокових потреб підприємства і за своєю величиною є відносно постійними протягом року або операційного циклу підприємства, якщо він більше року;

– такі оборотні активи, величина яких залежить від певних сезонних змін, від розширення на певному етапі розвитку діяльності підприємства.

Отже, ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку системи управління саме оборотними активами. Створення дієвої системи управління оборотними активами сприяє успішному виконанню виробничої програми підприємства, дотримання зобов'язань перед споживачами продукції та послуг, забезпечує стійкий фінансовий стан і підвищення конкурентного статусу суб'єкта господарювання. Тому, вкрай важливим є питання розкриття теоретичного базису процесу управління оборотними активами. Варто відмітити, що управління оборотними активами є одним із пріоритетних напрямів у системі управління фінансами підприємства, оскільки воно впливає на ефективність прийнятих управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства та оперативного управління його фінансовими ресурсами [7].

Дослідження суті поняття “управління оборотними активами підприємства” дало змогу визначити декілька підходів, що виокремлюються на основі представлених в економічній літературі трактувань цього поняття різними ученими-економістами [1; 7]:

– в розрізі управління окремими видами оборотних активів – управління оборотними активами є обґрунтування відповідних управлінських рішень щодо трьох основних напрямів: управління дебіторською заборгованістю; управління грошовими коштами і поточними фінансовими інвестиціями; управління запасами;

– як визначення обсягу і структури оборотних активів і джерел їх формування – управління оборотними активами – це частина загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у формуванні необхідного обсягу і складу оборотних активів, їх фінансуванні й оптимізації структури, з метою забезпечення стабільної ефективності господарської діяльності та фінансової самостійності суб'єкта господарювання;

– як сукупність (система) елементів (взаємозв'язків) – управління оборотними активами це сукупність відокремлених, але пов'язаних між собою елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів управління з метою забезпечення належного рівня фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства; система цілеспрямовано організованих взаємодій між об'єктом та суб'єктом управління шляхом реалізації функцій управління із застосуванням комплексу методів, засобів і фінансово-економічних інструментів дослідження і трансформації взаємопов'язаних процесів формування та використання оборотних активів і джерел їх фінансування за обсягом, складом, структурою з урахуванням дії на них чисельних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

– як комплекс заходів – управління оборотними активами є комплексом заходів, які спрямовані на забезпечення умов оптимізації та безперервного процесу збільшення їх обсягу, формування достатнього їх обсягу, раціональної структури й ефективної організації їх використання.

Визнаючи, що об'єктом управління є саме оборотні активи, вважаємо, що суть поняття “управління оборотними активами підприємства” варто розглядати з позиції узгодження управління оборотними активами із його загальною фінансовою стратегією, тому виокремлення у визначенні цього поняття того, що управління оборотними активами є частиною загальної політики стратегічного управління підприємством, а саме загальної його фінансової стратегії, є вкрай важливим. Крім того, розглядаючи саме фінансове управління оборотними активами (з позицій фінансового менеджменту), а не організаційне (з позицій менеджменту загалом), доцільно при визначенні суті цього напряму управління активами підприємства акцентувати увагу на управлінні і джерелах фінансування оборотних активів. На основі такої нашої позиції, пропонуємо поняття “управління оборотними активами підприємства” розглядати як частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у виборі та реалізації комплексу заходів, методів, та інструментів, що забезпечують умови безперервності процесів формування та використання оборотних активів, оптимізації джерел їх фінансування за обсягом, складом, структурою з урахуванням дії на них різних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Виходячи із даного нами визначення поняття “управління оборотними активами підприємства”, вважаємо, що метою управління оборотними активами на будь-якому підприємстві, є пошук оптимального співвідношення між необхідною потребою оборотних активів за їх видами та обсягом та джерелами їх фінансування, із забезпеченням відповідного рівня платоспроможності підприємства та рентабельності його діяльності.

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління оборотними активами на підприємстві в умовах фінансової нестабільності є одним із основних і важливих складових успішної системи управління підприємством загалом. Крім того, від якості управління оборотними активами залежатиме платоспроможність суб'єкта господарювання, рівень його прибутковості, а також формування можливостей для роботи в непередбачуваних ситуаціях, в тому числі й в умовах війни.

### **2.3. Особливості тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств**

**© Маслак О. О.**

*д-р. екон. наук, проф.,*

*Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів, Україна*

**© Малик М. В.**

*здобувач вищої освіти третього рівня,*

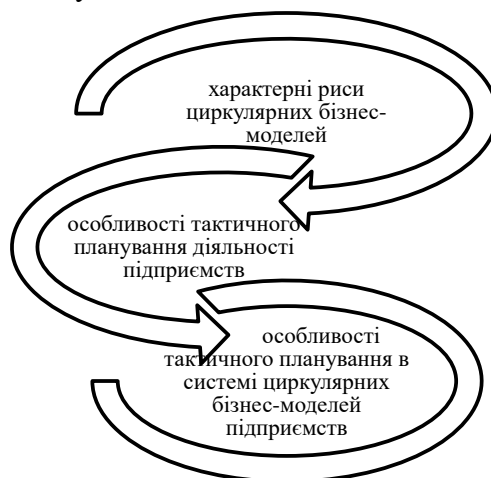
*Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів, Україна*

Загальновідомо, що ознаки визначають подібність одних об'єктів до інших, або їх відмінність від інших класів і груп. Їх сукупність (передбачаючи також можливість зведення до однієї ознаки) дозволяє не лише відрізнити досліджуваний об'єкт від низки об'єктів інших класів (груп), а і є передумовами результативного впровадження (використання) у практиці управління підприємствами. Із метою окреслення особливостей тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств слід дослідити характерні риси циркулярних бізнес-моделей, особливості тактичного планування діяльності підприємств, здійснити їх асоціативне суміщення за принципами кумулятивності. Ці кроки відображено у структурно-логічній схемі дослідження (рис. 1).

Вивчення характерних рис циркулярних бізнес-моделей здійснено у працях таких науковців як Павліха Н. В., Корнелюк О. А., Цимбалюк І. О., Руда М. В., Мирка Я. В., Корнелюк О. А., Єгорова О. С., Шеремета Н. В., Омеляненко О. М., Шкуренко О. В., Решетілов Г. О., Миценко І. М., Хаджинов І. В., Григорак М. Ю., Трушкіна Н. В., Злотнік М. Л., Мельник О. Г. [1 – 10].

Корнелюк О. А. вказано на циклічність циркулярних бізнес-моделей підприємств. Зокрема, результативне використання циркулярних бізнес-моделей підприємств потребує міжфункціональної координації для впровадження циклічної стратегії, для чого автором

рекомендовано відповідні підходи [1]. Підвищення результативності циркулярних бізнес-моделей та захист підприємства від нестабільності товарних ринків забезпечується завдяки об'єднанню всіх учасників економічного ланцюга. У реалізації цього процесу важливе значення надається розвитку мережевих комунікацій, що слід віднести до його властивостей [2].



**Рис. 1. Структурно-логічна схема дослідження особливостей тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств**

*Джерело: авторська розробка*

Миценко І. М. та Хаджинов І. В. вивчили практичний досвід впровадження циркулярної економіки на прикладах п'яти бізнес-моделей, що дозволило вказати на наявність позитивних ефектів для різних зацікавлених сторін (підприємства та споживачів), прояви короткострокових вигод та довгострокових переваг, розширення сфери обслуговування, а також отримання додаткового прибутку у сфері надання послуг, пов'язаних із процесом замкненого циклу тощо. Водночас авторами вказано на таку властивість циркулярних бізнес-моделей як системність, що стосується також і комплексної перебудови, яка полягає у цілеспрямованому впливі на законодавче регулювання, впровадження технологій, фінансування та розвиток форм ведення бізнесу, зміні суспільних звичок у бік широкого використання циркулярних продуктів, створення нових платформ та схем взаємодії виробників та споживачів циркулярних товарів [3, с. 35].

Перелік властивостей циркулярних моделей, що перебувають у площині економічних вигод підприємств доповнено у [4, с. 23]. Зокрема, авторами вказано на те, що "розвиток циркулярної економіки сприяє отриманню соціального ефекту за рахунок створення робочих місць". Водночас потенціал економічних вигод залежить від стану економічної системи, рівня розвитку відповідної інфраструктури, адміністративних потужностей тощо.

Дерій Ж., Бутенко Н., Зосименко Т. також вказують на те, що існують національні особливості циркулярних бізнес-моделей підприємств, що обумовлюються рівнем економічного розвитку країни [5]. Водночас особливості циркулярних бізнес-моделей вітчизняних підприємств авторами не вказані.

Мельник О. Г., Злотнік М. Л. звертають увагу на пріоритетні напрями формування стратегічних рішень підприємств в умовах впровадження циркулярних бізнес-моделей. Серед іншого вони спрямовані на фінансово-економічні заходи, активне застосування технологій (розроблення нових продуктів та послуг з високим рівнем ресурсної ефективності), раціональний розподіл ресурсів (мінімізацію рівня виробничих відходів у виробництві, відокремлення технічного та біологічного циклів, налагодження зворотної логістики) [6, с. 117]. Відповідно до цього, до властивостей циркулярних бізнес-моделей зарахуємо інноваційність, раціональність розподілу ресурсів, фінансування у міру виконання планів (реалізації фінансово-економічних заходів).

У праці Решетілова Г. О. "Фінансування циркулярної економіки: європейський погляд" розглянуто особливості фінансування за відповідними циркулярними бізнес-моделями, які поєднано у три групи: продукт як послуга; спільні моделі або промислові симбіози; інноваційні моделі продуктів та процесів [7]. До особливостей бізнес-моделей циркулярної економіки у [8] віднесено: орієнтацію на довгостроковий ефект та створення стійких рішень, мінімізацію відходів та збільшення вартості матеріалів.



Узагальнення останніх досліджень та публікацій за проблемою визначення характерних рис циркулярних бізнес-моделей дозволяє зарахувати до них: циклічність, стійкість, системність і адаптивність, інноваційність, раціональність, унікальність за визначеного рівня розвитку економічної системи, економічну ефективність, фінансування у міру виконання планів (табл. 1).

Таблиця 1

**Характерні риси циркулярних бізнес-моделей підприємств**

Властивості	Характеристика
Циклічність	Ефективність циркулярних бізнес-моделей підвищується в умовах виробництва циклічних продуктів та стратегій, циклічність яких забезпечується відповідними підходами до планування
Стійкість	В умовах впровадження циркулярних моделей завдяки розвитку бізнес-процесів підприємство стає менш чутливе до зміни ринкової динаміки (зменшується нестабільність ринків), формуються більш стійкі управлінські рішення тощо
Системність і адаптивність	Реалізується у різних аспектах, зокрема у законодавчому плані, при впровадженні технологій, при розвитку форм ведення бізнесу, шляхом зміни суспільних звичок у бік широкого використання циркулярних продуктів, створення нових платформ та схем взаємодії виробників та споживачів циркулярних товарів
Інноваційність	Циркулярні бізнес-моделі передбачають активне застосування технологій, які забезпечують виробництво інноваційної продукції (надання послуг) тощо
Раціональність	Забезпечується при розподілі ресурсів з метою зниження рівня відходів виробництва, відокремлення технічного та біологічного циклів, налагодження зворотної логістики тощо
Ефективність	Рівнями прояву ефективності циркулярних бізнес-моделей підприємства є ресурсна ефективність, виробнича ефективність, соціальна ефективність, прибутковість (додатковий прибуток у сфері надання послуг, пов'язаних із процесом замкненого циклу тощо), сутність яких розкрита вище
Фінансування у міру виконання планів	Фінансування заходів у межах циркулярних моделей відбувається залежно від фактичного виконання робіт за досягненням відповідних значень показників у діяльності підприємства тощо
Орієнтація на мережеві комунікації та промисловий симбіоз	Найбільша результативність спостерігається у спільних циркулярних бізнес-моделях підприємств, які передбачають об'єднання зусиль учасників економічного ланцюга, що забезпечує їх реалізацію
Унікальність за визначеного рівня розвитку економічної системи	Дана особливість вказує на те, що вибір та впровадження циркулярних бізнес-моделей відбувається в умовах конкретної економічної системи, що володіє відповідним потенціалом, рівнем розвитку інфраструктури, адміністративними потужностями, законодавчим полем тощо

*Джерело: узагальнено авторами за даними [1 – 10]*

Особливості тактичного планування діяльності підприємств досліджені у наукових працях Федішин М. П., Усачової І. Д., Дунської А. Р., Квасній Л. Г., Попівняк О. М., Щербан О. Я., Росохи В. В., Газуди Л. М., Янкового О. Г., Гури О. Л., Кальницької М. А., Гангур О. Ю., Шишмарьової К. В. [11 – 19].

На думку Федішин М. П., тактичне планування відрізняється від інших видів планування інформаційним, методичним, програмним, кадровим та організаційним забезпеченням [11]. Розглянемо їх докладно.

Квасній Л. Г., Попівняк О. М. та Щербан О. Я. розглядають методичний аспект та вказують на важливість забезпечення циклічності і системності планування, яка серед іншого передбачає розроблення планів від часткових до загальних за принципом сумування затрат, що є його особливістю [12, с. 50]. Циклічність процесу планування полягає у забезпеченні формування планів за рівнями (стратегічним, поточним і тактичним) управління підприємством. На стратегічному рівні визначаються стратегічні цілі, обирається стратегія та основні напрями діяльності підприємства, складаються стратегічні плани. На поточному рівні формуються середньострокові плани, що містять заходи із реалізації стратегії та терміни їх реалізації. Тактичне планування передбачає формування тактичних підходів для досягнення оперативних задач підприємства, чим впливає на результативність стратегії [13].

Як доповнення до системної особливості, Янковий О. Г. та Гура О. Л. вказали на адаптивний характер планування, що забезпечує пристосування планів підприємства до мінливого економічного середовища [14, с. 235]. До інших особливостей планування зараховано зростання його ролі в умовах конкурентного середовища та охоплення ширшого кола виробничих, соціальних, екологічних питань тощо.

Росоха В. В., Газуда Л. М. вказали на відмінності стратегічного і тактичного планування, що узагальнені у трьох основних ознаках: конкретизації, завдяки чому відбувається доповнення стратегічних планів; терміну дії, що охоплює часовий період до одного року; чіткості визначення конкретних практичних засобів, необхідних для здійснення намічених

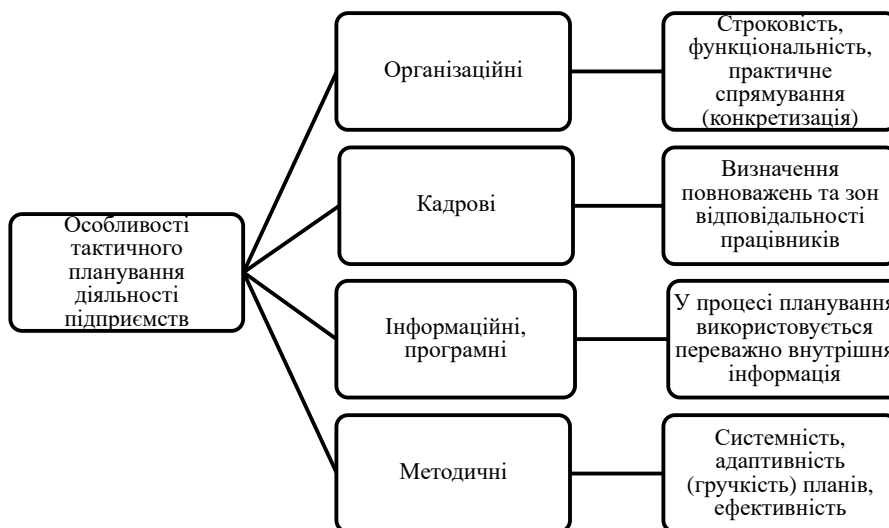
цілей. Їх слід зарахувати до організаційних особливостей тактичного планування. Щодо кадрових особливостей тактичного планування, то авторами вказано на необхідність визначення в процесі тактичного планування повноважень та зон відповідальності працівників у процесі досягнення цілей підприємства [15, с. 225].

Кальницька М. А. та Гангур О. Ю. також вказують на такі особливості тактичного планування, як: короткотерміновий характер дій та наслідків (охоплює середньо та короткострокові періоди часу), функціональність, системність, мобільність (гнучкість, адаптивність), структурна простота, низьковартісність [16, с. 142].

Таким чином, особливості тактичного планування діяльності підприємства слід доповнити: функціональністю, що має організаційний характер (водночас стратегічні плани мають концептуальний характер) та передбачає спрямованість тактичних планів на реалізацію окремих дій підприємства, а не на їх сукупності. Щодо низьких витрат планування, то вкажемо на необхідність дотримання принципу економічної ефективності у процесі тактичного планування. Ця особливість говорить про те, що результати планування повинні перевищувати витрати на їх здійснення.

У працях Шишмарьової К. В., Васильців Т., Зайченко В., та Лупак Р., Подри О., Кальницької М. А. та Гангур О. Ю. вказано на те, що тактичне планування спрямоване на виявлення прихованих резервів у діяльності підприємства (його потенціалу) та їх використання [17 – 19]. В першу чергу мова йде про резерви ресурсного забезпечення діяльності підприємства (пошук шляхів ефективного використання ресурсів).

Особливості тактичного планування діяльності підприємств узагальнені на рис. 2.



**Рис. 2. Особливості тактичного планування діяльності підприємств**

*Джерело: узагальнено авторами за даними [11 – 19]*

Наступним кроком у дослідженні особливостей тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств передбачено асоціативне суміщення виявлених вище принципів, забезпечуючи їх кумулятивність. Остання врахована нами, зважаючи на передбачення можливості їх узагальнення (зведення до однієї ознаки). При цьому, у процесі суміщення запропоновано розрізняти тотожні, протилежні за значенням (взаємовиключні), взаємодоповнюючі та не пов'язані особливості (табл. 2).

Семантичний аналіз особливостей циркулярних бізнес-моделей та тактичного планування діяльності підприємств наведено на рис. 3.

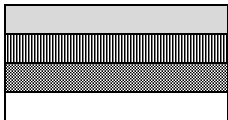
У результаті поєднання властивостей циркулярних бізнес-моделей та тактичного планування діяльності підприємств визначено три тотожні особливості: циклічність, системність та адаптивність, ефективність. Як протилежні за значенням особливості нами відзначено орієнтацію на мережеві комунікації та промисловий симбіоз циркулярних бізнес-моделей, що не поєднується із інформаційним забезпеченням тактичного планування лише із внутрішніх джерел. Надалі ці особливості слід виключити із загального переліку.

Така особливість циркулярних бізнес-моделей як унікальність за визначеного рівня розвитку економічної системи не має зв'язку із жодною із властивостей тактичного планування діяльності підприємств, що підтверджує рис. 3. Надалі ми її також виключимо із переліку особливостей тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств.

## Поєднання властивостей циркулярних бізнес-моделей та тактичного планування діяльності підприємств

Властивості циркулярних бізнес-моделей підприємств	Властивості тактичного планування діяльності підприємств							
	Циклічність	Системність і адаптивність (гнучкість)	Строковість	Конкретизація, практичне спрямування	Функціональність	Визначення повноважень та зон відповідальності працівників	Ефективність	Використання внутрішньої інформації
Циклічність								
Стійкість								
Системність і адаптивність								
Інноваційність								
Раціональність								
Ефективність								
Фінансування у міру виконання планів								
Орієнтація на мережеві комунікації та промисловий симбіоз								
Унікальність за визначеного рівня розвитку економічної системи								

Умовні позначення:



- тотожні особливості;
- протилежні за значенням взаємовиключні особливості;
- взаємодоповнюючі особливості;
- не пов'язані особливості.

Джерело: складено авторами за даними [1 – 19]

Взаємодоповнюючими особливостями тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств за результатами семантичного аналізу визначено: стійкість, яка забезпечується конкретизацією та практичним спрямуванням тактичних планів; інноваційність, що формується у результаті взаємоузгодженого механізму виконання поставлених функцій у визначені періоди часу; раціональність, що також забезпечується визначеним функціоналом, повноваженнями та визначеними зонами відповідальності працівників підприємства; у міру використання поставлених функцій, що корелює із функціональною особливістю тактичного планування відбувається його фінансування, яке вказує на взаємодоповнення особливостей.



Рис. 3. Семантичний аналіз особливостей циркулярних бізнес-моделей та тактичного планування діяльності підприємств

Джерело: складено авторами за даними <https://wordsccloud.pythonanywhere.com>

Таким чином, у результаті реалізації етапів структурно-логічної схеми (рис. 1), визначено такі особливості тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств:

1. Циклічність, вказує на наявність визначеного кола циклів циркулярних бізнес-моделей, які передбачають формування тактичних планів на основі стратегічних планів на період часу до одного року та повторення вказаних циклів по завершенню періоду.

2. Системність та адаптивність. Тактичне планування відбувається у системі циркулярних бізнес-моделей, що вказує на володіння такими системними ознаками як наявність складових, які взаємопов'язані та взаємодіють (наприклад, стратегічне і тактичне планування) для досягнення відповідної мети, що полягає у соціальній відповідальності бізнесу, зменшенні рівня негативного впливу підприємств на навколишнє середовище, дбайливого поводження із природними ресурсами та рівня їх споживання, повторного використання відходів виробництва, зростання інноваційної складової виробничих процесів тощо. Водночас адаптивність тактичного планування полягає у гнучкості сформованих тактичних планів, їх пристосуванню до суспільних вимог та критеріїв впровадження моделей циркулярної економіки.

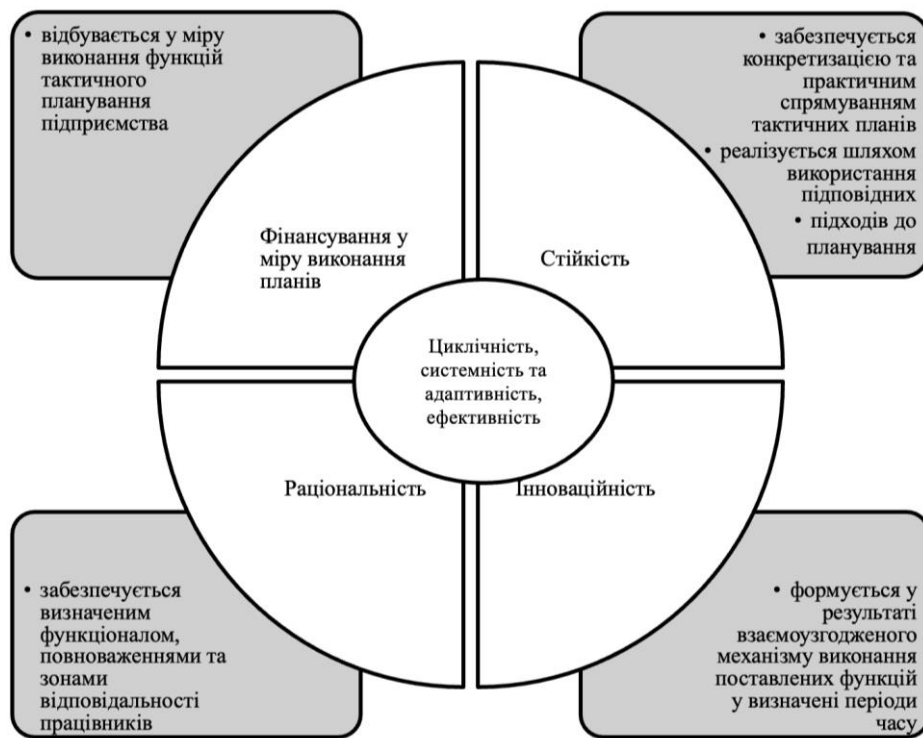
3. Ефективність, як особливість не лише тактичного планування у системі циркулярних бізнес-моделей, а у економічній моделі суспільного розвитку полягає у переважанні корисних ефектів планування над витраченими ресурсами.

4. Стійкість тактичного планування у системі вказує на здатність циркулярних бізнес-моделей протидіяти викликам зовнішнього оточення, які знижують результативність їх впровадження та погіршують рівень перебігу циркулярних процесів. Серед іншого стійкість забезпечується конкретизацією та практичним спрямуванням тактичних планів, що реалізується шляхом використання відповідних підходів до планування тощо.

5. Інноваційність тактичного планування у системі циркулярних бізнес-моделей передбачає використання нових методів та технологій, які пов'язані із виробництвом продукції (наданням послуг). Засоби тактичного планування, яке сформоване на принципах взаємоузгодженого механізму виконання поставлених функцій у визначені періоди часу сприяють впровадженню інноваційних процесів.

6. Раціональність визначає логічне обґрунтування тактичних підходів у системі циркулярних бізнес-моделей, що впливає на тактичні плани підприємства та заходи із їх реалізації. Успішність реалізації тактичних планів водночас забезпечується чітким розподілом повноважень та окресленням зон відповідальності працівників підприємства. Ця особливість охоплює також ресурсне забезпечення діяльності підприємства, що в умовах циркулярної економіки формується на принципах зворотної логістики, повторної переробки тощо.

7. Фінансування у міру виконання планів передбачає поступове ресурсне забезпечення циркулярних бізнес-моделей відповідно до фактичного виконання робіт із тактичного планування діяльності підприємства (рис. 4).



**Рис. 4. Особливості тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств**

Джерело: авторська розробка

Проведене нами дослідження здійснене із метою визначення особливостей тактичного планування в системі циркулярних бізнес-моделей підприємств, що спрямоване на поглиблення володіння знаннями щодо циркулярних моделей та підвищення результативності управління ними. Це забезпечується шляхом їх урахування при тактичному плануванні, що відбувається засобами пристосування до відповідних умов, застосування певних підходів, використання специфічних методів тощо. Дані особливості впливають на планування діяльності підприємства в умовах циркулярної економіки та тактичне планування, зокрема.

#### **2.4. Чинники, які забезпечують побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства**

© Пирог О. В.

*д-р. екон. наук, проф.,*

*Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна*

© Дорошкевич К. О.

*канд. екон. наук, доц.,*

*Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна*

© Сидорак О. Р.

*здобувач вищої освіти третього рівня,*

*Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна*

Як відомо, чинники – це причини певного явища, які перебувають у безпосередньому логічному зв'язку із його результатами. У технічній літературі їх розглядають як джерела впливу на процес, явище, систему тощо. У економічному змісті чинник має властивості драйверу, який виконує функції каталізатора господарської діяльності суб'єктів [6, 8]. Згідно цього, під чинниками, які забезпечують побудову стратегії і тактики слід розуміти рушійні сили розвитку, що виникають у інноваційній системі та впливають на підприємства на засадах активізації менторства. З метою їх виявлення та класифікації відбувається переважно вивчення наукової літератури, її систематизація [1–2, 7], що у подальшому може супроводжуватись експериментальними дослідженнями за допомогою констатувального експерименту [10, с. 21], чи із використанням експертних оцінок [3, с. 99; 9, с. 96].

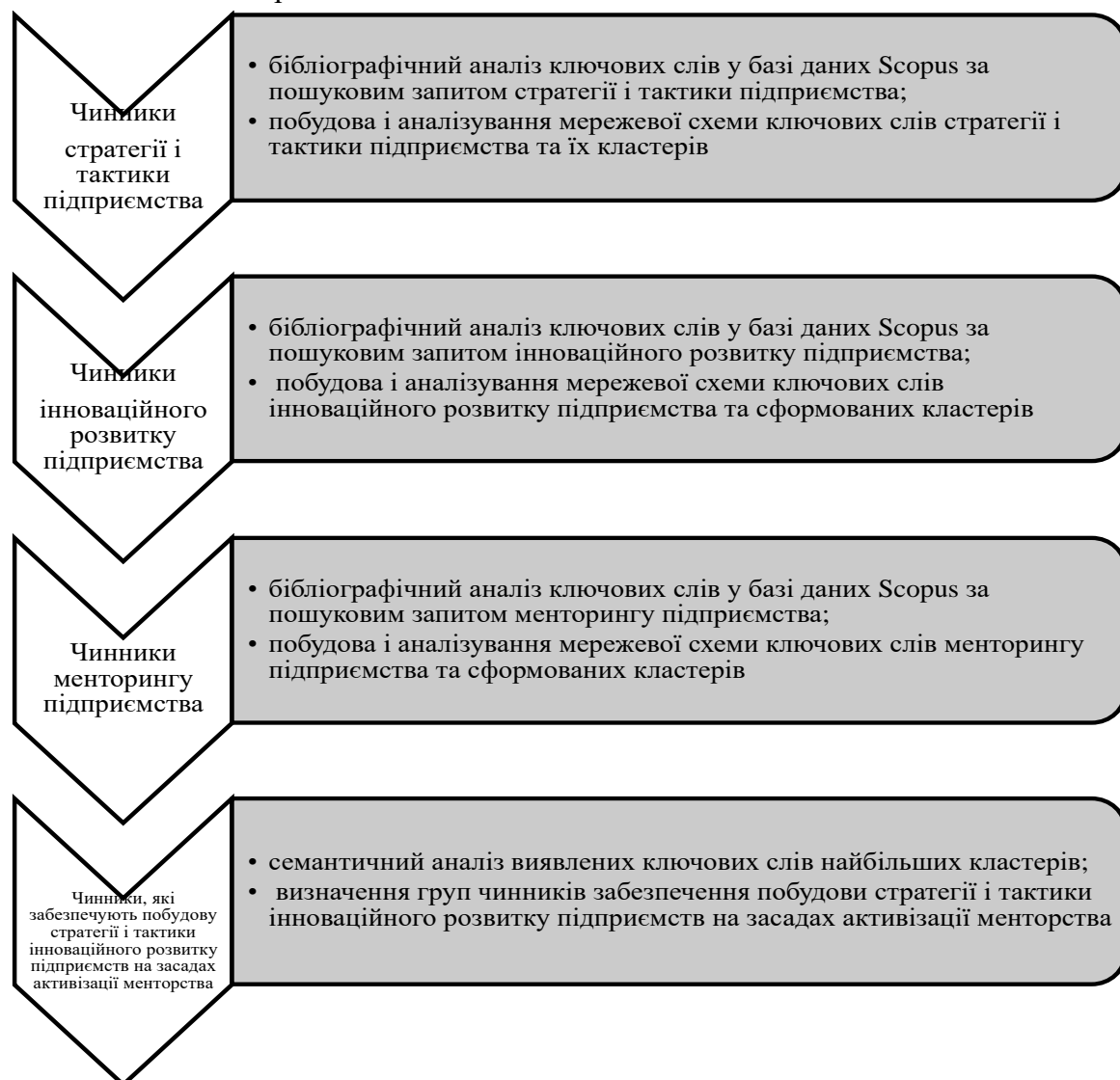
Масюк В. М. вказує на необхідність застосування процесного підходу при виявленні чинників антикризового впливу на підприємство [5]. Це передбачає вивчення чинників впливу на діяльність підприємства за сукупністю взаємопов'язаних між собою бізнес-процесів, а не лише тих, які визначають окремі функції управління підприємством. Литвинюк О. В. вказує на те, що "Дослідження, виявлення та кількісна оцінка чинників, що впливають на результати діяльності банку – це класична задача, що традиційно розв'язується за допомогою методів статистики, основу яких становлять побудова та аналіз відповідної математичної моделі" [4, с. 315].

На підставі узагальнення останніх досліджень та публікацій за проблемою, можна стверджувати, що для виявлення чинників, які забезпечують побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства слід здійснити вивчення та систематизацію наукової літератури. Для цього обрано метод бібліографічного аналізу, що передбачає вивчення наукової літератури (бібліографічного матеріалу) та виявлення їх тенденцій за ключовими словами публікацій.

Як відомо, ключові слова є лексичними домінантами наукової статті [11]. Їх використовують для вираження змістового наповнення документів, адже вони мають істотне смислове навантаження. Ключові слова необхідні також для забезпечення виконання функцій інформаційно-пошукової системи. Не застосовуючи цю функцію ключових слів, окреслення чинників побудови стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства здійснимо шляхом виявлення їх сумісності. Для цього використаємо мережеві карти сумісності, які сформуємо за допомогою програмного забезпечення VOSviewer. Структурно-логічна схема виявлення і класифікації чинників, які забезпечують побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства узагальнена на рис. 1.

Вона містить такі етапи: бібліографічний аналіз ключових слів у базі даних Scopus за пошуковим запитом стратегії і тактики підприємства; побудова і аналізування мережевої схеми ключових слів стратегії і тактики підприємства та їх кластерів; бібліографічний аналіз

ключових слів у базі даних Scopus за пошуковим запитом інноваційного розвитку підприємства; побудова і аналізування мережевої схеми ключових слів інноваційного розвитку підприємства та сформованих кластерів; бібліографічний аналіз ключових слів у базі даних Scopus за пошуковим запитом менторингу підприємства; побудова і аналізування мережевої схеми ключових слів менторингу підприємства та сформованих кластерів; семантичний аналіз виявлених ключових слів найбільших кластерів; визначення груп чинників забезпечення побудови стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства.



**Рис. 1. Структурно-логічна схема виявлення і класифікації чинників, які забезпечують побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства**

*Джерело: авторська розробка*

Бібліографічний аналіз ключових слів у базі даних Scopus за пошуковим запитом стратегії і тактики вказує на наявність 17542 документів, які містять 34964 ключових слів (табл. 1).

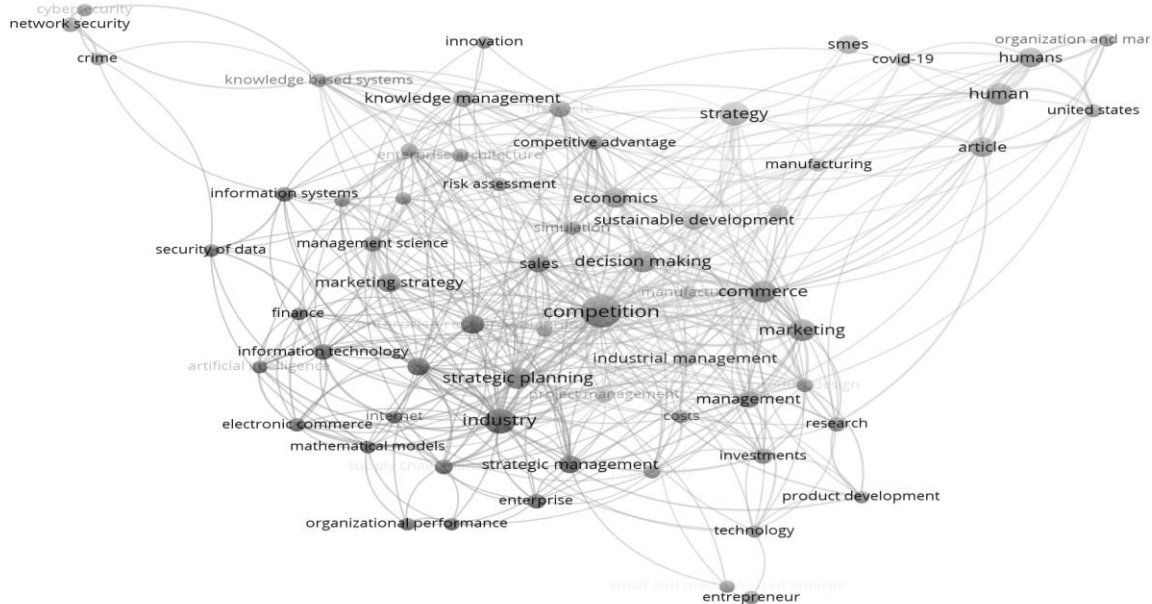
*Таблиця 1*

**Результати бібліографічного аналізу бази даних Scopus**

Пошукові запити	Кількість публікацій бази даних Scopus	Кількість ключових слів у базі даних Scopus
Стратегія і тактика	17542	34964
Стратегія і тактика підприємства	2530	64
Інноваційний розвиток	166076 (20000)	16899
Інноваційний розвиток підприємства	8650	16899
Менторинг	32099 (20000)	14076
Менторинг підприємства	415	2288

*Джерело: узагальнено авторами за базою даних Scopus*

У результаті побудови мережевої схеми сформовано 8 кластерів ключових слів стратегії і тактики. Проте їх аналізування довело наявність багатьох ключових слів, що відносяться до медичних наук (генезис, рак, клітина, тощо). Оскільки завдання полягало у виявленні економічних чинників впливу на підприємство, які обумовлюють побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку на засадах активізації менторства, нами уточнено пошуковий запит, додавши ще одне слово (“підприємство”) (рис. 1).



**Рис. 1. Мережева схема ключових слів стратегії і тактики підприємства**

*Джерело: побудовано авторами за допомогою VOSviewer*

За уточненим пошуковим запитом сформовано 8 кластерів ключових слів стратегії і тактики підприємства, які наведено у табл. 2.

*Таблиця 2*

**Кластери ключових слів стратегії і тактики підприємства**

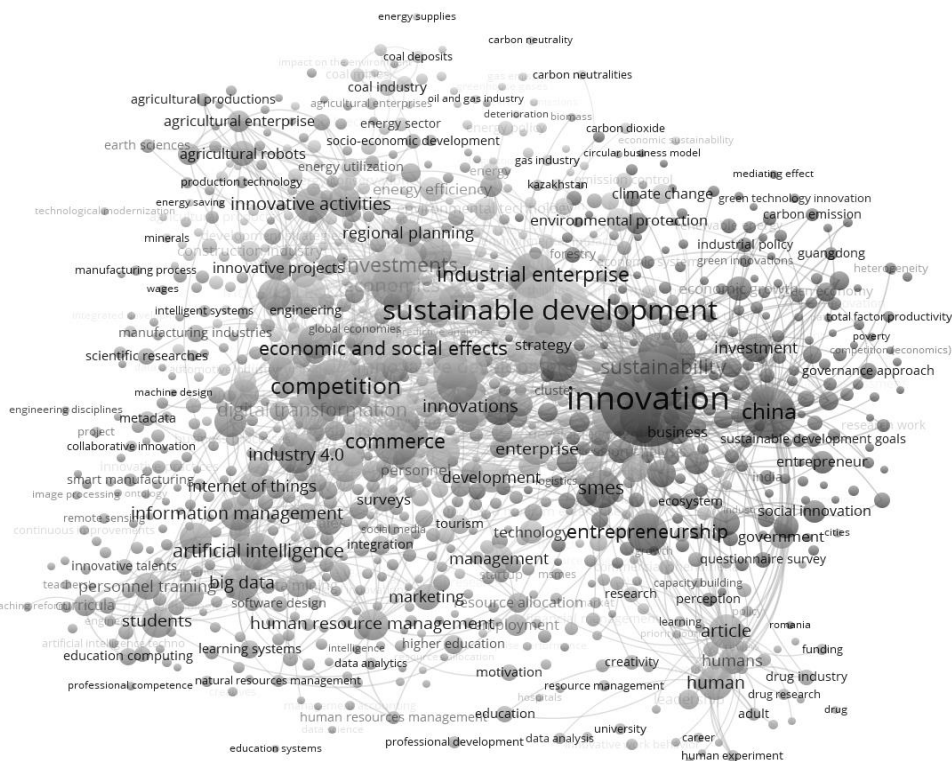
Пошуковий запит	Кластери	Ключові слова
Стратегія і тактика підприємства	1	Штучний інтелект, електронна комерція, підприємство, планування ресурсів підприємства, індустрія, інформаційний менеджмент, інформаційні системи, інформаційні технології, інтернет, математичні моделі, результативність підприємства, продукція, захист даних, стратегічний менеджмент, управління ланцюгами постачання
	2	Торгівля, витрати, підприємець, інвестиції, менеджмент, маркетинг, виробництво продукції, дизайн продукції, прибутковість, дослідження, технології, МСП
	3	Бізнес-процеси, конкуренція, конкурентні переваги, управління ресурсами підприємства, інновації, управління знаннями, маркетингові стратегії, продажі, стратегічне планування
	4	COVID-19, промисловий менеджмент, виробництво продукції, проектний менеджмент, соціальний медіа маркетинг, гармонійний розвиток
	5	Прийняття управлінських рішень, архітектура підприємства, управління знаннями, життєвий цикл, вирішення проблем, ризик менеджмент, моделювання, суспільство та інституції
	6	Статті, США, підприємництво та менеджмент, люди, економіка
	7	Злочин, кібербезпека, мережевий захист, системи, що базуються на знаннях

*Джерело: складено авторами за даними програми VOSviewer*

Далі нами здійснено пошук ключових слів у базі даних Scopus за запитом щодо інноваційного розвитку. У базі Scopus виявлено 166076 документів, проте аналізуванню піддаються перші 20000 (найсучасніші), які доступні для скачування. У процесі їх аналізування виявлено 16899 ключових слів, які програмою VOSviewer узагальнено у 13 кластерів.

Зважаючи на наявність багатьох ключових слів, пов'язаних із певними видами економічної діяльності (агропромислове виробництво, транспорт і залізниця, наприклад) чи комп'ютерними науками (панельні дані, 3d принтери тощо), нами уточнено результати пошуку, додавши до нього слово “Підприємство”.

У результаті отримано 8650 документів, що містять 16899 ключових слів, які згруповано у 7 кластерів (рис. 2).



**Рис. 2. Мережева схема ключових слів інноваційного розвитку підприємства**  
*Джерело: побудовано авторами за допомогою VOSviewer*

Найбільші із них наведено у табл. 3.

*Таблиця 3*

**Кластери ключових слів інноваційного розвитку підприємства**

Пошуковий запит	Кластери	Ключові слова
Інноваційний розвиток підприємства	1	Академічні дослідження, адаптивний менеджмент, агроіндустрія, забруднення повітря, альтернативна енергія, Азія, методи оцінювання, Австралія, Пекін (Китай), бенмаркінг, Бразилія, бізнес, бізнес девелопмент, капітал, викиди карбону, тематичні дослідження, Китай, циркулярні бізнес-моделі, циркулярна економіка, спільна творчість, пізнання, комерціалізація, спільний розвиток, порівнянні вчення, конкуренція, комп’ютерне моделювання, концептуальне поле, збереження природи, корпоративна культура, корпоративні інновацій, корпоративна соціальна відповідальність, корпоративна стратегія, кредитне забезпечення, ..., неоднорідність, індустрія високих технологій, процеси впровадження, стимули, Індія, Індонезія, індустріальний розвиток, промислові показники, індустріальні закони, індустріалізація, індустріальні технології, інформація та комунікаційні технології, інформаційна асиметрія
	2	...
	3	...
	4	...
	5	...
	6	...
	7	Вимирюваність, досягнення, повнолітні, алгоритм, стаття, біотехнології, нарощування потенціалу, кар’єра, проліферація клітин, міста, клінічні дослідження, колаборація, комерційний феномен, контроль, контрольні дослідження, корпорації, COVID-19, креативність, аналіз даних, візуалізація даних, ліки, розробка ліків, фармацевтична індустрія, фармацевтичні дослідження, динаміка, економетрика, економетричні моделі, навчання, працівники, працевлаштування, результативність підприємства, Європа, жінки, фінансовий менеджмент, органи управління, темп зростання, охорона здоров’я, госпіталь, люди, індустрія, інноваційна робоча поведінка, інтернет, винахід, Японія, лідерство, чоловіки, менеджмент, медичні дослідження, ринок, нові ліки, нелюди, організація, пандемія, розвиток персоналу, управління персоналом, фармацевтична індустрія, закони, пріоритетні журнали, приватний сектор, процедури, професійний розвиток, ДПП, управління ресурсами, огляд, програмне забезпечення, роль держави, статистика, модель структурної рівності, технологічна революція, теоретичні дослідження, тренінги, США, університети

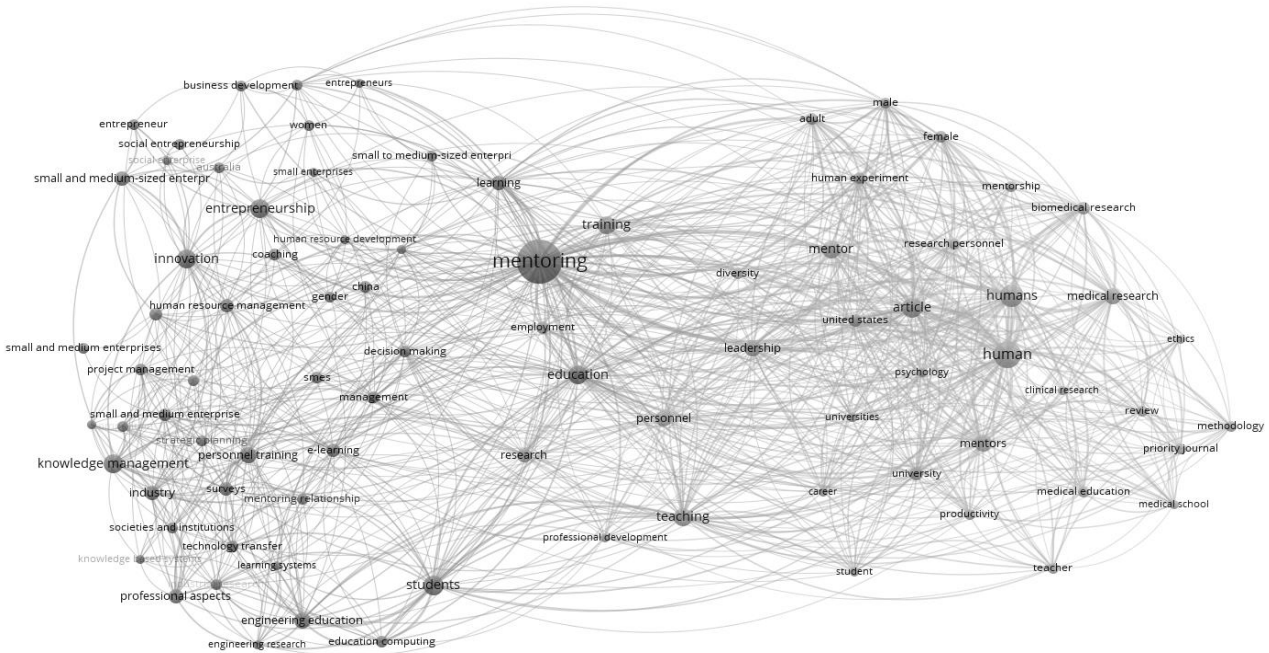
*Джерело: складено авторами за даними програми VOSviewer*



Наступним кроком структурно-логічної моделі нами здійснено пошук наукових публікацій бази даних Scopus за тематикою менторингу. У результаті отримано 32099 документів, 20000 із яких піддавались аналізуванню (були доступні для скачування). У результаті отримано 1520 ключових слів, які містять багато медичних термінів (експерименти на людях, перша медична допомога, методична освіта, загальні операції, роботизовані операції, ферменти тощо). Ключові слова за тематикою менторингу об’єднано у 7 кластерів.

Для досягнення мети дослідження такі ключові слова (експерименти на людях, перша медична допомога, методична освіта тощо) слід виключити із переліку, що можливо зробити шляхом уточнення параметрів пошуку, додавши до пошукового запиту ще одне слово.

Змінивши пошуковий запит, уточнивши його шляхом додавання слова “Підприємство”, отримано 415 документів, у них містяться 2288 ключових слів (рис. 3).



**Рис. 3. Мережева схема ключових слів менторингу підприємства**

*Примітка: побудовано авторами за допомогою VOSviewer*

Програмою VOSviewer їх згруповано у три кластери (табл. 4).

*Таблиця 4*

**Кластери ключових слів менторингу підприємства**

Пошуковий запит	Кластери	Ключові слова
Менторинг підприємства	1	Австралія, Китай, бізнес-розвиток, коучінг, конкуренція, прийняття управлінських рішень, електронне навчання, обчислювальна освіта, інженерна освіта, інженерні дослідження, підприємство, підприємець, підприємництво, розвиток людських ресурсів, управління людськими ресурсами, промислові дослідження, промисловість, інновації, системи, що базуються на знаннях, управління знаннями, навчання, навчальні системи, Малазія, управління знаннями, менторингові відносини, навчання персоналу, професійні аспекти, МСП, малі підприємства, соціальний медіа маркетинг, соціальні підприємства, соціальне підприємництво, суспільство та інституції, стратегічне планування, студенти, опитування, гармонійний розвиток, Великобританія
	2	Біомедичні дослідження, клінічні дослідження, різноманітність, етика, люди, медична освіта, медичні школи, ментор, менторство, методологія, персонал, продуктивність, дослідження персоналу, рецензування, викладач
	3	Повнолітній, статті, кар’єра, працевлаштування, жінки, експерименти на людях, лідерство, чоловіки, професійний розвиток, психологія, дослідження, студент, навчання, тренінг, США, університет

*Джерело: складено авторами за даними програми VOSviewer*

Наступним кроком структурно-логічної моделі (рис. 1) слід здійснити семантичний аналіз виявлених ключових слів, що виконаємо за допомогою хмари слів. Як відомо, хмара слів забезпечує візуалізацію частоти слів у певному тексті та перетворює його у вигляд зваженого списку. При цьому, при формуванні хмари слів можна обрати частоту появи того чи іншого ключового слова у тексті. Для досягнення мети дослідження, що полягає у виявленні чинників забезпечення побудови стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства, частоту вказано на рівні 2.

У результаті отримано хмару ключових слів, яку відображено на рис. 4. Зважаючи на обмеженість поля для побудови хмари слів у програмі worditout (онлайн сервіс доступний за покликанням: <https://worditout.com/word-cloud/create>) на рис. 4 не відображено такі ключові слова: стратегічне планування, штучний інтелект, інноваційні моделі, проектний менеджмент, прийняття управлінських рішень, ризик менеджмент, цифрові технології, агропромислові підприємства, менеджмент, інтернет речей, суспільство та інституції, охорона навколишнього середовища.



**Рис. 4. Хмара ключових слів стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства на засадах активізації менторства**

*Джерело: побудовано авторами за допомогою онлайн-сервісу <https://worditout.com>*

Експертне оцінювання та аналізування хмари ключових слів стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства на засадах активізації менторства дозволило виділити такі групи чинників (рис. 5):

– чинники підприємств (чинники мікрорівня), які діють на мікрорівні та визначають побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку на засадах активізації менторства за рахунок його рушійних сил. До них зарахуємо: проектний менеджмент; ризик-менеджмент; фінансовий менеджмент; облік; управління ресурсами підприємства (планування ресурсів); управління ланцюгами постачання; стратегічне управління; управління людськими ресурсами (планування кар'єри, працевлаштування); системи прийняття управлінських рішень; управління знаннями (навчальні системи, лідерство, електронне навчання) тощо. Виконання вказаних функцій та управління підприємством за вказаними напрямками визначає необхідність побудови стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства на засадах активізації менторства;

– загальноекономічні чинники (чинники макрорівня) діють на рівні не лише окремих країн чи економічних систем, а і світової економіки загалом. Серед них пріоритетними є: глобалізація; діджиталізація (розвиток інформаційних систем, Інтернету (зокрема Інтернету речей), електронна торгівля, цифрові технології, цифрові фінанси, SMM тощо); кібербезпека; штучний інтелект; індустріальний розвиток; інвестиції; інноваційні технології (технологічні інновації, наявність інноваційного потенціалу, інноваційна спроможність); розвиток систем,

що базуються на знаннях тощо. Кожен із зазначених чинників визначає інноваційний розвиток підприємства у відповідному напрямі, що пов'язане із формуванням стратегії і тактики на засадах активізації менторства;

– суспільні чинники визначаються стосунками між людьми, які виникають у процесі громадських відносин, що сформувались у державі та світі. До цієї групи чинників зараховано: суспільні інституції; екосистему підприємництва (МСП); гармонійний розвиток; охорону навколишнього середовища тощо. Ця група об'єднує чинники соціально-демографічного, економічного, науково-технічного, історичного характеру, які визначають побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства на засадах активізації менторства;

– галузеві, які вказують на перспективні види економічної діяльності чи напрями економічної активності, що визначає необхідність побудови стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства. Аналізування хмари ключових слів стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства на засадах активізації менторства вказало, що перспективними видами економічної діяльності, які забезпечують інноваційний розвиток світової економіки є: фармацевтична промисловість; агропромислове виробництво; вугільна промисловість; видобуток корисних копалин; індустрія високих технологій тощо.



**Рис. 5. Чинники побудови стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства на засадах активізації менторства**

*Джерело: авторська розробка*

Отже, за допомогою бібліографічного аналізу бази даних Scopus, побудови мережесхем ключових слів стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства (їх семантичного аналізування) визначено чотири групи чинників, які визначають їх побудову на засадах активізації менторства: галузеві, суспільні, мікроекономічні та макроекономічні чинники. Їх врахування забезпечить докладне розуміння концептуальних засад побудови стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства на засадах активізації менторства, чим підвищить результативність процесів управління.

## 2.5. Шляхи удосконалення конкурентної стратегії ТОВ “Готель Львів”

© Чумак К. О.

*здобувач вищої освіти,*

*ЛНУ ім. Івана Франка, м. Львів, Україна*

© Гарасимлюк М. В.

*канд. екон. наук,*

*доцент кафедри управління та експертизи товарів*

*ЛНУ ім. І. Франка, м. Львів, Україна*

Готельне господарство України є основною складовою індустрії гостинності та вагомим сегментом розвитку економічної діяльності держави. З метою підвищення рентабельності діяльності та розширення ринкових позицій готельні підприємства систематично удосконалюють технологій надання послуг, інтегрують в господарську діяльність сучасні інноваційні технології. Питання стратегічного розвитку підприємств готельної галузі є особливо актуальним, адже їх розвиток прямо впливає на рівень інфраструктурного забезпечення та туристичної привабливості країни.

Дослідники приділяють значну увагу різним аспектам стратегічного управління готельними підприємствами. Зокрема, А. Г. Абрамова та ін. дослідили вплив економічних, соціальних і політичних факторів на розвиток готельної індустрії в Україні та запропонували перспективні стратегії розвитку готельної галузі [1]. К. М. Хаустова та ін. досліджували проблеми формування продуктових стратегій підприємств готельного бізнесу в умовах ринкових змін [8]. Стратегії інновацій в готельному бізнесі вивчали Ю. М. Нікольчук та Ю. О. Кондратюк [5], Н. Ю. Балацька та К. В. Каленік [2]. Рекламні стратегії готелів були в центрі уваги дослідження Є. Р. Чернишова та Л. С. Ларка [11]. Стратегічним напрямом управління в умовах кризи приділили наукову увагу Т. Ю. Чаркіна та інші [9]. Дослідження О. В. Самойлик та інші. було присвячено питанням застосування кращого міжнародного досвіду формування стратегії та маркетингової політики підприємств готельного бізнесу [6].

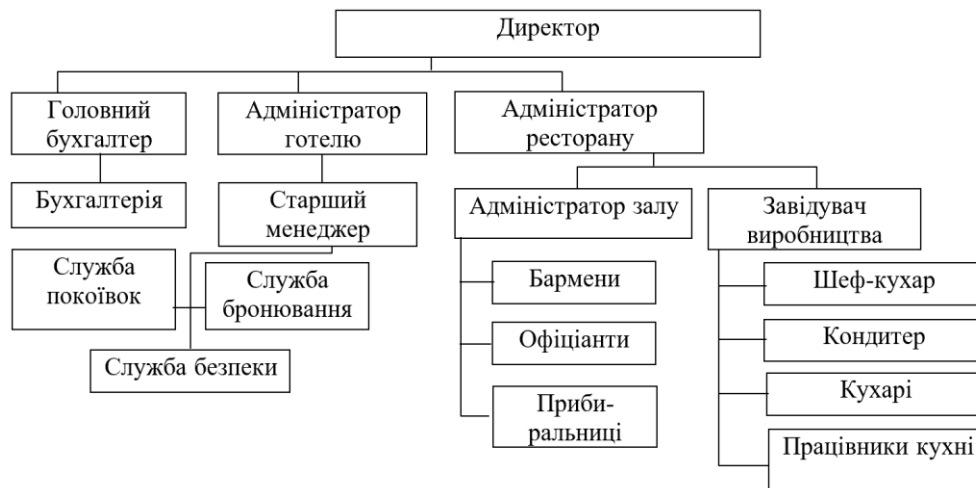
Серед сучасних закордонних досліджень з питань стратегічного планування розвитку готельних підприємств варто відзначити, що вони здійснювались в напрямках досягнення екологічності [12; 16], сталого розвитку [13] та розвитку готельних брендів [14].

Отож, значний науковий інтерес до питань стратегічного розвитку готелів доводить актуальність цієї проблематики. Водночас, слід зауважити, що більшість наукових розробок у цій царині є теоретичними напрацюваннями. Поза тим, існує нагальна необхідність пошуку стратегічних напрямів розвитку вітчизняних готельних підприємств в кризових умовах військового часу з урахуванням їх здобутків і проблем, реальних можливостей розвитку та ринкових позицій.

ТОВ “Готель Львів” було створено у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю ще у 1995 р. Готель розташований м. Львів поблизу історичної частини, за адресою проспект Чорновола, 3, було споруджено ще у 1965 р. за проектом архітекторів Людмили Нівіної, Анатолія Консулова та Павла Конта. У своїй архітектурі він відрізняється масою, пропорціями, чіткими вертикалями і горизонталями рівних площин, що контрастують з формами розташованого поряд Львівського оперного театру. В основу було покладено типовий проект на 400 місць, значно перероблений і розширений прибудовою до 685 місць. Через обмеженість ділянки будівля опинилася поряд з проїжджою частиною і не отримала зручних під’їздів та паркінгів, у яких на той час не було потреби через вкрай малу кількість автомобілів. Готель обслуговує в основному групи туристів, бізнесменів та інших споживачів, яким пропонує розміщення в номерах, здатних задовольнити найвибагливіші вимоги.

Основною діяльністю підприємства є надання послуг з розміщення гостей, до яких належать послуги з обслуговування номера, ресторанного обслуговування, із збереження майна і багажу гостя, а також інші додаткові послуги. Отож, місія товариства сформульована як забезпечення максимального комфорту, задоволення побажань кожного гостя, створення умов для відпочинку.

В ТОВ “Готель Львів” раціонально розподілено повноваження і відповідальність за кожною посадою, відповідно до посадових інструкцій. Головним соціальним завданням функціонування керівництво вважає створення максимально комфортних умов відпочинку для туристів. Організаційна структура ТОВ “Готель Львів” є функціональною (рис. 1), кожен підрозділ укомплектовано висококваліфікованими фахівцями, забезпечено ретельний контроль їх діяльності.



**Рис. 1. Організаційна структура управління ТОВ “Готель Львів”**

Така функціональна структура має низку переваг, а саме забезпечує поділ і спеціалізацію робочих місць, дозволяє висувати чіткі вимоги до кваліфікації та відповідальності працівників і формує доволі високий ступінь керованості готелем. Однак, проблеми готельної галузі останніх трьох років, які включали зниження можливостей в період пандемії та погіршення бізнес-ситуації внаслідок повномасштабної війни, недоліки такої структури явно переважають над перевагами. Насамперед, перешкодою для побудови і реалізації конкурентної стратегії є багаторівневий менеджмент, який ґрунтується на значній чисельності управлінського апарату та не дозволяє наростити оперативність реагування на зміни навколишнього середовища. Також можна відзначити зайву бюрократизацію управлінських процедур, що призводить до зниження ініціативності персоналу готелю. У 2021 р. колектив підприємства складався з 61 працівника, у 2022 р. їх кількість зростає до 65.

Вагомим фактором розвитку ТОВ “Готель Львів” є ефективність управління капіталом, динаміка і структура джерел формування якого представлена в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Структура і динаміка власного капіталу ТОВ “Готель Львів”, 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				±	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	21733,00	21733,00	21732,70	-0,3	100,00
Додатковий капітал	1581,00	1581,00	1581,10	0,1	100,00
Резервний капітал	29,00	29,00	28,80	-0,2	99,30
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2844,00	793,00	-2248,30	-5092,3	x
Усього власного капіталу	26187,00	24136,00	21094,30	-5092,7	80,60

*Джерело: розраховано авторами за даними [7]*

Результати аналізу власного капіталу свідчать про нестачу коштів, необхідних для інвестицій в якісний розвиток, що підтверджується стабільним зменшенням суми нерозподіленого прибутку і появою у 2022 р. непокритого збитку. Довгострокових зобов'язань підприємство не має, але поточна кредиторська заборгованість зростає за 3 роки у 3,5, а її частка у валюті балансу – на 13,4 %. Разом з тим, для здійснення господарської діяльності підприємство здебільшого використовує власні фінансові ресурси.

Динаміку показників стану основних засобів ТОВ “Готель Львів” представлено у табл. 2. Ступінь зносу основних фондів є незначною, оскільки основні засоби вчасно оновлюються.

*Таблиця 2*

**Показники стану основних засобів ТОВ “Готель Львів”, 2020 – 2022 рр.**

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Первісна вартість, тис. грн.	39765	44909	50298
Знос, тис. грн.	15388	18160	20874
Залишкова вартість, тис. грн.	24377	26749	29424
Коефіцієнт зносу	0,39	0,40	0,42
Зміна у порівнянні з попереднім роком, %	–	4,50	2,60
Коефіцієнт придатності	0,61	0,60	0,58
Зміна у порівнянні з попереднім роком, %	–	-2,80	-1,80

*Джерело: розраховано авторами за даними [7]*

Для розуміння реальних можливостей підприємства розробляти і впроваджувати ефективну конкурентну стратегію, проаналізуємо ефективність його діяльності за останні 3 роки (табл. 3).

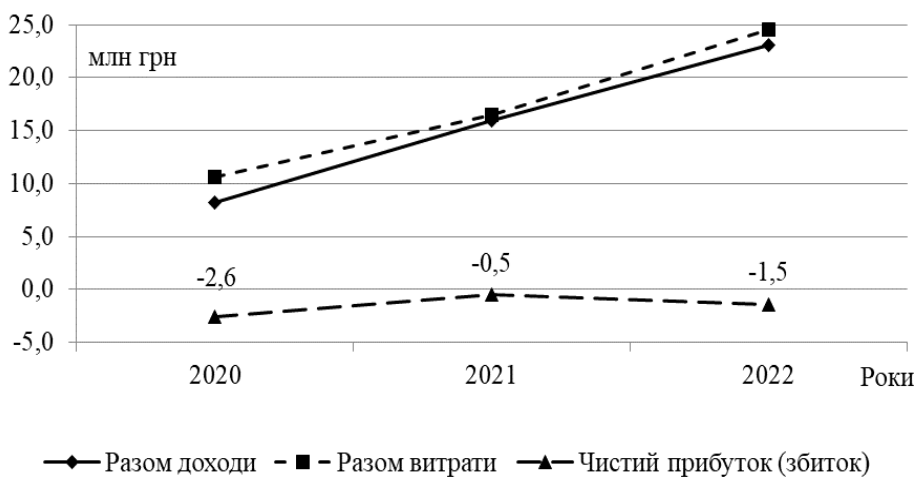
Таблиця 3

**Фінансові результати господарської діяльності  
ТОВ “Готель Львів”, 2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+;-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6273,00	12890,00	19868,40	13595,4	316,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7976,00	7499,00	190,10	-7785,9	2,4
Інші операційні доходи	1975,00	3038,00	3189,30	1214,3	161,5
Інші операційні витрати	16,00	48,00	24341,60	24325,6	у 1,5 тис. разів
Інші доходи	–	–	23,30	23,3	х
Інші витрати	2654,00	8902,00	4,60	-2649,4	0,2
Разом доходи	8248,00	15928,00	23081,00	14833	279,8
Разом витрати	10646,00	16449,00	24536,30	13890,3	230,5
Фінансовий результат до оподаткування	-2398,00	-521,00	-1455,30	942,7	60,7
Податок на прибуток	226,00	–	3,00	-223	1,3
Чистий прибуток (збиток)	-2624,00	-524,00	-1455,30	1168,7	55,5

Джерело: розраховано авторами за даними [7]

З наведених даних можна зробити висновок про низьку економічну віддачу господарювання ТОВ “Готель Львів”. Попри зростання виручки у понад 3 рази та суттєве зниження собівартості, непропорційне зростання операційних витрат у понад 1,5 тис. разів за 3 роки призвело до загальному зростанню витрат підприємства у 2,3 рази, тоді як загальний рівень доходів збільшився у 2,8 рази. Отож, можна вважати, що підприємство так і не змогло подолати наслідки пандемічної кризи і попри звільнення від сплати частини податкових зобов’язань, впродовж 3 років працювало збитково (рис. 2).



**Рис. 2. Динаміка доходів, витрат і чистого прибутку  
ТОВ “Готель Львів”, 2020 – 2022 рр., млн. грн.**

Джерело: розраховано авторами за даними [7]

Отож, підприємству слід негайно розробити заходи для зростання прибутковості. В умовах війни доцільно запровадити стратегію мінімізації витрат, що передбачає заміну застарілих активів та готовність до вдосконалення технології.

Водночас, зі стратегії мінімізації витрат слід виключити позицію звуження асортименту послуг, які, навпаки, слід розширювати. Основними гальмуючими чинниками застосування такої стратегії на сьогодні є:

- невикористання комплексу маркетингу через відсутність в структурі управління такого підрозділу;
- неспроможність керівництва суворо контролювати всі статті витрат;

- недостатність інвестиційних ресурсів та рішучості керівництва підприємства щодо скорочення витрат;
- налаштованість корпоративної культури та організаційних установок на високі витрати задля задоволення потреб високозабезпечених клієнтів.

Дуже важливим аргументом запровадження конкурентної стратегії є навички керівника ТОВ “Готель Львів” визначити і швидко та ефективно використовувати власні ринкові переваги. Зусилля менеджменту мають спрямовуватись на розвиток тих якостей, які помітно відрізняють готель від конкурентів. Тому директору доцільно сформувати команду з керівників структурних підрозділів для визначення сильних сторін функціонування готелю та основних перешкод на шляху втілення конкурентної стратегії. Доцільно звернути найбільшу увагу на витрати обігу, стратегію ціноутворення, стратегію підвищення якості обслуговування. Для цього потрібно вжити заходів структурного та інфраструктурного характеру, а саме змінити систему планування і контролю товарних запасів, покращити систему стимулювання працівників, визначити способи підвищення і методів контролю за якістю обслуговування.

Головна функція готельного підприємства полягає у наданні послуги тимчасового розміщення. Отож, для забезпечення конкурентних позицій на ринку існує необхідність постійного удосконалення організації обслуговування споживачів ТОВ “Готель Львів”, адже воно має забезпечувати максимальне задоволення очікувань, бажань і потреб відвідувачів готельного закладу. Основною умовою надання якісної послуги з тимчасового розміщення є відповідність готелю державним стандартам щодо призначення закладу розміщення, його місця розташування тощо. В Україні відсутні стандарти щодо класифікації готелів, однак регламентовано загальні вимоги щодо забезпечення безпеки споживачів [4], недотримання яких можна розцінювати як негативну передумову організації прийому та розміщення гостей.

В міжнародному стандарті управління якістю ISO 9000:2015 відзначено, що результативне функціонування готелю потребує системного і прозорого управління якістю надання послуг [15]. Отож, для досягнення успішності на ринку рекомендуємо ТОВ “Готель Львів” впровадити і підтримувати функціонування системи менеджменту якості, яка дозволить постійно покращувати діяльність з урахуванням усіх потреб та очікувань споживачів.

Як зауважують Л. Чепурда та С. Юрченко, система управління якістю передбачає комплексний підхід до управління послугою, а це дозволяє підприємству досягати не лише покращення якості рекреаційних продуктів та послуг, але й системно підвищувати кваліфікацію персоналу, оптимізувати використання матеріально-технічних, інформаційних і фінансових ресурсів [10]. Якість послуг у діяльності готельних підприємств є надзвичайно актуальною проблемою, зважаючи на проблеми суспільно-політичного та соціально-економічного характеру в державі. В умовах війни споживачам надзвичайно складно виділити вільні фінансові ресурси для отримання готельної послуги, тому споживач має бути впевненим в якості обслуговування. Міжнародні стандарти визначають основні принципи менеджменту, які дозволять керівництву поліпшити якість обслуговування. Це орієнтація на потреби та очікування споживача, лідерство керівника підприємства, залучення працівників до зростання якості обслуговування, процесний підхід до надання послуги, системний підхід до управління підприємством, прийняття рішень на основі релевантної інформації, налагодження взаємовигідних стосунків зі стейкхолдерами.

Висока конкуренція в сфері готельного бізнесу вимагає шукати інноваційні підходи до забезпечення якості послуг. Пропонуємо звернути увагу на передову методологію TQM (англ. Total Quality Management – загальне управління якістю), яку сучасні дослідники вважають найкращою стратегією забезпечення якості [3, с. 37]. Метою TQM є досягнення високої якості за рахунок орієнтації на поточні та потенційні потреби споживачів та оптимального використання ресурсів підприємства. Отож, результативність запровадження нашої пропозиції залежить від забезпечення таких умов:

- керівник ТОВ “Готель Львів” має скеровувати зусилля на підвищення якості;
- первісне інвестування має скеровуватись не в устаткування, а в розвиток персоналу;
- організаційну структуру слід підлаштувати під вимоги TQM [3, с. 38].

Зауважимо, що TQM передбачає не лише запровадження інноваційних методів менеджменту, але й цілковиту зміну політики управління підприємством. Основними стратегіями просування принципів TQM в управлінську діяльність є:

- 1) стратегія поелементного впровадження, тобто застосування у практику управління по мірі усвідомлення важливості її окремих частин;

2) стратегія застосування теорії TQM, за якої спочатку вивчаються принципи управління, пізніше визначаються критичні розбіжності із реальним менеджментом підприємства та усуваються виявлені недоліки. Наприклад, в практиці ТОВ “Готель Львів” рекомендуємо з цією метою використовувати принципи Кросбі, який визначає послідовність дій із забезпечення якості:

- визначення відповідальності у сфері якості;
- формування команди для запровадження програми забезпечення якості;
- визначення методів оцінювання якості;
- організація обліку витрат на забезпечення якості;
- доведення до персоналу політики у сфері якості;
- розробка коригувальних дій для забезпечення належної якості;
- впровадження програм бездефектного виготовлення продукції;
- організація безупинного навчання персоналу у сфері якості;
- розробити заходів з усунення причини виробничих дефектів;
- розробка програм стимулювання працівників;
- створення цільових груп професіоналів у сфері якості;
- повторити цикл дій на вищому рівні виконання [3, с. 39];

3) бенчмаркінг (стратегія застосування моделі для порівняння) – передбачає вивчення факторів успіху впровадження TQM на інших підприємствах та їх адаптацію;

4) стратегія обрання критеріїв премій щодо якості.

Зазначимо, що культура запровадження TQM містить не лише управління показниками якості, вона також передбачає управління процесами ціноутворення, розвитком інноваційного потенціалу підприємства.

Отож, рівень досяжної якості та ціна на послугу варто розглядати як взаємодоповнюючі чинники успішної стратегії підприємства, від реалізації якої споживач отримає переваги як у якості, так і в ціні пропозиції.

Додамо, що формування конкурентної стратегії готелю обумовлюється ринковим середовищем, тому доцільно досліджувати фактори його формування і сам ринок готельних послуг як складові організаційно-економічного механізму готельного господарства. Створення загальної бази даних про стан готельного ринку дозволить керівнику підприємства приймати обґрунтовані рішення. Порівняльні аналітичні показники дозволять володіти оперативною інформацією про стан ринку готельних послуг і виявити місце кожного готелю на ринку, контролювати ситуацію, визначити стратегію продаж. На основі такої інформації керівництво ТОВ “Готель Львів” зможе також організувати розробку і реалізацію дієвих цільових програм з розвитку готельного господарства.



## РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ, ОБЛІК І АУДИТ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## 3.1. Фактори впливу на реалізацію бізнес-моделі готелю “Відень”

© Чумак А. О.

*здобувач вищої освіти,**ЛНУ ім. Івана Франка, м. Львів, Україна*

© Гарасимлюк М. В.

*канд. екон. наук,**доцент кафедри управління та експертизи товарів**ЛНУ ім. І. Франка, м. Львів, Україна*

Бізнес-моделювання підприємств гостинності є предметом наукових дискусій щодо пошуку найкращого стратегічного рішення їх розвитку. Науковці зосереджуються зазвичай на питаннях забезпечення ефективності менеджменту готельного бізнесу [2], запровадження маркетингових технологій [7], сучасних можливостей просування [3], управління бізнес-процесами [5] та розвитком персоналу [1]. Наукові здобутки щодо управління готельним бізнесом також охоплюють питання ефективності [4] та її оцінювання [9], відкриваючи більше можливостей для успішного, прибуткового ведення господарської діяльності підприємств гостинності та забезпечення більш повного та якісного задоволення очікувань споживачів.

На відміну від продуктових бізнес-моделей, призначених забезпечувати покупців реальним продуктом виробництва, бізнес-моделі підприємств гостинності є набагато складнішими [8] і на практиці практично кожний готель дотримується власної концепції бізнес-моделювання. Тобто можна говорити про ексклюзивність включення конкретних елементів послуги гостинності для забезпечення основної мети готелю – збільшення цінності послуги для клієнта. Отож, сучасні бізнес-моделі підприємств гостинності зажди орієнтовані на ринок, потреби клієнтів та розвиток послуг. Успішність обраної бізнес-моделі, таким чином, може розглядатись в якості основного джерела ринкового успіху у пошуку власної ніші та зростанні конкурентоспроможності. Отож, метою цього дослідження є актуальне питання виявлення факторів успіху бізнес-моделі діючого готельно-ресторанного комплексу в умовах зростаючої конкуренції на ринку.

Готель “Відень” (Wien) розташовано в історичній частині Львова, в старовинному будинку, побудованому в 1829 р. і оточеному зі всіх боків іншими пам’ятками архітектури. Загалом ансамбль історичного центру Львова, а саме будівлі XIII-XIX століть, ще у 1998 р. був внесений до переліку Світової спадщини ЮНЕСКО [10]. Отож, готель гармонійно поєднує високий рівень сервісу та лояльну цінову політику, старовинний стиль і сучасність, а також австрійську вишуканість та українську гостинність.

ТОВ “Готель “Відень” зареєстровано на українському ринку послуг гостинності в липні 2003 р., видами діяльності офіційно визначено 55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, 49.39 – Інший пасажирський наземний транспорт та 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Товариство відноситься до суб’єктів мікропідприємництва.

Номерний фонд готелю представлений 21 комфортабельним номером класів “Стандарт”, “Покращений”, “Напівлюкс”, однокімнатний і двокімнатний “Люкс”. Номери відрізняються вишуканим інтер’єром та обладнані необхідними зручностями: якісними меблями, кабельним ТБ, Wi-Fi доступом до мережі Інтернет. Для проведення ділових заходів в готелі передбачений конферен-зал на 10 – 80 персон і організація кава-брейків, бізнес-ланчів.

Ресторанні послуги для відпочиваючих надає ресторан з багаторічною історією “Віденська кав’ярня”, в якому можна скуштувати страви української та європейської кухні, насолодитися звучанням віденського вальсу, відпочити на літньому майданчику чи терасі з видом на пам’ятник Т. Шевченку та головний проспект Львова – проспект Свободи.

Інші послуги ТОВ “Готель “Відень” включають:

– загальні послуги: цілодобову службу реєстрації та обслуговування гостей, експрес-реєстрацію заселення чи виселення, спеціальні номери для молодят, камеру схову або сейф;

– послуги з організації спорту та відпочинку: більярд, піші прогулянки, організовані та приватні екскурсії;

– включені сервіси: обслуговування номерів, трансфер до або з готелю, замовлення сніданку в номер, послуги з прання і прасування одягу, послуги консьєржа, екскурсійне обслуговування, прокат автомобілів, організація банкетів;

– послуги з паркування: є дві безкоштовні парковки та платний цілодобовий паркінг з охороною;

– передплата: передбачена в розмірі вартості 1 доби проживання, у разі анулювання за 3 доби до дати заїзду штраф не стягується;

– додаткові ліжка: діти до 7 років без надання додаткового місця розміщуються безкоштовно, при розміщенні дітей від 7 років і дорослих вартість додаткового місця складає 120 грн. Існує можливість розміщення на додаткових ліжках.

Структура управління ТОВ “Готель “Відень” є лінійно-функціональною (рис. 1), що цілком відповідає меті розвитку бізнес-моделі підприємства. До обслуговування клієнтів залучено 23 працівників.



Рис. 1. Організаційна структура управління ТОВ “Готель “Відень”

Керує підприємством директор, якому підпорядковуються служби управління сервісом обслуговування, управління маркетингом, розвитку персоналу, ресторанного господарства, бухгалтерія, відділ безпеки. Як бачимо, організаційна структура не є максимально ефективною, оскільки директор керує надто великою кількістю підрозділів, що зменшує ефективність його управлінських функцій. Робота персоналу регулюється правилами внутрішнього трудового розпорядку. Керівництво структурних підрозділів організує і контролює роботу підлеглих.

Успіх конкурентоспроможності ТОВ “Готель “Відень” на ринку визначається не лише пропонованими споживачам послугами, але й успішністю створення і послідовністю реалізації бізнес-моделі. Вірно підібрана бізнес-модель дозволяє підприємству трансформувати власні бізнес-процеси, скоротити операційні витрати, покращити якість обслуговування, закріпити власні позиції на ринку. В загальному поняття бізнес-моделі можна визначити як логіку розвитку, на основі якої готельне підприємство створює та представляє цінність споживачам, щоб отримати прибуток. Отож, для забезпечення конкурентної переваги бізнес-модель має бути спрямована не лише на задоволення потреб клієнтів, але й на ресурсне забезпечення діяльності підприємства.

Оцінку впливу ресурсного забезпечення функціонування ТОВ “Готель “Відень” на успішність реалізації бізнес-моделі проведемо з використанням аналізу фінансових коефіцієнтів за групами показників прибутковості, ділової активності, фінансової стійкості та платоспроможності. Відповідно, почнемо з аналізу динаміки фінансових результатів діяльності за 2020 – 2022 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

## Фінансові результати діяльності ТОВ “Готель “Відень”, 2020 – 2022 рр., тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+;-)		Темпи змін, %	
	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	1298,2	2603,5	3812,2	1305,3	1208,7	200,5	146,4
Собівартість реалізованої продукції	1915,9	2409,7	3450,3	493,8	1040,6	125,8	143,2
Інші доходи	–	705,9	16,6	705,9	-689,3	x	2,4
Інші витрати	3250,6	72,1	6581,6	-3178,5	6509,5	2,2	9128,4
Разом доходи	1298,2	3309,4	3828,8	2011,2	519,4	254,9	115,7
Разом витрати	5166,5	2481,8	10031,9	-2684,7	7550,1	48,0	404,2
Фінансовий результат до оподаткування	-3868,3	827,6	-6203,1	4695,9	-7030,7	-21,4	-749,5
Чистий прибуток (збиток)	-3868,3	827,6	-6203,1	4695,9	-7030,7	-21,4	-749,5
Сума активів	4358,9	4035,8	3628,0	-323,1	-407,8	92,6	89,9

Джерело: розраховано авторами за даними [6]

Як бачимо, дохід (виручка) від надання послуг гостинності щороку зростає, що можна вважати позитивним впливом на успішність бізнес-моделі ТОВ “Готель “Відень”. Найбільше зростання відбулось у 2021 р., коли виручка збільшилась у порівнянні з попереднім роком у понад 2 рази, але і у подальшому динаміка можна вважатись надзвичайно доброю, адже на 2022 р. припав початок повномасштабного вторгнення росії, що в загальному негативно відобразилось на показниках підприємств сфери гостинності. Особливо позитивним щодо забезпечення економічної ефективності функціонування підприємства є високі темпи та обсяги зростання загального чистого доходу ТОВ “Готель “Відень”, оскільки цей показник відображає економічну ефективність основної економічної діяльності підприємства.

Що стосується прибутковості діяльності, то тут ми бачимо очевидні проблеми підприємства. У 2020 р. чистий збиток становив майже 4 млн. грн, що можна пояснити загальним спадом у сфері гостинності через пандемію Covid-19. У 2021 р. для покращення ситуації підприємство різко скоротило витрати, що дозволило закінчити рік з невеликою прибутковістю. Однак вже у 2022 р. діяльність ТОВ “Готель “Відень” знову була збитковою, адже через війну було змушено наростити витрати на забезпечення безпекових заходів.

Отже, можна стверджувати, що обрана підприємством бізнес-модель не забезпечила в складних умовах господарювання успішність політики комерціалізації удосконалення сервісу. Відповідно, існує потреба у коригуванні бізнес-моделі для досягнення рівноваги витрат і доходів, завдяки чому підприємство зможе оптимально розподіляти витрати в ланцюгу створення вартості та оновить механізми отримання доходу.

В межах аналізу ділової активності оцінимо показники оборотності активів, товарно-матеріальних запасів, а також середні терміни оплати дебіторської та кредиторської заборгованості (табл. 2). Наші розрахунки свідчать про недостатньо високі показники економічної ефективності функціонування підприємства у контексті використання його оборотних активів для забезпечення обраної бізнес-моделі. Зрозуміло, що її належний рівень ефективності складно забезпечити при виявленому рівні ділової активності. Водночас, позитивний вплив на реалізацію бізнес-моделі може справляти виявлена нами позитивна динаміка обертання оборотних активів.

Таблиця 2

## Показники ділової активності ТОВ “Готель “Відень”, 2020 – 2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темпи змін, %	
	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,2	4,4	5,3	1,0	0,8	124,4	118,8
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	208,6	7,2	13,8	-194,8	6,6	6,6	191,9
Середній термін оплати дебіторської заборгованості, днів	82,6	28,3	41,4	-41,2	13,1	50,1	146,3
Середній термін оплати кредиторської заборгованості, днів	118,4	89,6	83,3	-35,1	-6,3	70,4	93,0

Джерело: розраховано авторами за даними [6]

Бізнес-модель ТОВ “Готель “Відень” заснована, насамперед, на застосуванні ринкового підходу до розвитку діяльності та покращення якості послуг гостинності. Відповідно до цього підходу, підприємство, щоб покращити свою діяльність, намагається отримувати зворотній зв’язок від взаємодії з клієнтами. Інформація, отримана через спілкування, сприяє обранню правильних сегментів ринку, для яких є можливість запропонувати більш цінні пропозиції та отримати конкурентну перевагу. Місія готельного підприємства полягає у забезпеченні споживачів більш досконалими, якісними, надійними і доступними готельно-відпочинковими послугами, що цілком відповідає обраній бізнес-моделі.

Стратегічними цілями підприємства є лідерство на ринку, підвищення рівня якості готельно-відпочинкових послуг до світових стандартів, забезпечення повного використання наявного потенціалу та умов для його розвитку, впровадження інноваційних технологій відпочинкової діяльності та, відповідно, досягнення стабільної прибутковості. Зазначимо, що цілі інноваційного розвитку (рис. 2) також цілком вкладаються у парадигму налагодження ефективної взаємодії з клієнтами, яка покладена в основу бізнес-моделі ТОВ “Готель “Відень”.



**Рис. 2. Структуризація інноваційних цілей розвитку ТОВ “Готель “Відень” для реалізації бізнес-моделі**

*Джерело: розроблено авторами*

Для досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку керівництво підприємства намагається дотримуватись певних принципів:

- безперервність заходів, спрямованих на зростання престижу готелю та підвищення його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг Львова;
- орієнтація на виконання справедливих вимог і побажань клієнтів;
- постійне удосконалення технологічних процесів обслуговування, через упровадження інноваційних галузевих рішень, технічне переоснащення, політику ресурсо- та енергозбереження;

- управління ефективністю діяльності за результатами моніторингу результативності господарських і комерційних процесів;
- підвищення корпоративної культури на засадах новітніх тенденцій управління розвитком людських ресурсів.

Основними завданнями на шляху реалізації інноваційних цілей готельного підприємства ТОВ “Готель “Відень” визначено стабілізацію цін на послуги готельно-ресторанного обслуговування споживачів, покращення фінансового становища підприємства та упровадження сучасних технологій обслуговування.

Інноваційна політика бізнес-моделі підприємства передбачає розвиток потенціалу шляхом інвестування в найбільш перспективні проєкти. Водночас вважаємо, що використання сучасних управлінських технологій у поєднанні з брендингом готелю також можуть позитивно вплинути на забезпечення довготривалих конкурентних переваг готельного підприємства на ринку.

Інноваційна діяльність спрямована насамперед на задоволення потреб клієнтів, що потребує розвитку людських ресурсів як трудового потенціалу підприємства. Отож, розглянемо, яким чином на реалізацію бізнес моделі ТОВ “Готель “Відень” впливає соціальна ефективність функціонування підприємства, яка характеризує відповідність результатів господарської діяльності готелю соціальним цілям розвитку суспільства. Оцінку соціальної ефективності функціонування ТОВ “Готель “Відень” доцільно здійснювати на двох рівнях: внутрішньому, який охоплює параметри управління розвитком персоналу підприємства, та зовнішньому для розуміння реального рівня задоволення потреб споживачів.

Рівень задоволеності працівників умовами праці найкращим чином характеризує її оплати. У 2022 р. в структурі витрат на оплату праці персоналу ТОВ “Готель “Відень” переважала основна заробітна плата (79,8 %), що є цілком виправданим в умовах війни. Водночас, в структурі додаткової заробітної плати, на преміальні виплати припадало лише 6,8 % фонду оплати праці, що, на наш погляд, не забезпечує належної соціальної ефективності відносно персоналу. Решта фонду заробітної плати було розподілено для компенсаційних виплат, що пояснюється, знову ж таки, необхідністю матеріальної підтримки частини працівників у період війни. Відповідно, можна стверджувати, що політика управління розвитком персоналу спрямована на забезпечення максимальної гнучкості підприємства та розвитку у працівників здатності не лише швидко та якісно адаптуватись до змін зовнішніх соціально-політичних та економічних факторів, але й активно впроваджувати необхідні зміни та інновації.

Розвиток бізнес-моделі потребує вирішення низки проблем, пов’язаних як із внутрішніми, так і з зовнішніми чинниками діяльності ТОВ “Готель “Відень”. З метою ідентифікації ризиків, труднощів, загроз та потенційних можливостей, нами проведено SWOT-аналіз (табл. 3).

*Таблиця 3*

**SWOT-аналіз ТОВ “Готель “Відень”**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість підтримки нижчих цін у порівнянні з основними конкурентами на ринку;</li> <li>– наявність кваліфікованого персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дефіцит фінансових ресурсів;</li> <li>– недосконалість довгострокового планування;</li> <li>– невідповідність оргструктури потребам розвитку бізнес-моделі</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– поліпшення інфраструктури готельної діяльності;</li> <li>– зростання обсягів діяльності;</li> <li>– налагодження ефективної взаємодії із клієнтами та стейкхолдерами на ринку готельних послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невизначеність щодо термінів закінчення війни;</li> <li>– загострення конкуренції на внутрішньому ринку</li> </ul>

*Джерело: розроблено авторами*

Поява і постійне оновлення технологій готельного обслуговування, стрімкий розвиток конкурентів, швидкоплинність вимог з боку споживачів послуг об’єктивно зумовлюють необхідність включення до бізнес-моделі активної боротьби за потенційних клієнтів і ресурси. Це передбачає постійний моніторинг впливу на бізнес-модель чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (табл. 4).

Вважаємо, що інноваційні ресурси ТОВ “Готель “Відень” включають детермінанти, що визначають здатність бізнес-моделі до розвитку. Кадрова складова інноваційного потенціалу є достатньо якісною, оскільки професійний рівень обслуговування є доволі високим. Виробничо-технологічні складові інноваційного розвитку підприємства мають тенденцію до поліпшення. Натомість фінансово-економічні ресурси через недоліки управління економічною діяльністю не

дозволяють повною мірою реалізовувати поступові інновації і підтримувати належний рівень конкурентоспроможності цього підприємства у галузі готельно-ресторанної справи.

Таблиця 4

## Узагальнення факторів впливу на реалізацію бізнес-моделі ТОВ “Готель “Відень”

Фактори впливу	Можливості	Загрози
Зовнішні стратегічні фактори (EFAS)	1. Зростання потреби в готельних послугах 2. Поява інноваційних технологій надання послуг 3. Розвиток готельної та комунікаційної інфраструктури 4. Зростання інвестиційного потенціал галузі 6. Компетентнісний розвиток персоналу	1. Конкуренція на внутрішньому ринку 2. Низький рівень розвитку інфраструктури 3. Перенасичення існуючого сегмента ринку 4. Інфляція 5. Нові технології конкурентів 6. Надстрімке оновлення потреб споживачів
Внутрішні стратегічні фактори	1. Висока якість послуг 2. Наявність кваліфікованого персоналу 3. Широкий асортимент послуг 4. Розумна цінова політика 5. Використання інноваційних технологій 6. Стабільні позиції на ринку	1. Неefективність господарської діяльності 2. Неповна відповідність організаційної побудови потребам розвитку бізнес-моделі 3. Недосконалість системи мотивації персоналу

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, до основних негативних факторів впливу на реалізацію бізнес-моделі ТОВ “Готель “Відень” можна віднести: недостатність фінансових ресурсів для здійснення інноваційних трансформацій та відсутність чітко розрахованої стратегії інноваційного розвитку. Для виправлення цієї ситуації доцільно осучаснити систему управління, що сприятиме впровадженню нових підходів до менеджменту готельного комплексу, забезпечить безумовну якість обслуговування та дозволить підприємству ефективно господарювати в складних соціально-економічних умовах сьогодення.

### 3.2. Організація обліку і внутрішнього контролю розрахунків з контрагентами

© Гаркуша С. А.

канд. екон. наук., доц.,

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

Господарська діяльність суб'єкта господарювання включає використання коштів, матеріальних і нематеріальних цінностей, що залежить від господарських процесів, що забезпечують безперервний кругообіг цих цінностей. Постачання є важливим етапом діяльності підприємства, яке включає розрахункові операції і може призвести до утворення зобов'язань. Різниця в часі між постачанням товарів, робіт і послуг та їх оплатою може призвести до накопичення поточної кредиторської заборгованості.

Зобов'язання з тимчасово вільними обіговими коштами мають великий вплив на фінансову стійкість та платоспроможність суб'єкта господарювання. Контроль розміру таких зобов'язань є важливим, оскільки їх надмірна кількість може призвести до значної кредиторської заборгованості. Причинами виникнення такої заборгованості можуть бути недосконалість розрахунків з контрагентами та підрядниками, недбалість працівників, шахрайство та зловживання службовими повноваженнями. Для забезпечення фінансової й розрахункової дисципліни необхідно правильно, ефективно та своєчасно вести облік розрахунків з контрагентами та достовірно відображати облікову та аналітичну інформацію.

Постачальники – юридичні чи фізичні особи, які проводять постачання товарно-матеріальних цінностей, виконують роботи та можуть надавати послуги:

1. Виробники товарів (робіт, послуг). Як правило, це торгові агенти або офіційні представники підприємства-виробника. Дані постачальники надають перевагу великому чи дрібному опту і мало проводять реалізацію товарів у роздробі. Можливі витрати на доставку та транспортування товару через велику віддаленість постачальника.

2. Дистриб'ютори – підприємства, які виступають у ролі посередників. Закуповують партії товарів у виробників та зберігають їх на своїх складах. Ціни встановлюють вищі за початкові,

проте є можливість купити товар в одиничній кількості або дрібними партіями, різних торгових марок або різних виробників.

3. Імпортери. Постачальники товарів іноземних держав. Передбачаються розрахунки в іноземній валюті, велика територіальна віддаленість і, отже, великі витрати на доставку та транспортування. Постачання товару великими партіями або ексклюзивний товар, часто дорогий. Ціни товару залежать від середньосвітових цін на аналогічну продукцію, коливань курсу валют, страхування вантажу та інших чинників.

Розрахунки з контрагентами мають значне місце у групі розрахункових операцій, і є, також, найважливішою частиною бухгалтерського процесу, тому що вони мають вплив на формування першорядної частини надходжень грошових коштів підприємств. Варто зауважити, що кредиторська заборгованість, як загалом, та й за товари (роботи, послуги) являє собою вагому частину пасивів вітчизняних підприємств і кожного року збільшується.

Кредиторська заборгованість може мати як позитивний елемент фінансово-господарської діяльності, так і негативний. Порівнюючи із зобов'язаннями за отримані кредити банків, векселі, облигації, вона буде “дешевшою” заборгованістю, ще з'являється можливість використовувати грошові кошти, які “фактично” належать іншим підприємствам. З іншої сторони, якщо розмір кредиторської заборгованості є досить великим, то матиме місце зниження платоспроможності підприємства. Все це може вплинути на рішення фінансових структур та інших підприємств і стати причиною відмови від співробітництва.

Основна причина, яка вказує на виникнення розрахункових операцій з контрагентами буде укладення договору. Виходячи з цього, з'являється юридичне зобов'язання, яке, з точки зору бухгалтерського обліку, не буде відображатися на рахунках (бухгалтерського обліку) та балансі.

В господарській діяльності підприємства можуть виникати обставини, що мають вплив на своєчасність виконання зобов'язань або, загалом, припинення їх здійснення. До таких обставин можуть бути віднесені: стійка або тимчасова фінансова неплатоспроможність, надзвичайні події та банкрутство. Відповідно, при здійснюванні розрахункових операцій з контрагентами в обліку може утворюватися як дебіторська заборгованість – у випадку проведення передоплати, так і, кредиторська заборгованість, – у випадку такої оплати чи погашення зобов'язань іншим способом [2, с. 878].

Своєчасне здійснення перевірки розрахунків із контрагентами, попередження прострочення кредиторської заборгованості – повинно бути підставою організації їх обліку.

Значне місце в системі проведення розрахунків належить розрахункам з контрагентами. Для дотримання чинних правил розрахунків доцільно запобігати прострочення їх, сприяти зменшенню заборгованостей (кредиторської та дебіторської). Чим скоріше відбувається процес розрахунків, тим підприємство буде працювати ефективніше.

Показники з обліку заборгованості за розрахунками мають вплив на платоспроможність та ліквідність, що характеризують фінансовий стан кожного окремого підприємства, впливають на їх рівень інвестиційної діяльності, кредитоспроможності, привабливості та загальної рентабельності. Виникнення заборгованості перед контрагентами з'являється через розрив у часі починаючи від етапу переходу права власності на придбані товари до моменту їх оплати.

Головними елементами контролю операцій розрахунків з контрагентами підприємства та подій їх зміни є [7, с. 35]:

– об'єкти – договори, що укладені підприємством; самі розрахункові операції; господарські операції з обліку подій зміни зобов'язань в контексті розрахунків з контрагентами; записи первинних документів, облікових реєстрів та звітності; дані про факти зловживання та порушення у веденні обліку, які мають відображення в документально-підтверджених актах ревізій, перевірок, аудиторських висновках та постановвах правоохоронних органів;

– суб'єкти – власник і підрозділи підприємства, що провадять контрольні функції стосовно формування розрахунків з контрагентами (бухгалтерія, планово-фінансовий відділ, відділ постачання, відділ маркетингу та ін.).

Початок контролю процесу постачання відбувається з оцінювання потенційного контрагента (постачальника) та якості матеріалів, сировини, обладнання, послуг, що купуються підприємством. Після укладання договорів контролером здійснюється перевірка факту виконання договірних відносин та дисципліни розрахунків.

Одним з фундаментальних завдань результативної організації системи внутрішнього контролювання операцій пов'язаних із забезпеченням виконання договірних зобов'язань на підприємстві є обов'язковість його здійснення, іншими словами, закріплення належного

порядку здійснення контролю у відповідних положеннях чи наказах та формування системи відповідних розпорядчих внутрішніх документів:

- наказ про облікову політику (в частині облікового відображення виникнення та зміни зобов'язань);
- графік документообігу (процес фіксації руху облікових первинних документів й, відповідно, відстеження розрахунків з контрагентами);
- положення про договірну роботу;
- положення про службу внутрішнього контролю (розкриття й закріплення функціональних обов'язків суб'єктів контролю за об'єктом, що є підконтрольним);
- посадові інструкції працівників (формулювання контрольних функцій і виконання процедур контролю за об'єктом перевірки).

Планування на підприємстві операцій постачання передбачає збирання вхідної інформації та аналіз її:

- визначення головних чинників економічної ситуації;
- підбір інформації щодо контрагентів-виробників напівфабрикатів, матеріалів, запасних частин, комплектуючих виробів, палива тощо на основі преси, довідників, бюлетенів, прайс-листів та ін.;
- аналіз інформації (аналіз постачальників, аналіз витрат, аналіз плану, аналіз ризику);
- розроблення плану на майбутні періоди (вироблення альтернативного плану у випадку неочікуваних ситуацій, напрями досягнення мети, організаційні заходи, методи перевірки плану).

Облік розрахунків з контрагентами є важливою сферою бухгалтерської роботи, адже на цій стадії виникає основна частина грошових надходжень і доходів підприємства. З одного боку, за допомогою розрахунків можна забезпечити підприємство запасами, а з іншого – реалізовувати продукцію.

Ретельно організований облік розрахункових операцій, і навіть своєчасний оборот коштів, мають вагомий вплив на фінансові результати підприємства.

Система нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку, сукупність правових документів, правових норм та інших документів, що стосуються бухгалтерського обліку, складається з чотирьох рівнів, кожен рівень регулюється органами відповідного компетентного органу.

Перший рівень системи складають законодавчі акти, які приймаються Верховною Радою, укази Президента України та постанови уряду, що регламентують прямо чи опосередковано постановку бухгалтерського обліку на підприємстві.

Головним актом першого рівня системи бухгалтерського обліку в Україні є Закон України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність", який встановлює єдині правові та методологічні основи організації та ведення бухгалтерського обліку. До цього рівня системи також належать цивільний та господарський кодекси, які впливають на організацію обліку. У кодексах законодавчо закріплено найважливіші норми ведення обліку на підприємствах, які включають наступні положення: наявність самостійного балансу у кожної юридичної особи, обов'язковість складання аудиторського висновку у певних випадках, процедури реєстрації, реорганізації та ліквідації юридичної особи, визначення поняття чистих активів, викладення основних угод та окремих видів зобов'язань, а також норми, що впливають на виправдувальну та реєструючу функції бухгалтерського обліку, такі як види договорів та обов'язкові умови договорів.

У другому рівні системи бухгалтерського обліку встановлюються національні стандарти – НП(С)БО, які містять базові правила та принципи ведення бухгалтерського обліку, можливі прийоми та порядок складання звітності. Міністерство фінансів України є єдиним регулюючим органом на цьому рівні, який орієнтується на міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) під час розробки НП(С)БО. Жоден інший орган, що бере участь у розробці, не може здійснювати регулювання з точки зору кінцевого результату.

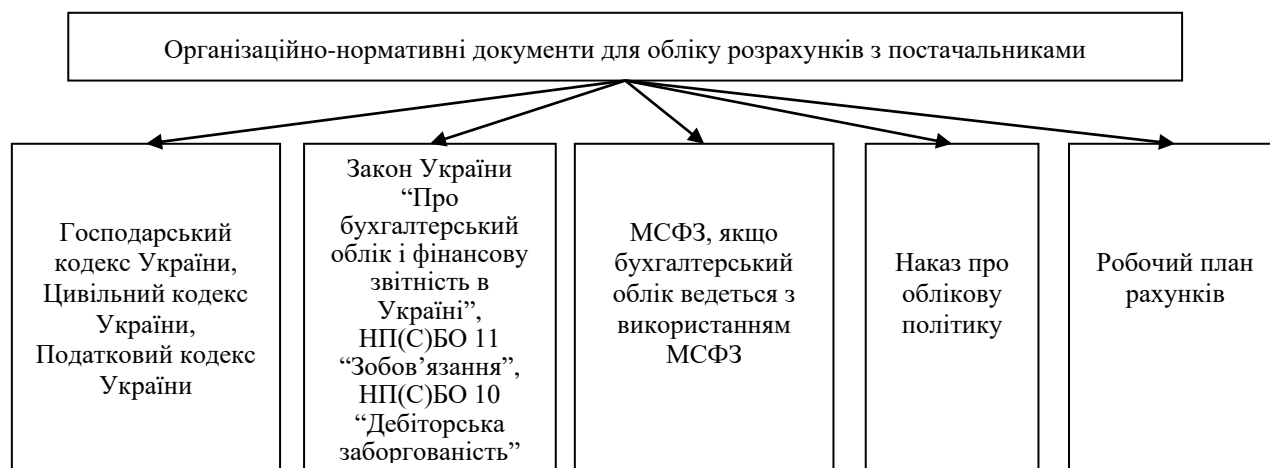
У системі бухгалтерського обліку третій рівень складають методичні рекомендації, які розробляються різними організаціями та професійними об'єднаннями. Ці рекомендації містять інструкції та вказівки щодо ведення бухгалтерського обліку та деталізують положення нормативних правових актів першого та другого рівнів. Приклади таких документів: методичні рекомендації щодо бухгалтерського обліку основних засобів; методичні рекомендації щодо інвентаризації майна та фінансових зобов'язань; методичні рекомендації щодо планування, обліку та калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) в окремих галузях та ін. До найважливіших документів цього рівня належать План рахунків бухгалтерського обліку та Інструкція щодо його застосування.



У четвертому рівні системи бухгалтерського обліку формуються робочі документи підприємства, які відображають облікову політику та підходи до розкриття бухгалтерської інформації у звітах. Для створення нормативного регулювання бухгалтерського обліку, що відповідає завданням реформування бухгалтерського обліку в Україні, необхідно зосередитися на наповненні третього і четвертого рівнів системи.

Обліковий процес розрахунків з контрагентами включає бухгалтерські процедури, оцінку операцій з одержання активів, їхню реєстрацію, накопичення та узагальнення інформації, підготовку інформації для управлінського персоналу та структурних підрозділів підприємства. Методологічні основи організації облікового процесу розрахунків з контрагентами включають оформлення вхідної інформації в обліку, обробку її та відображення у регістрах обліку.

Згідно з проведеними дослідженнями, були узагальнені основні організаційно-нормативні документи, що регулюють обліково-контрольний процес розрахунків з контрагентами (рис. 1).



**Рис. 1. Основні організаційно-нормативні документи  
обліково-контрольного процесу розрахунків з контрагентами**

*Джерело: узагальнено автором*

Господарський кодекс України [3] є основним документом, який визначає принципи та правила господарювання в Україні. Він регулює господарські відносини між господарюючими суб'єктами та іншими учасниками взаємодії в сфері господарювання.

Цивільний кодекс України [16] регулює особисті немайнові та майнові відносини, що ґрунтуються на вільному волевиявленні, майновій самостійності та юридичній рівності учасників.

Податковий кодекс України [10] регулює взаємозв'язки, пов'язані зі справлянням зборів і податків в державі. Він визначає перелік зборів та податків, порядок їх адміністрування, права та обов'язки платників, компетенцію органів контролю, обов'язки посадових осіб, а також встановлює відповідальність за порушення законодавства в сфері оподаткування.

Закон України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні" [13] є нормативно-правовим актом, який встановлює правила та процедури регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні.

Національне Положення бухгалтерського обліку 11 "Зобов'язання" [9] встановлює методологічні принципи формування інформації про зобов'язання та її відображення у фінансовій звітності.

Національне Положення бухгалтерського обліку 10 "Дебіторська заборгованість" [8] встановлює правила та методи формування інформації про дебіторську заборгованість та її включення до фінансової звітності.

Таким чином, у процесі господарської та іншої діяльності підприємства виникають взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання, які фіксуються договорами. Розрахунки між підприємством та іншими суб'єктами можуть здійснюватися як у готівковій, так і у безготівковій формі.

Розрахунки з контрагентами є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства. Бухгалтер повинен бути орієнтованим на оновлення законодавства, що стосується цієї сфери, оскільки ефективність розрахункових операцій відображає комплекс економічних процесів на підприємстві.

Отже, в Україні постійно вдосконалюється система правового та методичного регулювання бухгалтерського обліку, яка ґрунтується на чотирирівневій системі нормативно-правових актів.

Досить важливою у бухгалтерському обліку розрахунків з контрагентами є контрольна функція, адже в обліку має місце відображення усіх господарських операцій у єдиному грошовому виміру, що дозволяє контролювати і враховувати використання активів на підприємстві та раціонально ними управляти. Безпосередньо, ці властивості обліку дозволяють відображати всі зміни, що відбуваються у господарській діяльності.

Меліхова Т. О., Феофанов Л. К., Присяжнюк Д. В. [7, с. 38] пропонують методику контролю розрахунків з контрагентами, яка включає в себе такі елементи, як: анкета, загальний план, програма, робочі документи, що, в свою чергу, вплине на: проведення інвентаризації; достовірне оприбуткування від постачальників активів та оплата їм; факт претензій постачальникам з поставок та погашення їх; правильність віднесення заборгованості на рахунки обліку. Запропонована авторами методика контролю, на їх думку, надасть можливість дослідити законність здійснення розрахунків, охопити усі аспекти обліку розрахунків з контрагентами, достовірність оформлення первинних документів з контрагентами, що, в свою чергу, дозволить своєчасно виявити порушення й зменшити помилки.

Функція контролю дозволяє зупиняти та попереджати зловживання, раціонально використовувати ресурси, дотримуватись режиму економії та ін. В зв'язку із цим, можна засвідчити, що функція контролю розрахунків з контрагентами сприяє збільшенню доходності господарюючих суб'єктів.

Для дійового функціонування усіх ланок підприємства доцільно володіти достовірною інформацією про фінансовий стан господарюючого суб'єкта, приміром, про існуючу кредиторську заборгованість, у якій вагому частку займають множинні розрахунки з контрагентами.

Ефективність процесу контролю діяльності підприємства, а саме, щодо операцій розрахунків з контрагентами та подій їх зміни залежить від організації та сформованої методики, що передбачає присутність логічного переліку етапів, прийомів і методів контролю та належного пакету робочих документів для щоб відобразити результати контролю обраного об'єкта й базується на визначеному переліку узагальнених джерел інформації.

Отже, виділимо декілька етапів здійснення контролю відображення зобов'язань перед контрагентами та відобразимо їх на рис. 2.



**Рис. 2. Етапи здійснення контролю відображення зобов'язань перед контрагентами**

*Джерело: узагальнено автором за даними [7, с. 38]*

Розпочинається контроль за процесом постачання із оцінювання потенційного постачальника і якості матеріалів, сировини, інших ресурсів та послуг. Після того, як підписалися договори, перевіряється факт їх виконання та розрахункова дисципліна.

Киян А. В. і Ярмолук О. Ф. [5, с. 79] вважають, що одним із важливих завдань результативної організації порядку внутрішнього контролювання операцій пов'язаних із забезпеченням здійснення договірних зобов'язань є регламентування здійснення його, тобто закріплення належного порядку проведення контролю у належних положеннях або наказах і формування системи внутрішніх розпорядчих документів підприємства:

- положення про облікову політику;
- положення про відокремлені підрозділи, філії, представництва;
- положення про договірні відносини;
- рафік документообігу;
- положення про відділ внутрішнього контролю;
- посадові інструкції працівників.

В свою чергу Соломка В. Ю. зазначає, що суб'єкти господарювання зобов'язані змодельовати точну стратегію організації обліку, основні аспекти якої, будуть уточнені у внутрішньому нормативному документі – обліковій політиці підприємства, що, в загальній сукупності, дозволить отримати правдивий інформаційний ресурс щоб прийняти ефективні управлінські рішення в перспективі й ідентифікації внутрішніх та зовнішніх ризиків, які здійснюють на платіжну систему бізнес-суб'єкта деструктивний вплив [14, с. 134].

Раціонально організований облік і контроль розрахунків з контрагентами, як зазначає Старченко І. Г., сприяє зміцнюванню фінансової і договірної дисципліни, виконанню зобов'язань з поставок товарно-матеріальних цінностей, скороченню кредиторської заборгованості, підвищенню відповідальності за дотриманням платіжної дисципліни, прискоренню оборотності коштів а, отже, покращенню фінансового стану підприємства [15, с. 684 – 685].

Думку попередніх авторів також підтримує Почепцова А. І., вона вказує, що забезпечення контролю за розрахунками та гарно організований облік, понижує ризики непостачання; появи, через неправильне складання податкових накладних та договорів, штрафних санкцій; виникнення дебіторської та кредиторської заборгованостей тощо. Варто також зазначити, що неточне ведення розрахунків з контрагентами може привести до порушення ліквідності всього підприємства. Інакше кажучи, якщо зростає рівень кредиторської заборгованості, відповідно, знижується рівень ліквідності [11, с. 143].

На важливість правильної організації обліку розрахунків з контрагентами звертає увагу і Божньова Т. А., адже від постачальників надходять активи, які потрібні для нормального життєвого циклу підприємства. На належному рівні організований облік розрахунків з контрагентами (контрагентами) забезпечить своєчасне отримання активу, уникнення спірних питань щодо договірних зобов'язань [1, с. 28].

На необхідність контролю оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей, а також стану простроченої заборгованості вказує Круковська О. В. [6], оскільки, на думку автора, будь-яке відстрочення платежів зумовлює те, що підприємство фактично отримує тільки частку вартості активу, тому доцільно розширити систему авансових платежів. Організація роботи з договорами, надає змогу відрізнити те, чи працює він під відвантаження товарів чи за системою передоплати.

Примуш Ю. С., Головченко Є. Ю. для удосконалення організації обліку розрахунків з контрагентами пропонують [12, с. 137]:

- 1) правильно вибирати постачальника на початку договірного процесу, ознайомитися зі усіма умовами договору й забезпечити вчасне його виконання;
- 2) проводити аналіз структури та складу кредиторської заборгованості, безперервно контролювати строки погашення, розмір, щоб виявляти своєчасно прострочення;
- 3) стежити за співвідношенням кредиторської і дебіторської заборгованостей, щоб не створювати небезпеку фінансовій стійкості підприємства;
- 4) удосконалити класифікацію короткострокових боргів підприємства. Прикладом цього може бути розподіл заборгованості з строком погашення до трьох місяців, від трьох до шести та більше шести місяців;
- 5) ввести документ під назвою “Реєстр кредиторів”, у якому детально буде наведена інформація за кожним кредитором, наприклад, строки оплати, кінцеве сальдо за кожним рахунком, що надасть можливість більш доцільніше планувати з ними розрахунки.

На думку авторів пропозиції сприятимуть вдосконаленню організації обліку розрахунків з контрагентами на підприємствах і надасть можливість краще проводити контроль за кредиторською заборгованістю та в установлені строки її погашати. За такої системи

управління, залучені кошти виступатимуть додатковим і відносно дешевим джерелом фінансування для підприємства.

Уникнути прострочену заборгованість за розрахунками з контрагентами можливо за умови проведення з контрагентом зустрічної звірки. Якщо використовується автоматизований метод обліку розрахунків з контрагентами, то не виникає проблема для дійового процесу звірки обоюдних вимог щодо появи заборгованості та погашення її. Акт взаємної звірки розрахунків між контрагентами розроблюється за довільною формою, однак має містити потрібну інформацію про появу заборгованості, терміни погашення її відповідно до договору та фактично. Завдяки безперервному проведенню взаємозвірок між контрагентами, унеможливленню випадки, в яких заборгованість переноситься до розряду простроченої або відстроченої. Економічні процеси, які відбуваються на підприємстві, формують єдине ціле та передбачають виконання деяких завдань з метою одержання оптимального результату.

В свою чергу Грищенко Є. В. пропонує такі дії [4, с. 642]:

– потрібно якісніше та краще проводити аналіз складу і структури кредиторської заборгованості відповідно конкретного постачальника, а також щодо строків утворення заборгованості чи строків можливого погашення її. Це дозволить вчасно виявляти прострочену заборгованість та вживати заходи щодо стягнення її. Інформація про строки погашення (виникнення) заборгованості має бути оперативною і регулярною. Ці дані доцільно вносити у окремий документ, зокрема: реєстр рахунків кредиторів, дебіторів. Складати цей реєстр можна у вигляді матриці, де по рядках вказують суб'єкти заборгованості, а по стовпцях – терміни утворення. Це дозволить оперативно виявити боржників, робота з якими, може принести позитивний для підприємства результат;

– по-друге, варто проводити контролювання оборотності кредиторської заборгованості, а також стан щодо простроченої заборгованості, оскільки за умов інфляції відстрочення платежу є основою того, що господарюючий суб'єкт фактично одержує тільки частину вартості поставленого товару, тому доцільно розширити систему авансових платежів;

– по-третє, варто створювати графіки та таблиці для контролювання кредиторської заборгованості за розміром боргів кредиторів, а також за термінами погашення заборгованості;

– по-четверте, на підприємстві можливо організувати аналітичну систему обліку дебіторської заборгованості не тільки за термінами, але й за розміром, місцезнаходженням господарюючих суб'єктів та пропонувані умов оплати.

Прогалини обліку розрахунків з контрагентами можуть спричинити появу кредиторської заборгованості, що негативно вплине на фінансовий стан підприємства. Причиною цього може являтися не лише недосконалість ведення обліку розрахунків з контрагентами, а й шахрайство і недбалість працівників підприємства.

Контроль обліку розрахунків з контрагентами є важливою складовою успішної діяльності будь-якого бізнесу. Він дозволяє підвищити якість роботи бухгалтерів і знизити ризики для підприємства загалом.

Внутрішній контроль розрахунків із контрагентами має на меті підтвердження достовірності облікових даних і включає такі завдання, як перевірка договорів та документації, контроль первинних документів, перевірка відображення розрахунків у бухгалтерському та податковому обліку, перевірка обґрунтованості заборгованостей, контроль термінів повернення боргів та аналіз цін на придбані матеріальні цінності та послуги.

Незалежно від розміру та спеціалізації підприємства, регулярний самоконтроль усіх ділянок обліку, включаючи розрахунки з контрагентами, є необхідним. Підприємство може проводити перевірку самостійно або залучати зовнішніх консультантів. Великі і середні компанії зазвичай мають внутрішні підрозділи аудиту, але вони також можуть звертатися за допомогою до зовнішніх експертів у складних ситуаціях.

Для підтвердження відповідності фактичних та облікових даних підприємство проводить інвентаризацію розрахунків та направляє акти звіряння контрагентам. Перевірку проводять суцільним, вибіркоким чи комбінованим методом. При перевірці розрахунків також використовують аналітичні методи, що дозволяють розглянути структуру заборгованості та виділити прострочену суму.

Перевірка розрахунків із контрагентами складається з наступних етапів:

1. Вивчення загальних документів господарюючого суб'єкта, зокрема облікової політики, є важливим аспектом ведення обліку. Крім того, на підприємстві можуть існувати інші внутрішні нормативні акти, які регулюють роботу з контрагентами, зокрема процес відбору постачальників з урахуванням різних критеріїв, включаючи цінові.

2. Аналіз договорів – укладання договорів при кожній поставці чи наданні послуг не є обов'язковим, але законодавчо передбачається обов'язкова письмова форма укладання угод між юридичними особами. Факт укладання угоди можна підтвердити і акцептом оферти, який може виступати оплатою за рахунком або накладною. Головне, щоб у цих документах були докладно відображені всі характеристики товарів, що постачаються. Але укладання договорів навіть за разових поставок є поширеною практикою для багатьох підприємств, оскільки це дозволяє уникнути проблем з контрагентами та податківцями. Наявність договору може бути необхідною для відшкодування ПДВ з авансу та при закупівлях імпорту.

При перевірці договорів звертають увагу на їх оформлення: термін дії, наявність істотних умов угоди, реквізити та підписи сторін тощо.

3. Контроль оформлення первинних документів.

4. Перевірка достовірності облікових даних – розрахунки з контрагентами відбиваються на рахунках 63, 371 та 685. Порядок віднесення того чи іншого контрагента на відповідний рахунок підприємство визначає самостійно. На цьому етапі для підприємства важливо підтвердити стан розрахунків із усіма контрагентами. Для цього з ними слід провести звіряння та підписати відповідні акти. Якщо виникають розбіжності, підприємство з особливою увагою перевіряє правильність перенесення даних первинки цього постачальника в облікові реєстри. Але зовсім не обов'язково, що відхилення з'явилося через помилку на підприємстві – можливо, що причиною стали збої в обліку контрагента. Окремо аналізують облік ПДВ. По-перше, перевіряють правильність оформлення всіх вхідних рахунків-фактур. Крім того, частина контрагентів підприємства може працювати без ПДВ. Також перевіряється й те, як на підприємстві раніше здійснювалися інвентаризації розрахунків. Повна звірка з контрагентами проводиться щонайменше раз на рік – перед складанням фінансової звітності. Результати кожної інвентаризації оформляються актом, а якщо виявлено відхилення, їх відображають в обліку.

5. Виявлення простроченої заборгованості – заборгованість може залишатися невиплаченою після закінчення строку, встановленого договором. Це може бути зумовлено різними причинами, від нестачі коштів до неухважності. Така ситуація негативно впливає на фінансовий стан підприємства та вимагає додаткового відображення в обліку. Для такої заборгованості необхідно створювати резерви, що може призвести до податкових різниць.

Борги іноді необхідно списувати, наприклад, у разі ліквідації контрагента або закінчення строку позовної давності. Така заборгованість відноситься на фінансові результати: списана кредиторка збільшує прибуток підприємства, а дебіторка (понад списання за рахунок резервів) формує збиток. Тому в межах контролю простроченої заборгованості слід відстежити своєчасність її списання та правильність обліку результатів цієї операції.

6. Контроль закупівельних цін. Контроль цін постачальників безпосередньо не відноситься до перевірки достовірності обліку. Адже якщо всі документи заповнені правильно, то з формального погляду все одно, яка саме цифра стоїть у графі “ціна”. Але для оцінки загальної ефективності та безпеки бізнесу аналіз закупівельних цін є дуже важливим.

В результаті ревізії розрахунків із контрагентами можуть бути виявлені й порушення.

В результаті перевірки розрахунків із контрагентами можуть бути виявлені такі порушення (табл. 1).

Підсумки перевірки документів залежать від характеру виявлених порушень. Технічні помилки можуть бути виправлені запитом правильно оформленого документа, а неправильне відображення сум розрахунків вимагає внесення змін до бухгалтерського обліку.

У разі помилок у розрахунках з контрагентами може відбутися спотворення податкової бази, що призведе до проблем з ПДВ, єдиним податком та спеціальними податками. Для усунення цих проблем необхідно внести зміни до податкового обліку та здати уточнену декларацію. Якщо суму податку було занижено, то доведеться заплатити штраф. Якщо ж помилка призвела до завищення бази, то потрібно бути готовим відповідати на запити податківців з приводу зменшення нарахувань у декларації.

При виявленні прострочених боргів, подальші дії залежать від суми і категорії заборгованості. Незначну кредиторку слід погасити в найкоротші терміни, велику суму боргу перед постачальником потрібно вивчити умови договору і спробувати домовитися про реструктуризацію.

Дебіторську заборгованість можна закрити під час наступної закупівлі або направити запит про повернення, а в разі незгоди контрагента може знадобитися звернення до суду.

Прострочена заборгованість будь-якого виду зі строком позовної давності підлягає списанню. Якщо дебіторка не може бути стягнута з інших причин, таких як ліквідація боржника

або відсутність майна, вона також підлягає списанню. Підприємство періодично повинно перевіряти можливість стягнення боргу після списання. Порухення порядку проведення закупівель не впливають на облікові дані. У разі виявлення порушень проводяться організаційні заходи, такі як перебудова системи закупівель і накладання дисциплінарних стягнень на винних осіб. Сума стягнення не може перевищувати середньомісячну зарплату співробітника.

Таблиця 1

**Порушення, які можуть бути виявлені при перевірці розрахунків з контрагентами**

Порушення	Характеристика
Відсутність договорів чи спотворення під час їх заповнення	Хоча в загальному випадку типовий договір і не є обов'язковим, є ситуації, коли потрібна його наявність: наприклад, при закупівлях з імпорту або роботі з державними компаніями. Деякі категорії договорів підлягають обов'язковій державній реєстрації. Це насамперед стосується різноманітних угод з нерухомістю: купівля-продаж, довгострокова оренда тощо. Незареєстрований належним чином договір не має юридичної сили, тому робити записи в обліку на його підставі не можна
Порушення порядку оформлення первинних документів	Тут можливі два варіанти: використання нестандартних бланків, якщо їхня форма регламентована, або відсутність обов'язкових реквізитів у документах, розроблених самою компанією. В обох випадках витрати організації або вхідний ПДВ не можуть бути прийняті до обліку
Помилки при нарахуванні ПДВ	Порушення у цій галузі може бути пов'язані і з формою документів, і з неправильним відображенням податку на рахунках бухгалтерського обліку. У першому випадку податківці можуть відмовити у відшкодуванні ПДВ. Помилки щодо виділення ПДВ пов'язані з тим, що контрагенти підприємства можуть бути платниками цього податку, так і працювати без нього. Крім того, низка товарів та послуг оподатковується ПДВ за різними ставками. А фахівець з обліку, працюючи за шаблоном, може скрізь виділити стандартний ПДВ, що, природно призводить до помилок
Неправильне відображення стану розрахунків	Розбіжності з контрагентами, виявлені під час звіряння, можуть бути з різних причин. Іноді документи губляться під час доставки чи внаслідок неухважності. Можливі і технічні помилки (друкарські помилки) при переносі даних. Але важливо пам'ятати, що подібні ситуації можуть виникнути й у контрагента, тому не слід за умовчанням вважати, що в розбіжності винні саме співробітники підприємства
Відсутність актів інвентаризації	Перевірка всіх розрахунків має проводитися не рідше одного разу на рік та оформлятися актами. Якщо таких документів немає, достовірність звітності підприємства викликає серйозні сумніви. Тому періоди, коли взаєморозрахунки не підтверджені актами звіряння, потрібно перевірити ретельно
Наявність прострочених заборгованостей	У договірних документах зазначаються строки оплати, а також постачання продукції або надання послуг. Якщо вони порушуються підприємством, то можливі санкції з боку контрагентів. Якщо ж у невиконанні договору винен постачальник, то у документах має бути інформація про вжиті заходи: запити, претензії, судові позови тощо
Порушення цінових регламентів	Порушення цінової політики при закупівлі виникають як через неухважність, так і через недобросовісні дії співробітників. Виявити їх можна при аналізі цін на ТМЦ, що купуються, або послуги та зіставленні їх з ринковими

Джерело: узагальнено автором

При обліку розрахунків із контрагентами можуть виникати помилки на будь-якому етапі, включаючи обробку первинних документів та формування бухгалтерської та податкової звітності.

Безпомилкове відображення розрахунків із контрагентами впливає не тільки на достовірність звітності, а й на безпеку бізнесу загалом. Тому облік у цій галузі слід регулярно перевіряти на відповідність законодавству та внутрішнім регламентам підприємства.

Для досягнення мети обліку необхідно систематично контролювати його ведення, включаючи розрахунки з контрагентами та їх правильне відображення в реєстрах.

Розрахунки з контрагентами можуть здійснюватися за допомогою різних форм, таких як платіжна інструкція, розрахунки з інкасо, чеки, акредитиви та векселі. Платіжне доручення використовується, коли одержувач товарів або послуг не має проблем з оплатою, але може відсутні кошти на його рахунку.

У випадках, коли одержувач товароматеріальних цінностей має проблеми з оплатою, можуть бути використані розрахунки по інкасо. Цей метод передбачає, що банк може переказати гроші на рахунок постачальника без згоди підприємства, на підставі платіжної вимоги від постачальника.

Банки використовують чеки для розрахунків між підприємством та контрагентами. Чеки можуть бути грошовими або розрахунковими, залежно від того, чи потрібно здійснити

розрахунок готівкою чи безготівково. Банк платника може видати акредитив, який дозволяє будь-якому іншому банку видати кошти одержувачу. Банк емітент може надати всю необхідну суму або гарантувати її відшкодування. Якщо підприємство неспроможне розплатитися з контрагентом, використовується вексельна форма оплати, де вексель є борговим зобов'язанням платника перед постачальником.

Облік розрахунків з контрагентами є необхідним для забезпечення як звітності перед перевіряючими органами, так і для внутрішнього управління підприємством. Цей облік дозволяє не лише визначити загальний стан фінансів, але й отримати детальну інформацію про структуру боргів перед контрагентами та платниками, які є контрагентами підприємства.

Облік розрахунків ведеться на аналітичних рахунках, які містять докладну інформацію про всі розрахункові операції. Ці дані потім зводяться на синтетичних рахунках. Відмінність між аналітичним і синтетичним рахунком полягає в тому, що аналітичний рахунок є більш докладним і включає інформацію не тільки про грошові операції, але й про натуральні показники.

У будь-якій практичній діяльності не уникнути помилок та недоліків, включаючи організацію обліку розрахунків із контрагентами. Одним з найбільш поширених порушень у відносинах з контрагентами є невиконання умов постачання.

Найпоширенішими порушеннями умов постачання є недопостачання товару або постачання товару неналежної якості. У таких випадках, одержувач має право відмовитися від оплати недопоставленої частини товару або зажадати поставити бракований товар. Якщо поставлений товар виявився неналежною якістю, одержувач має право відмовитися від його оплати або замінити його на якісний.

Порушення термінів постачання товарів є поширеною проблемою, яка може мати негативні наслідки для одержувачів. Законодавство передбачає можливість стягнення неустойки з постачальників, які не виконують свої зобов'язання вчасно. У разі повторних порушень термінів, підприємство має право розірвати договір з постачальником без його згоди. У випадках, коли постачальник постачає більшу кількість якісного товару, ніж було домовлено, одержувач має право наступних дій: прийняти надлишки товару, сплативши за них постачальнику, або відмовитися від них і повернути назад. У випадку відмови, транспортні витрати на повернення товару повністю покладаються на постачальника. Для забезпечення правильного обліку та розрахунків із контрагентами необхідно дотримуватися вірного алгоритму дій.

Перш ніж укласти договір із постачальником, у наших інтересах перевірити контрагента на сумлінність. Тобто чи дійсно підприємство існує, чи звітується, чи не є фірма "одноденкою". Щоб підтвердити свої дії, потрібно запросити у постачальника документи (рис. 3).

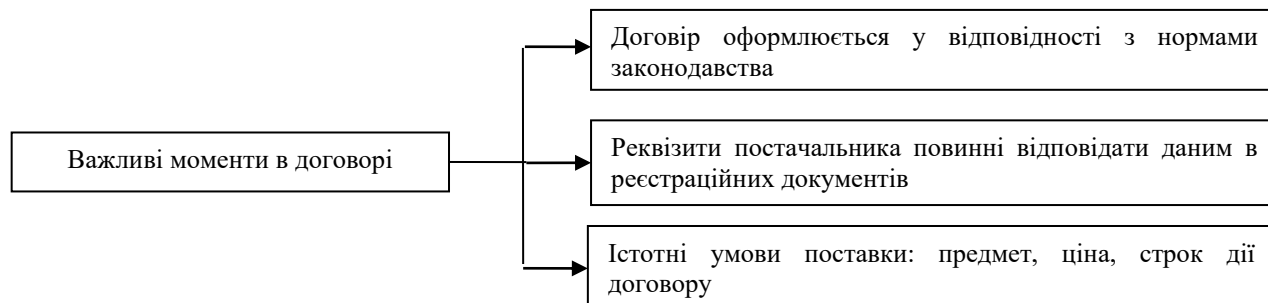


**Рис. 3. Ознайомлення з підприємством-постачальником**

*Джерело: авторська розробка*

У разі успішного проходження першого етапу, який включає перевірку сумлінності постачальника, укладається договір (рис. 4).

Після укладення договору і здійснення постачання товарів чи послуг, приймаються до обліку первинні документи. Перед цим ретельно перевіряються всі обов'язкові реквізити та переконуємося, що дані, зазначені у “первинці”, відповідають даним у договорі. Важливо, щоб ці дані були ідентичними.



**Рис. 4. Ознайомлення з підприємством-постачальником**

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, ретельний облік і контроль розрахункових операцій, а також своєчасний оборот коштів мають значний вплив на фінансові результати підприємства. Одним з пріоритетних напрямів удосконалення управління є організація детального обліку інформації про стан розрахунків з контрагентами, яка надається зацікавленим сторонам для прийняття рішень.

### 3.3. Запаси автотранспортних підприємств: облік і контроль

© Довжик О. О.

*канд. екон. наук., доц., доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна*

Підприємства всіх форм власності та галузей економіки використовують запаси для здійснення виробничо-господарської діяльності. Інвентар є найважливішою і значною частиною активів компанії. Вони займають особливе місце в структурі активів і домінують у структурі витрат підприємств різних галузей. Багато разів поняття “запаси” можна замінити поняттями “матеріали”, “ресурси”, “предмети праці” та “товари”. Якщо розумно використовувати оборотні активи, контролювати їх рух і правильно обліковувати, то можна досягти тих цілей, які ставить перед собою більшість компаній, точніше, досягти позитивних фінансових результатів.

Вагомий внесок у дослідження питань обліку і контролю виробничих запасів зробили такі вітчизняні науковці, як Гамова О., Ільїн В., Касапова І., Кіртока Р., Назаренко І., Петрик О., Скрипник М., Яковенко С. та ін. Втім опрацювання їх робіт вказує на те, що наразі все-таки залишаються спірними теоретичні положення і нямні проблемні питання щодо обліку і аудиту виробничих запасів, що вимагають поліпшення.

Процес виробництва вважається завершеним лише тоді, коли продукт повністю готовий до використання. Для завершення процесу виробництва його необхідно довести до місця споживання, тобто передати у сферу обігу, а для цього необхідний транспорт.

Транспорт сприяє розвитку всіх галузей економіки України шляхом здійснення перевезень вантажів і пасажирів, а також є необхідною умовою забезпечення єдності виробництва і споживання. Оптимізація діяльності транспортних підприємств є важливою умовою економічного розвитку країни і тісно пов'язана з практичними завданнями, які стоять перед дослідниками і потребують нагального вирішення. В умовах ринкових відносин питання, пов'язані з економічним та раціональним використанням матеріально-технічних ресурсів транспортними підприємствами, стають все більш нагальними та актуальними. Економічне використання матеріально-технічних ресурсів залежить від існуючих на підприємстві систем обліку та контролю. Основою економічної класифікації виробничих запасів є їх значення для процесу виробництва, оскільки вони одночасно виконують різні ролі. Одні є основою продукту, інші використовуються у виробництві та надають йому певних властивостей, або сприяють



процесу виробництва. Перша група утворює запаси основного виробництва, а друга – допоміжні. У складі основного виробничого запасу виділяють сторонні напівфабрикати.

Для правильного планування потреби у виробничих запасах, раціональної організації обліку та контролю з урахуванням їх різноманітності та кількісної значущості, крім економічної класифікації, використовують також класифікацію за технічними ознаками. За технічною характеристикою виробничий інвентар поділяють на групи та підгрупи за найменуванням, видом, сортністю, специфікацією тощо.

Ця класифікація відображена в номенклатурі систематичного опису виробничих запасів. За допомогою такого систематизованого списку кожному найменуванню, розміру і сорту виробничого запасу присвоюють іменний номер, одиницю виміру і ціну. Призначений номер позначення запасу потім відобразатиметься на всіх документах, що фіксують його зміни. Це запобігає перекласифікації, коли один тип виробничих запасів неправильно оприбутковується або списується замість іншого. Крім того, обов'язковою умовою обробки інформації про наявність, надходження та витрачання запасів є наявність систематичної інвентаризації. У цьому випадку номер найменування використовується як позначення для ідентифікації кількості комплексних рахунків, субрахунків, груп, найменувань запасів, сортів і розмірів.

Облік виробничих запасів ведеться за напрямками: придбання; наявність і рух складів; використання у процесі виробництва; реалізація. Відповідно до економічної класифікації виробничих запасів формується система обліку, що відображає виробничі запаси.

Яковенко С. Л., Минич Ю. В. зазначають, що облік на автотранспортних підприємствах має багато особливостей. Комплексний та аналітичний облік, спрямований безпосередньо на бізнес, є дуже суворим. Керівництво підприємства повинно постійно стежити за технічним станом автомобіля, при необхідності замінювати окремі деталі, проводити ремонтні та профілактичні огляди. Все це має бути відображено в бухгалтерському обліку. Щоб вийти на міжнародний ринок, компанії повинні не лише дотримуватися внутрішніх правил звітності, а й адаптувати свою звітність до потреб іноземних інвесторів відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності [10].

На сьогодні відсутній порядок обліку виробничих запасів, які не використовуються в господарській діяльності підприємства більше одного року та не можуть бути реалізовані через відсутність попиту. Крім того, бухгалтерський облік виробничих запасів не регулюється, оскільки ці запаси отримані безоплатно та не використовуються в господарській діяльності, а тому не підпадають під критерії надання економічної вигоди. Немає специфікації щодо того, як обліковуються об'єкти виробничих запасів, такі як контейнери. Однак вимога про те, щоб економічний зміст акцій переважав над юридичною формою (що є однією з фундаментальних основ МСФЗ), виявилася навряд чи реалізованою, оскільки цей критерій не завжди справедливий на практиці. Виявляється, це неможливо, оскільки на практиці цей критерій не завжди працює.

Різниця в обліку запасів відповідно до міжнародних та вітчизняних стандартів також відображається на придбанні запасів. Міжнародні стандарти фінансової звітності для малих і середніх підприємств передбачають, що у разі значного знецінення валюти курсові різниці, крім процентів по кредитах, входять в калькуляцію витрат. Включаються в ціну. Про курсові різниці в НП(С)БО 9 нічого не сказано. Отже, для покращення співпраці з іноземними партнерами та ефективного ведення міжнародного бізнесу необхідно вирішити суперечності та розбіжності між вітчизняними та міжнародними стандартами обліку запасів.

Кожне підприємство індивідуально визначає склад своїх запасів, виходячи з виду діяльності.

Вчені по-своєму класифікують виробничі запаси залежно від мети дослідження.

Аналіз літературних джерел показує, що методи, за якими вчені відбирають ознаки, які є основою для класифікації акцій підприємств, неоднозначні. Це приводить нас до висновку, що не існує єдиної класифікації запасів, яку можна було б використовувати в будь-якому бізнесі.

Варто зазначити, що через особливості кожної галузі стандартизовану класифікацію виробничих запасів будь-якого реального підприємства неможливо провести, тому необхідно вивчати це питання з урахуванням особливостей виробничих процесів кожного окремого спеціалізованого підприємства.

Запаси втворюють різні важливі функції. Так, наприклад, функція захисту від інфляції полягає в тому, що запаси можуть діяти як захист від змін цін та інфляції.

Виробничі запаси також реалізують функції управління витратами в міру зміни розміру замовлення. Закупівля великої кількості матеріальних ресурсів за вигідними цінами дозволяє знизити витрати на виготовлення продукції. Але варто враховувати витрати на зберігання складських матеріалів, розширення складу, крадіжки, страхові суми. Крім того, збільшуючи інвестиції в акції, компанії змушені обмежувати грошові інвестиції в інші сфери, що також

свідчить про те, що рішення щодо мінімізації запасів та ефективного управління потребують економічної доцільності.

Дуже важливою є також накопичувальна функція виробничих запасів. Якщо постачальники компанії мають нерегулярні або перервані поставки, рекомендується зберігати сировину в певних межах, щоб уникнути непередбачених обставин. Крім того, всередині компанії виробничі процеси також можуть відхилятися від плану. Якщо ці процеси координуються, запаси зазвичай накопичуються окремо для кожного процесу.

Багато наукових досліджень стосується обліку запасів. Демченко Т. А. вважає, що різноманітність форм облікових документів дуже ускладнює облік виробничих запасів на складах, у виробничих цехах і бухгалтеріях. Аналіз існуючого порядку ведення обліку виробничих запасів свідчить про необхідність удосконалення системи обліку, усунення дублювання інформації в різних документах, уніфікації формату документів, стандартизації обсягу та умов їх прийнятно-здавального оформлення. Рекомендується розробити єдину форму документації для заліку виробничих запасів на механічну обробку. У цьому документі рекомендується включити реквізити, необхідні для введення даних у програму [2].

Дослідження Очеретько Л. М. показують, що облік надходження та використання виробничих запасів є трудомістким процесом, тому багато підприємств мають певні недоліки, які призводять до великих втрат товарно-матеріальних цінностей. Можна відзначити, що на сьогоднішній день залишається невирішеним багато важливих питань, пов'язаних із розробкою систем наукового обліку запасів [7].

У статті Ільїн В. наголошує, що фізичний огляд передбачає проведення інвентаризації запасних частин підприємства на підставі визначених документів. У процесі інвентаризації аудитори контролюють свої дії та правильність запису результатів. Документальна перевірка звітів повинна проводитися відповідно до загального плану аудиту. При проведенні аудиту запасних частин слід використовувати такі прийоми та методи перевірки, як інвентарний підрахунок, порівняння, перевірка документів, зустрічна перевірка, арифметична перевірка, перевірка правильності розрахунків норми природних убутків.

При проведенні інвентаризації можуть бути виявлені відповідності та невідповідності даних бухгалтерського обліку фактичній наявності запчастин (нестачі, надлишки або перезамовлення). Таким чином, аудитор повинен визначити правильність взаємозаліку надлишків і нестач у результаті перекласифікації, яка допускається лише у випадку відповідної кількості однойменних акцій, за умови, що вони відбуваються в той самий період. І перевірятиметься та ж головна відповідальна особа [3].

Скрипник М. І. вважав недоцільним проводити суцільні перевірки – це потребувало б значних матеріальних та трудових витрат. Тому необхідно вивчити та оцінити систему внутрішнього контролю та бухгалтерського обліку підприємства, розширити сферу дослідження на основі отриманих результатів, і навпаки, довіряти даним клієнта та виконувати лише деякі процедури перевірки для підтвердження довіри. в системі внутрішнього контролю інформації [9].

Кіртока Р. Г. зазначив, що створення незалежної системи контролю, особливо інвентаризації, здебільшого спрямоване на захист інтересів власників, оскільки правильність визначення основних показників, що характеризують результати господарської діяльності та реальний фінансовий стан підприємства [5].

Автомобільний транспорт як один із видів господарської діяльності має конкретизовану облікову характеристику, зокрема, виробничий процес автотранспортних підприємств відрізняється від виробничих процесів підприємств інших галузей економіки.

Автотранспортні підприємства мають виробничу базу, яка складається з автомашин, причепів і напівпричепів, що використовуються для автомобільних перевезень. Ці активи відносяться до основних засобів і облік їх здійснюється згідно з відповідними стандартами бухгалтерського обліку. Ведеться окремий облік перевезень за кожним видом транспорту, а також облік рухомого складу за моделями автомобілів.

Для обліку роботи вантажних автомобілів використовується Дорожній лист, який фіксує роботу, витрати пального, заробітну плату та інші показники. Дорожні листи видаються водіям щоденно і повертаються після закінчення роботи. Журнал обліку дорожніх листів використовується для контролю за їх виданням і поверненням. Оперативний облік випуску автомобілів на лінію і їх технічний стан здійснюється за допомогою диспетчерського рапорту. Замовлення на перевезення вантажів реєструються в спеціальному журналі, а рахунки на оплату перевезень виписуються на основі відповідних документів. Облік фактично виконаних

об'ємів перевезень вантажів ведеться в карточках виконання договорів з клієнтами. Організація обліку оборотних засобів на підприємствах автотранспорту вимагає оформлення супровідних документів для автомобілів та водіїв. Завдання обліку виробничих запасів автотранспортного підприємства представлено на рис. 1.

Автотранспорт як і будь-який інший бізнес сильно відрізняються один від одного. На відміну від автомобільного транспорту, який не використовує сировину, а покладається на перевезення вантажів у готовому вигляді, тут немає виробництва нової продукції.



**Рис. 1. Завдання обліку виробничих запасів**

*Джерело: узагальнено автором*

Нові значення отримують шляхом додавання вартості його транспортування до вихідної вартості транспортованого об'єкта). Собівартість перевезень, робіт і послуг представлена витратами АТП, які пов'язані з перевезенням вантажів і пасажирів, обробкою вантажів, транспортом, експедируванням тощо. Собівартість є комплексним показником виробничого процесу автомобільного підприємства (АТП), яка охоплює ефективність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Це безпосередньо впливає на рівень прибутку АТП, оскільки собівартість безпосередньо з ним пов'язана. Собівартість включає в себе всі витрати, які АТП передбачає з перевезення вантажів і пасажирів.

Бухгалтерія АТП повинна вести собівартість автомобільних перевезень у спосіб, який дозволяє своєчасно звітувати про всі відхилення від нормативних витрат на перевезення. Основними факторами, що враховують собівартість продукції, є матеріали, трудові та фінансові ресурси, що використовуються для здійснення транспортних процесів, робіт і послуг. Об'єктами калькулювання автомобільного транспорту, робіт і послуг є продукція, вироблена в результаті здійснення виробничого процесу. Облік виробничо-господарської діяльності внутрішніх підрозділів АТП ведеться на основі методів оперативного, технічного, статистичного та бухгалтерського обліку. Для обліку виконання грошових зобов'язань використовується основна документація, складена на колони, бригади та окремі автомобілі. Облік транспортних витрат ведеться за фактичними витратами підрозділів, за якими потім оцінюється їх робота.

Облік руху товарно-матеріальних цінностей на автотранспортному підприємстві ведеться на підставі первинних документів, які використовуються для оформлення операцій, за якими вартість матеріалів зараховується на склад, відпускається зі складу для здійснення діяльності. Використовується відповідно до загальновстановленої послідовності обліку запасів під час діяльності.

При організації системи документування на автотранспортному підприємстві слід обрати об'єкти бухгалтерського спостереження – об'єкти бухгалтерського обліку, операції з якими підлягають документуванню, зокрема, витрати автотранспортного підприємства, пов'язані зі здійсненням його основної діяльності.

Також необхідно залежно від параметрів господарських операцій, здійснюваних автотранспортним підприємством, визначити інформаційні запити користувачів облікової інформації (органів державної влади, управлінського персоналу, споживачів автотранспортних послуг). Потрібно розробити форми первинних документів, адаптовані для цілей інформаційного забезпечення управління діяльністю автотранспортного підприємства, зокрема в частині управління його витратами в умовах конкурентного середовища. Первинний облік повинен відповідати наступним вимогам: своєчасне, точне і базоване відображення всіх об'єктів обліку в документах; оптимальна інформаційна ємність первинних даних; простота реєстрації і обробки первинної інформації, пристосованість носіїв первинної інформації до способів її наступної обробки; раціональна організація і мінімальні витрати на ведення первинного обліку.

Зауважимо, що в умовах комп'ютерного ведення бухгалтерського обліку частина цих вимог втрачає актуальність, оскільки обробка первинних даних та їх реєстрація на рахунках бухгалтерського обліку відбувається миттєво в обраній підприємством комп'ютерній системі бухгалтерського обліку, що одночасно забезпечує оперативність формування облікових даних, а також знижує витрати часу на ведення бухгалтерського обліку.

В автотранспортному підприємстві (і будь-якому іншому підприємстві, що володіє власним автотранспортом) облік паливно-мастильних матеріалів, запасних частин і автомобільних шин займає особливе місце.

Велике значення мають технічне обслуговування та ремонт рухомого складу, а також закупівля, зберігання та використання рухомого складу. На кожен встановлений в автомобілі акумулятор видається реєстраційний талон. Це стосується і акумулятора, який отримується разом з автомобілем і вважається основним активом у загальній вартості автомобіля.

На картці відображаються дані про акумулятор і транспортні засоби, які його використовують, а також фактичний час роботи акумулятора (щокварталу, у періоди пікового навантаження та з початку експлуатації).

На зворотному боці картки обліку батареї зазначаються висновки комісії про технічний стан батареї та дії, які необхідно вжити щодо цієї батареї (анулювання, пред'явлення претензії виробнику, ремонт, встановлення умовного середнього ресурсу, утилізація).

Картка обліку роботи акумуляторів ведеться працівником, відповідальним за книгу обліку роботи акумуляторів, і є основним документом для визначення працездатності, придатності акумуляторів, оформлення рекламацій, списання тощо.

Продуктивність батареї накопичується протягом умовних місяців тривалістю 30 днів і вимірюється в кілометрах автомобіля або годинах використання двигуна автомобіля або його спеціального обладнання, яке живить акумулятор.

Облік і передача капітально відремонтованих акумуляторів ведеться на окремих картках.

Картка обліку продуктивності батареї містить дані, записані під час сезонного обслуговування автомобіля, зберігання батареї та утилізації.

Якщо акумулятор переміщувався з одного транспортного засобу в інший або використовувався в спеціальному обладнанні, то в обліковій картці зазначаються відповідна дата і термін служби акумулятора, а також дата встановлення в інший транспортний засіб або спеціальне обладнання.

Акумулятори, які відпрацювали встановлений ресурс, знімаються з обліку за висновками комісії, до повноважень якої за наказом керівника підприємства, організації встановлюється фактичний технічний стан акумулятора та приймається рішення з питань, пов'язаних з подальша експлуатація АКБ: ремонт, надання продавцю (виробнику, особі, яка виконує роботи з гарантійного обслуговування та/або ремонт АКБ чи автомобіля) для оформлення претензій, списання, утилізації тощо. У рішенні комісії зазначаються причини виведення акумуляторної батареї з експлуатації та заноситься в облікову картку.

Оформлена облікова картка із зафіксованим висновком про списання накопичувача є його поведінкою на списання. Батареї, які досягли свого екстремального технічного стану та непридатні для виконання призначених функцій, але які не вичерпали нормативний ресурс, будуть знищені згідно з рішенням комісії. Обов'язково визначте граничний стан акумулятора, перевіряючи ємність повністю зарядженого акумулятора.

Матеріально-технічні ресурси включають різні матеріально-речові елементи виробництва, які використовуються як предмети праці у виробничих процесах транспортних підприємств. Вони є матеріальними елементами оборотних активів транспортного підприємства, і їх вартість повністю споживається під час роботи, що виконується протягом транспортного циклу. До цієї великої групи належать і автомобільні шини.

В економічній літературі розглядаються питання обліку автомобільних шин. Придбані шини обліковуються на субрахунку 207 за первісною вартістю до моменту їх фактичного сторнування. Оскільки на цьому субрахунку можна обліковувати й інші запчастини, то для нього відкривається субрахунок другого порядку, наприклад 207/1 “Автомобільні шини”. Для детального розрахунку даного виду шин підприємство також відкрило субрахунки третього замовлення: 207/11 “Шини в наявності”, 207/12 “Шини в експлуатації”, 207/13, “Використання”, “Ремонт” тощо.

Тобто на момент придбання шин відображено по дебету субрахунку 207 (207/11). Якщо детально розібрати шини, то їх встановлення на автомобіль відображається відповідістю: Дт 207/12 - Кт 207/11.

Якщо шина більше не приносить підприємству економічної вигоди при її безпосередньому використанні, підприємство може списати її вартість на витрати: Дт 23, 91, 92, 93, 949 (залежно від того, для яких цілей використовується автомобіль) Кт 207 (207/12).

Придбання запасних частин обліковується так само, як і придбання інших матеріалів – за первісною вартістю. Облік придбання запасних частин, вузлів і агрегатів ведеться за дебетом субрахунку 207 і кредитом рахунку 63. За кредитом рахунку 23 оприбутковуються запасні частини власного виробництва та готові деталі. За дебетом субрахунку 207 відображаються залишки та надходження, а за кредитом – витрати, реалізація та інше вибуття запасних частин. Аналітичний облік ведеться за місцем зберігання або істотною особою, відповідальною за однорідні групи запасних частин.

Списують запасні частини на потреби ремонту/обслуговування автомобіля. Підприємства забезпечують процеси обліку потоків запасних частин на основі потреб внутрішнього контролю та встановлених процедур бухгалтерського обліку. Також будуть списані нові запчастини, відремонтовані запчастини та демонтовані запчастини до інших автомобілів. Запасні частини, які привозяться зі складу і використовуються в процесі ремонту, будуть списані відповідно до виконаних ремонтних робіт або поведінки заміни, сформульованої ремонтним відділом і затвердженої керівником підприємства.

Витрати ПММ відносяться до витрат на експлуатацію автотранспорту та обліковуються за видами та місцем розташування на рахунку 203 “Паливо”. Паливно-мастильні матеріали (ПММ) складають значну частину активів автотранспортних компаній та компаній інших видів діяльності. ПММ є окремим видатком в автотранспортних операціях, і його стабільність не є винятковою через зростання цін на паливо. Загалом ПММ розглядаються та обліковуються як компоненти запасів, але вони мають свої особливості.

Придбати ПММ можна за готівковий та безготівковий розрахунок. Придбані запаси обліковуються за первісною вартістю згідно з НП(С)БО 9 “Запаси”. У ТОВ купони також можна використати для придбання ПММ і відправити на АЗС чи склад компанії для подальшого списання. Для аналітичного обліку надходження та вибуття ПММ використовувати відповідний субрахунок: 203.1 “Нафтопродукти на складах”, “Нафтопродукти, придбані на АЗС”, 203.3 “Паливо в резервуарах”, 203.4 “Газоподібне паливо” та ін.

Для закупівлі палива між підприємством та АЗС укладається договір, згідно з яким постачання може здійснюватися з купівлею талонів та без купівлі.

Купони не є формою оплати, і їх використання в якості способу оплати заборонено, оскільки вони дають лише право отримати певну суму ПММ на основі передоплати. Підприємства не мають окремих документів талонного обліку, але деякі підприємства заповнюють спеціальні звіти, вказують це окремо в договорі та отримують другий примірник відомостей талонного обліку з АЗС. Дані відомостей обліку АТП за виданими талонами використовуються для проведення зустрічного контролю надходження пального з АЗС протягом місяця. При цьому результати видачі ПММ в літрах звіряються індивідуально протягом акції з підсумковим рахунком, отриманим від постачальника за місяць. Причинами розбіжності можуть бути: неправильне відображення в обліку АТП залишку палива в баку автомобіля на кінець місяця (помилка в процесі обліку залишків), втрата або неправомірне використання талонів (привласнення) водієм, загальне нехтування. У разі виникнення

розбіжностей складається документ, який підписують представники АТП і АЗС. Також записується кількість ваучерів/ПММ, підтверджених дією звірки. Облік витрат ПММ ведеться на основі даних тахометра автомобіля, з яких бухгалтерія отримує інформацію про те, чи є паливо в баку автомобіля, кількість використаного або залитого палива, пробіг.

Правильний облік комісій ПММ в АТП є важливою частиною визначення вартості впровадження наданих послуг, а отже, має велике значення при розрахунку фінансових результатів. Одним із показників ефективності бухгалтерського обліку та правильної організації автотранспортного підприємства є достовірні та своєчасна інформація про наявність та рух ПММ.

Бухгалтерська оцінка є важливим інструментом, який впливає на відображення господарських операцій у звітах. Застосування комп'ютерних програм дозволяє застосувати найкращий метод оцінки окремо для кожної групи об'єктів обліку без збільшення трудомісткості обліку. Використання комп'ютерних програм спрямоване на вдосконалення техніки роботи з планування бухгалтерської роботи. Багато програм дозволяють вводити записи в робочі плани кількох рахунків одночасно в одному основному документі, що корисно як для ведення окремого управлінського обліку, так і для одночасного обліку за різними стандартами.

Також значно розширюються можливості аналітичного обліку. У сучасних бухгалтерських комп'ютерних програмах для кожного комплексного рахунку може використовуватися від 3 до 5 розділів аналітичного обліку. На практиці це дає можливість вести облік виробничих запасів за: власним найменуванням; складом; за особами з відповідальністю; за окремими партіями запасів. Тому можна отримати інформацію про наявність тих чи інших запасів на складі, а також про конкретну особу, яка фактично відповідає за це. Для цілей контролю за цільовим використанням палива, запасних частин та інших матеріалів на підприємствах автотранспорту доцільно застосовувати систему рахунків синтетичного та аналітичного обліку, яка б дозволяла визначити стан матеріальних цінностей, що списуються у зв'язку з технічною експлуатацією автотранспортних засобів, доцільність їх відновлення та можливості подальшого використання.

Застосування автоматизованих систем розширює можливості контролю за правильністю, законністю, а іноді й економічною зручністю облікових операцій (записів) без збільшення трудомісткості діловодства. Це досягається шляхом попереднього програмування відповідних алгоритмів перевірки. При цьому автоматизовані інформаційні системи забезпечують безперервний контроль за документообігом та поточними рахунками. Такий підхід пояснюється тим, що комп'ютерна система бухгалтерського обліку має власну внутрішню структуру та вбудовані алгоритми, які формують правила обліку та документують плани процесів, які встановлюються відповідальною особою та фіксуються в структурі системи. Практичний результат для бізнесу – зменшення ймовірності помилок через неграмотність бухгалтерів або випадкових помилок, а також навмисних збитків.

Зауважимо, що майже всі вищезазначені можливості доступні не відразу після придбання програми, а лише після досить дорогого процесу адаптації програми до конкретних умов господарської діяльності та бухгалтерського обліку даного підприємства.

Метою автоматизації бухгалтерського обліку на підприємстві також є отримання інформаційного інструменту, здатного вирішувати поточні управлінські завдання за наявності додаткових інформаційних можливостей, таких як зазначені вище можливості отримання інформації різними методами оцінки, розширеного аналізу за різними запитами. Він став викликати інтерес у керівників усіх рівнів підприємства.

Насиченість ринку бухгалтерських програмних продуктів актуалізує проблему вибору бухгалтерських програмних продуктів. Попит на програмні продукти бухгалтерського обліку сформував три різні типи користувачів: бухгалтерів – безпосередніх користувачів комп'ютерних систем бухгалтерського обліку, фахівців з інформаційних систем – програмістів і техніків, і керівництво підприємства – менеджерів.

Основними функціональними вимогами є: можливість введення та накопичення всіх господарських операцій, що представляють господарську діяльність підприємства; можливість визначення оборотів і сальдо рахунків бухгалтерського обліку в будь-який час незалежно від кількості вхідних господарських операцій; формування кореспонденції рахунків, що визначають конкретні об'єкти аналізу та формують різноманітні аналітичні звіти; кількісний облік активів; облік коштів у різних валютах; можливість швидко створювати форми звітності, шаблони бухгалтерського обліку відповідно до особливостей конкретного підприємства (незалежно від форми власності) і вид діяльності) та можливі законодавчі зміни. Завдання автоматизованого обліку запасів представлено на рис. 2.

Управління автотранспортним підприємством є багатоплановим процесом, і його організація вимагає від керівників обґрунтованої побудови структури і складу кожного підрозділу, а також розроблених планів взаємодії. Інформаційна система обліку автотранспорту – “BAS Управління автотранспортом Стандарт” допоможе автоматизованому обліку автотранспортному підприємству координувати роботу, різні види обліку та оптимізувати бізнес-процеси. Програма дозволяє управляти власним автопарком, з автоматичним обліком автотранспорту та запчастин, диспетчерським транспортом, обліком ДТП, робочого часу водіїв, а також оперативно-технічним обліком усіх суміжних ділянок роботи АТП. Завдяки вбудованому каталогу фрахтових ставок система дозволяє гнучко налаштовувати вплив комплексних фрахтових ставок на контрагентів, маршрути та моделі транспортних засобів.



**Рис. 2. Завдання автоматизованого обліку запасів**

*Джерело: узагальнено автором*

При складському обліку автозапчастини і витратних матеріалів основні можливості “BAS Управління автотранспортом Стандарт”:

– облік надходження та списання запчастин, палива, технічних рідин та витратних матеріалів на склад;

- облік видачі запчастин та витратних матеріалів;
- внутрішнє переміщення номенклатури між складами;
- списання товарів на автомобіль;
- можливість проведення інвентаризацій;
- контроль актуальних залишків запасів на складах.

Проаналізувати рух товарів на складах та залишки можна за допомогою різних звітів. Своєчасний аналіз ефективності роботи складу своєю чергою позитивно впливає управління автотранспортним підприємством, підвищуючи його ефективність.

По обліку ПММ і технічних рідин вирішуються такі завдання:

- облік оборотів та витрати палива та ТР у розрізі кожного автомобіля;
- облік фактів економії та перевитрати палива водіями у кожному рейсі;
- контроль та інвентаризація залишків ПММ та технічних рідин на ТЗ;
- розрахунок нормативних та фактичних витрат палива;
- для автомобілів можна враховувати базові норми витрати ПММ, а також норми витрати пального на спеціальні роботи;

– є облік коригувальних коефіцієнтів ПММ (складні умови роботи, температурні коефіцієнти, сезонні надбавки).

Усі алгоритми розрахунку нормативної витрати пального розроблено відповідно до наказу Міністерства транспорту України.

Основні можливості програми “BAS Управління автотранспортом Стандарт”, щодо заправки та зливів ПММ:

- облік фактів зливів палива;
- можливість проведення інвентаризації залишків палива в баках автомобілів;
- облік заправок зі складу, за готівку, за пластиковою картою, за талонами, від постачальника;
- можливість завантаження звітів процесингових центрів щодо деталізації заправок ПММ за пластиковими картками;
- можливість порівняння завантажених заправок з чеками водіїв.

Повну картину за рухом палива та ТР можна проаналізувати за допомогою різних звітів:

- відомість руху ПММ;
- відомість приходу-витрати ПММ на ТЗ;
- заправки ПММ;
- порівняння заправок за пластиковими картками.

У наших умовах діяльність підприємств має забезпечувати випуск продукції, конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринках. Будь-який бізнес намагається якомога правильніше впроваджувати ефективну політику управління виробничими запасами, адже вони є основою, яка підтримує виробничий процес. Їх раціональне використання має забезпечувати підвищення продуктивності праці. Тому актуальним є питання аудиту виробничих запасів та підвищення ефективності його проведення.

Аудит виробничих запасів є невід’ємною частиною загального аудиту, оскільки призначені активи є домінуючою частиною активів компанії, відіграють важливу роль у формуванні витрат компанії, а їх вартість чітко відображається на прибутковості на рівні виробництва.

Мета аудиту виробничих запасів полягає в тому, щоб аудитор висловив думку про те, чи всі відповідні аспекти фінансової інформації про рух і залишки запасів відповідають нормативним актам, що регулюють процедури їх підготовки та розкриття користувачам.

Погоджуємося з думкою Назаренко І. М., що аудит забезпечить управлінські процеси надійними, незалежно оціненими інформаційними ресурсами, за допомогою яких можна ефективно управляти бізнес-процесами, формулювати та впроваджувати ефективні превентивні заходи контролю, що в цілому сприятиме зміцненню економічного розвитку можливість підприємства [6].

Петрик О. А. зазначив, що метою перевірки запасів є отримання релевантних і достовірних аудиторських доказів того, що бухгалтерський облік відповідає всім нормам і вимогам чинного законодавства, а інформація про виробничі запаси в бухгалтерській та податковій звітності є достовірною в усіх основних аспектах [8].

Також науковці і практики підкреслюють, що головною умовою ритмічного і рентабельного виробництва є правильна організація зберігання і використання виробничих запасів. Їх раціональне використання призведе до зниження собівартості виготовлення продукції, що призведе до зниження цін, а отже, позначиться на збільшенні прибутку підприємства.

Отже, вимоги до обліку запасів і внутрішнього контролю такі: контролювати цілісність оприбуткованих матеріальних цінностей та їх зберігання на всіх етапах обробки; правильно оцінювати виробничі запаси; контролювати витрати, пов’язані з придбанням запасів, і визначати їх початкову вартість; відповідати руху протягом року. Метою внутрішнього контролю є забезпечення дотримання законів і нормативних актів, а також забезпечення точної та своєчасної фінансової звітності та збору даних. Це також приносить користь керівництву, виявляючи слабкі сторони внутрішнього контролю або фінансової звітності до того, як їх перевірять зовнішні користувачі або зацікавлені сторони.

Як показує практика, до типових помилок при проведенні виробничих запасів відносяться: недосконала організація управління складом; невиконання завдань із заготівлі (закупівлі) матеріалів; завищення вартості закуплених матеріалів; неповне оприбуткування запасів; пред’явлення необґрунтованих претензій до постачальників; претензії; необґрунтоване витрачання виробничих матеріалів. Порушення норм та обмежень відпусток Порушення порядку проведення інвентаризації (порушення строків, нерівномірний розподіл за календарними періодами, порушення принципу раптовості, неякісне проведення інвентаризації, недбале та несвоєчасне оформлення документів тощо). Визначення



відрахувань суми цін, переоцінки запасів і помилки, відображені в бухгалтерському обліку; контроль за наявністю та рухом матеріальних цінностей, таких як незадовільна бухгалтерія, є важливою частиною бухгалтерського обліку підприємства, що забезпечує достовірність та об'єктивність обсягів виконання діяльності підприємства та фінансових результатів.

Специфіка діяльності транспортного підприємства зумовлює побудову його системи бухгалтерського обліку та аудиту, яка потребує прийняття деяких процедур, відмінних від інших підприємств. Ці характеристики можуть бути:

- за своєю природою він не має функції публікації цінності;
- діяльність ведеться за допомогою різних видів транспорту;
- нагляд за процесами організації транспорту;
- деталі технічного обслуговування автомобіля;
- контролювати роботу водія.

Однією з особливостей методу аудиту підприємств автомобільного транспорту є облік і ревізія паливно-мастильних робіт. Така ситуація змушує аудитора з'ясувати правильність вартісних нормативів заявлених величин, які передбачені законодавством.

У сучасних умовах виробничо-господарська діяльність підприємств повинна забезпечувати випуск продукції, конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринках. Будь-який бізнес намагається якомога ретельніше впроваджувати ефективну політику управління виробничими запасами, оскільки вони є основою підтримки виробничого процесу. Рациональне використання виробничих запасів може створити потенціал для підвищення ефективності виробництва. Тому актуалізується огляд виробничих запасів та питання підвищення ефективності їх проведення. Внутрішні аудити більшості компаній проводяться бухгалтерами, але ми вважаємо, що є сфери, які потребують вдосконалення.

Сучасні можливості комп'ютерної техніки створюють передумови для автоматизації процесу аудиту. Це сприяє реалізації програмного контролю змісту господарських операцій шляхом широкого використання програмно-методичних підходів до поточного контролю, шляхом перевірки достовірності економічних даних для різних етапів процесу, який він обробляє. Процес має забезпечувати автоматизований контроль того, чи правильно обробляється інформація та чи виправляються виявлені помилки. Для того, щоб використовувати це програмне забезпечення при проведенні аудиту, перш за все, необхідно розробити спеціальні методи діагностики стану підприємства, що перевіряється. Це сприятиме більш раціональному використанню робочого часу аудитора. Перевірка аудитором правильності алгоритму розрахунку залишків виробничих запасів займає важливе місце в загальному порядку перевірки обліку виробничих запасів підприємств, оскільки помилки в алгоритмі розрахунку та їх повторне застосування до повторюваних господарських операцій можуть спотворити результати господарської діяльності.

Окрім оцінки систем внутрішнього контролю, внутрішній аудит передбачає оцінку системи управління ризиками, а оскільки процес внутрішнього контролю є невід'ємною частиною процесу управління ризиками, то відповідно всі положення концептуальних засад внутрішнього контролю є прийнятними для інтегрованої моделі управління ризиками підприємства. Серед контрольних процедур, зокрема, слід відзначити: погодження, підтвердження, звірку, аналіз результатів, забезпечення безпеки активів, розподіл повноважень. Засоби контролю включають політики та процедури, які забезпечують виконання управлінських обов'язків, охоплюють усі рівні підприємства та передбачають процедури контролю, які забезпечують регулювання операційної ефективності підприємства-перевізника, регулювання достовірності фінансової звітності та забезпечувати дотримання встановлених законодавством вимог до діяльності автотранспортних підприємств.

Реалізація напрямів поліпшення обліку та аудиту виробничих запасів автотранспортних підприємств приведе до підвищення результативності його фінансово-економічної діяльності.

**РОЗДІЛ 4****БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ТА  
АНТИКРИЗОВА СИСТЕМА  
ГОСПОДАРЮВАННЯ****4.1. Економічна безпека підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні**

© Мазур І. І.

*д-р. екон. наук, проф.,**Київського національного університету ім. Тараса Шевченка,  
м. Київ, Україна*

За теорією потреб Маслоу А. безпека є однією з головних потреб, а отже умов життя людини, суспільства, держави.

Термін “безпека” використовується з 1190 р. й означав “спокійний стан духу людини, яка вважала себе захищеною від будь-якої небезпеки”. У ХУІ – ХУІІІ ст. термін “безпека” отримав нове трактування – “стан, ситуація спокою, коли немає реальної небезпеки” [2, с. 236].

В сучасних умовах поняття безпека трактують як ступінь (рівень) захищеності від негативного впливу внутрішніх та (або) зовнішніх чинників.

Під час існування СРСР, у складі якого перебувала й Україна, вважалося, що завдяки адміністративно-командній економіці та потужному ВПК потреб у економічній безпеці не було. На початку 90-х рр. ХХ ст. з розвитком ринкової економіки в Україні виникла необхідність у економічній безпеці, оскільки непередбачуваність і нестабільність розвитку ринкової економіки створювала ризики та загрози для існування не лише підприємців, а й національної економіки в цілому.

Економічна безпека – стан національної економіки, за якого зберігається економічна стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і задовольняються потреби особи, суспільства, держави [2, с. 236].

Одним з найнебезпечніших викликів для України, починаючи з 2014 р. стала спочатку гібридна, а вже з 24 лютого 2022 р. повномасштабна війна рф з Україною. Перед тим економіка України вже була ослаблена пандемією COVID-19. Усе це актуалізує обрану тему з огляду на необхідність виявлення не лише викликів та загроз економіці, а й запропонованих заходів, спрямованих на безпеку підприємництва.

В умовах широкомасштабної війни у 2022 – 2023 рр. для України виникли нові виклики та загрози. Експерти з Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) зазначають, що з урахуванням визначених Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 р., затвердженою Указом Президента України від 11.08.2021 р. № 347/2021, до таких слід віднести [1]:

- посилення економічної невизначеності внаслідок ескалації агресії з боку рф;
- загрози для цілісності економічного простору;
- погіршення умов роботи національних підприємств внаслідок посилення загроз зупинки та/або фізичного знищення підприємств, руйнування інфраструктури;
- порушення логістичних ланцюжків;
- прискорення темпів інфляції та зростання цін виробників;
- розбалансування фінансової системи;
- посилення кіберзагроз для економіки тощо.

У “Плані відновлення України від наслідків війни” (План), запропонованому Міністерством економіки України та розглянутого на Комітеті з питань економічного розвитку Верховної Ради України 24 березня 2023 р., зазначено, що “внаслідок війни відбулось значне падіння економіки України (29,2 % ВВП у 2022 р.) та зросли витрати бюджету через необхідність фінансування сектору безпеки та оборони – витрати на безпеку та оборону складають понад 50 % бюджету”, крім іншого, саме тому українська економіка потребує 750 млрд дол. на відновлення та розвиток до 2032 р., зазначено в цьому “Плані” [4].

Рушієм ринкової економіки є підприємницька діяльність, тому акцентом у відновленні України не лише після війни, але й у воєнний період має стати створення сприятливих умов для підприємців, перш за все забезпечення їхньої економічної безпеки.

Економічна безпека підприємницької діяльності – це рівень захищеності та безпечності ведення підприємництва як новаторської господарської діяльності на ринку, пов’язаної із ризиком, залученням нових ресурсів, створенням нових ніш на ринку тощо є закономірним та має на меті систематичне отримання прибутку [2, с. 241].

З метою детальнішого розуміння поняття “економічна безпека підприємницької діяльності” використаємо запропоновані Ситник Г. В. критеріальні ознаки та у відповідності з ними елементи економічної безпеки підприємництва з нашими доповненнями (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Складові економічної безпеки підприємництва**

Критеріальна ознака	Елементи економічної безпеки підприємництва
За рівнем прояву та формування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна безпека підприємництва галузі;</li> <li>– економічна безпека підприємництва регіону;</li> <li>– економічна безпека суб’єкта підприємницької діяльності</li> </ul>
За функціональним напрямом формування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансова безпека;</li> <li>– кадрова безпека;</li> <li>– інформаційна безпека;</li> <li>– енергетична безпека;</li> <li>– інвестиційна безпека;</li> <li>– інноваційна безпека;</li> <li>– правова безпека;</li> <li>– технологічна безпека;</li> <li>– екологічна безпека;</li> <li>– продовольча безпека;</li> <li>– кібербезпека тощо</li> </ul>
За джерелами формування факторів впливу та можливостями впливу на них	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішня економічна безпека;</li> <li>– зовнішня економічна безпека</li> </ul>
За стейкхолдерами підприємницької діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна безпека власників;</li> <li>– економічна безпека кредиторів;</li> <li>– економічна безпека найманого персоналу;</li> <li>– економічна безпека постачальників;</li> <li>– економічна безпека споживачів;</li> <li>– економічна безпека держави;</li> <li>– економічна безпека громади</li> </ul>

*Джерело: складено автором за даними [3, с. 12 – 13]*

Запропонований у табл. 1 матеріал дає нам комплексне та систематизоване уявлення про економічну безпеку підприємницької діяльності, де кожна критеріальна ознака показана через набір об’єкт-суб’єктних елементів економічної безпеки.

На думку експертів з НІСД у світі відбувається зміна парадигми загроз економічній безпеці. Змінюються джерела загроз і все більшою мірою на економічну сферу впливають неекономічні чинники [1].

Щодо джерел загроз, то їх може бути декілька, а не одне як було прийнято вважати раніше. Джерела загроз носять комплексний характер і масштабуються на горизонтальному рівні, виходячи із внутрішніх, перетворюються на зовнішні, і навпаки.

До неекономічних чинників загроз слід віднести перш за все військові, політичні, медичні, екологічні, інформаційні (ІІСО), а також гуманітарні (вимушена внутрішня та зовнішня міграція, торгівля людьми, наркоторгівля тощо).

Експерти з НІСД у своєму дослідженні “загрозу визначають як потенційну подію, дію або обставину, яка може завдати шкоди, збитків у певній сфері; ризик визначається як поєднання ймовірності та потенційного впливу загрози” [1, с. 4].

З урахуванням зміни парадигми загроз на міжнародну арену виходять нові тренди, які зумовлюють сучасні виклики економічній безпеці підприємницької діяльності.

До таких віднесемо такі неекономічні загрози як – військові, епідемічні, екологічні, медичні, кіберзагрози і т. ін.

З урахуванням війни виникає продовольча загроза не лише в Україні, але й для інших країн світу. Зокрема більшість земель сільськогосподарського призначення, а в нашому випадку фермерство, не має можливості не лише обробляти землю, збирати врожаї, але й

навіть немає доступу до деокупованих земель, оскільки такі землі були заміновані. За даними Міністерства економіки, замінована третина території України, з яких 2,6 млн. га землі сільськогосподарського призначення [1]. Вже ведуться роботи по гуманітарному розмінуванню, але це може затягнутись на тривалий час. Таким чином збільшується дефіцит продовольчої продукції на ринках. Крім того знеструмлення внаслідок порушення критичної інфраструктури створює дефіцит енергоносіїв, що також впливає на логістику продовольства. Внаслідок такого підвищується цінова волатильність на товарних ринках.

Міжнародним трендом загроз також стала розбалансованість інвестиційних потоків і внаслідок інновацій прискорюється цифрова трансформація підприємницької діяльності [1]. Внаслідок війни виникає високий рівень ризику в намірах інвесторів, зокрема банківське кредитування підприємницької діяльності згортається високими темпами. Підприємці, не маючи власних інвестицій та обмежений доступ до іноземних інвестицій не можуть втілювати у своєму розвитку інноваційні проекти. Усе зазначене призводить до погіршення конкурентного стану українських підприємців як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Суттєве погіршення соціально-економічного стану України внаслідок війни відбулося за рахунок поглиблення диспропорцій на ринку праці. Внаслідок чого зросло безробіття. Зменшується купівельна спроможність працездатного населення. Збільшилась кількість людей з обмеженою працездатністю та особливими потребами.

Вимушена міграція українського населення за кордон і внутрішньо переміщених осіб (ВПО) через втрату житла та втечі від окупації суттєво зменшує трудовий потенціал в Україні. “Станом на 27.12.22 р. біженців з України в Європі зафіксовано 7,9 млн осіб (за даними ООН). 70 – 75 % або 4 – 6 млн осіб (оптимістично) повернуться. Буде не вистачати 3 – 4,5 млн робочої сили для росту ВВП України” [4]. Тобто ризик ризику погіршення соціально-економічного становища найбільш вразливих верств населення України зокрема втрата можливостей бути зайнятими на ринку праці залишається, а це має високий вплив на соціальну, так і на економічну безпеку підприємництва.

Руйнація соціальної та цивільної інфраструктури в умовах війни є викликом для зміни у підходах держави до соціальної політики. Зокрема соціальна політика держави має орієнтуватися як на економічну інклюзію, так і соціальну інклюзію на довготривалий період.

Використаємо дані досліджень бізнесу в Україні, отриманих Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія.Бізнес, Advanter Group, які провели опитування 653 підприємців – власників та CEO підприємств різних форм за кількістю зайнятих (мікро-, малих та середніх підприємств) у серпні 2023 р. для реальної ситуації стану та проблем підприємницької діяльності в Україні [5].

За основу взято Індекс ділової активності (UBI), який розраховується в Україні з 2020 р. Індекс обраховується як для виробничих, так і для сервісних підприємств. UBI показує активність бізнесу, його спроможність нарощувати товарообіг і створювати робочі місця. Якщо показник UBI менше за 50 %, це говорить про слабку очікуваність зростання підприємницької діяльності.

За даними проведених досліджень [5] UBI в Україні у період серпня 2023 р. дорівнював 38,23 % зі 100 % можливих, що говорить про неочікуваність зростання ділової активності підприємств. Разом з тим, якщо порівняти цей показник з попередніми дослідженнями, то виходить, що показник зріс на 3 % (червень 2023 р. UBI – 35,3 %). Звісно, що це поки що не є очікуваним у 50 % показника UBI, але все ж таки є зростання. Слід зазначити, що позитивними очікуваннями, коли Індекс ділової активності в Україні був більший за 50 % це період з червня 2021 р. по січень 2022 р. Натомість у червні 2022 р. UBI дорівнював трохи більше як 20 %.

Розглянемо Індекс ділової активності підприємництва в Україні за період 6 місяців (з січня по червень) 2023 р. в розрізі форм підприємництва за чисельністю зайнятих (табл. 2).

Таблиця 2

**Індекс ділової активності (UBI) підприємництва в Україні за перше півріччя 2023 р., %**

Розмір підприємства	Зростання	Очікувані результати	Зупинення
Мікропідприємство	9	22,7	16,2
Мале та середнє підприємство	11,2	28,7	3,2

Джерело: складено автором за даними [3]

Як видно з табл. 2 певне зростання результатів діяльності та відповідність очікуваним результатам відбулося в підприємницькій діяльності, що є показником незламності та стійкості українських підприємців не зважаючи на загрози та небезпеки в умовах війни. Варто зауважити, що в даних дослідженнях не відокремлені такі форми підприємств як малі та середні за чисельністю працюючих. На нашу думку, пояснити можна тим, що середніх підприємств в умовах війни набагато менше функціонує, ніж малих, тому їх і об'єднали.

Логічним виникає питання, що заважає, зрозуміло, що війна – головна перешкода, підприємництву відновлюватись? За даними опитування підприємців [5] до головних перешкод вони відносять:

- непрогнозованість розвитку ситуації на внутрішньому ринку України;
- непередбачувані дії держави, які можуть погіршити стан;
- недостатня кількість платоспроможного населення в Україні;
- недостатня кількість кваліфікованих працівників;
- відсутність достатнього капіталу;
- перешкоди з боку регуляторних і фіскальних органів (податкової, митниці тощо);
- високі податки і збори.

Серед проблем у взаємодії з державними органами влади в умовах воєнного стану підприємці також відмічали наступні:

- вимагання хабаря;
- вимагання переплати податків з боку податківців;
- перевірки бізнесу з боку різних владних структур;
- рейдерство (у тому числі прямо, або за допомогою представника влади).

Водночас 6 % підприємців зазначають, що користуються програмами підтримки з боку державних органів, проте 82,8 % не беруть участі або не знають про таке. Разом з тим, дізнавшись про таке, вони виявили бажання брати у державній підтримці участь [5].

Одними з головних задач на думку підприємців, які має вирішити держава в умовах воєнного стану, щоб забезпечити розвиток підприємництва в Україні є:

- подолання корупції;
- проведення судової реформи;
- покращення доступу до кредитів і їх здешевлення;
- впровадження Антикорупційної податкової реформи “10-10-10(+3)”;
- перегляд критеріїв ризикованості операцій ДПС тощо.

Звісно, що підтримка з боку держави в будь якій формі – чи то інформаційна підтримка (як то інформація про пільгове кредитування тощо), чи фінансова (будь якого виду гранти, пільги на сплату місцевих податків і зборів тощо), чи консультативна, чи освітня, чи підбір кваліфікованих кадрів створює умови економічної безпеки для модераторів української економіки – підприємців.

Підсумовуючи, слід зазначити, що економіка України в цілому та підприємницька діяльність зокрема, продемонстрували в умовах воєнного стану достатні рівні адаптивності та стійкості до найкритичніших ризиків, викликаних війною.

У “Плані відновлення України від наслідків війни” визначено сім ключових елементів, на яких має ґрунтуватись відновлення [4].

Насамперед це два стратегічних імперативи (1-2):

1. Інтеграція в ЄС і доступ до ринків ЄС і G7;
2. Національна безпека.

Сприятливими факторами, зазначено в Плані, є (3-4):

3. Макрофінансова стабільність, що включає:

– фінансову стабільність (ефективна податкова та митна система, бюджетна та торгова політика);

- ефективні фінансові ринки;
- ефективне управління державними активами.

4. Сприятливе середовище для бізнесу:

– інвестиційна привабливість (верховенство закону, боротьба з корупцією, конкурентоспроможна вартість капіталу);

- спрощене регулювання;
- ефективний ринок праці.

Ключовими рушіями майбутніх змін є (5-7):

5. Трансформація пріоритетних секторів:

- визначення пріоритетних секторів у контексті економічних можливостей, конкурентних переваг України, глобальних тенденцій;
- визначення “проектів-каталізаторів” для залучення приватних інвестицій у пріоритетні сектори.

6. Міцний людський капітал:

- масштабна програма перекваліфікації для забезпечення оптимального рівня локалізації;
- підвищення рівня якості життя (освіта, соціальний захист, охорона здоров’я, культура, спорт);
- вирішення демографічної проблеми.

7. Ефективна інфраструктура:

- модернізована фізична інфраструктура для забезпечення швидкої логістики в Україні та в Європу;
- модернізований житловий фонд та міське планування [4].

Проте, на думку експертів з економічної безпеки НІСД, “імплементация імперативів економічної безпеки до повсякденної політики економічного розвитку України потребуватиме повноцінного врахування викликів і загроз у практиці нормотворення та вироблення відповідної політики. Крім цього, забезпечення економічної безпеки передбачає вирішення проблеми: чи варто інвестувати зараз у мінімізацію загроз, які ще не реалізувалися, особливо в умовах критичного раціонування коштів та ресурсів розвитку” [1].

Розглянемо ці ключові елементи з погляду того, що вже можна робити підприємцям, знаходячись у воєнному стані на не окупованих і деокупованих територіях.

Угода про асоціацію з ЄС вже дозволяє інтегруватись Україні до внутрішнього ринку ЄС без вступу до ЄС. З точки зору продовольчої безпеки інтеграція з ЄС передбачає умови по сільському господарству, за яких мають бути гармонійно поділений експорт зерна: на той, який йде в ЄС як кормова база для ЄС та експорт зерна для третіх країн. За цих умов ЄС посилюватиме продовольчу безпеку України у глобалізованому світі. Отже збільшиться інвестиційна привабливість для забезпечення інфраструктурних проектів з перевезення та зберігання продовольства в Україні, а саме – зернових культур.

У сфері продовольчої безпеки планується державна підтримка малих і середніх підприємств за умови створення ними нових робочих місць у переробній промисловості.

Планується стимулювання державою експортно-імпортних операцій шляхом державних гарантій підприємцям часткового покриття кредитних ризиків за умов залучення ними імпортного обладнання у виробничих підприємствах для створення нових або модернізації вже існуючих виробництв. Для цього мають залучатись валютні кредити українських комерційних банків через український механізм ЕСА, тоді 85 % кредиту покривається з припущенням 70/30 LTC [4].

Страховання та перестраховання воєнних ризиків шляхом створення доступного страхового продукту через мобілізацію донорського капіталу створить сприятливі умови для залучення прямих іноземних інвестицій з метою фінансування приватного сектору.

Державна підтримка підприємств за Програмою 5-7-9 завдяки Фонду розвитку підприємництва надасть їм розширеного доступу до фінансів.

Виявлення корупції в Україні стає актуальним як з точки зору оцінки ефективності проведення реформ у сфері оподаткування, так і з точки зору становлення інституту громадської думки в частині її адекватності реальним процесам, що відбуваються в економіці. Громадська думка, перетворена на “криве дзеркало” антикорупційних реформ, стає фактором ризику їх ефективності. Через відсутність прозорості, передбачуваності та простоти інституційних реформ адекватного уявлення про корупцію потребує як держава, так і громадськість. Посилення корупції призводить до погіршення інституційної рівноваги, а отже, до економічної небезпеки [2, с. 255].

З метою подолання корупції в Україні слід провести детінізацію економіки як створення такого інституційного середовища в країні, де тіньова економіка стала б економічно не вигідною. Інституційні перетворення мають здійснюватись у спосіб максимального врахування інтересів суб’єктів господарювання в сприятливих для легальної економічної діяльності умовах.

Отже, рішуче долати корупцію як інститут тіньової економіки слід через здійснення комплексу радикальних економічних правових, організаційних і адміністративних заходів.

**4.2. Роль публічного управління інноваційною діяльністю підприємств  
щодо забезпечення економічної безпеки держави в післявоєнний період**

© Вербицька Г. Л.

*канд. екон. наук, доц.,*

*Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна*

Розвиток інноваційної діяльності підприємств неможливий без рішучих кроків органів публічного управління. Україна, через військову агресію російських терористів, зазнала непоправних людських втрат, втратила частину території, зазнала значних руйнувань інфраструктури, в тому числі житлових будинків, промислових підприємств, об'єктів інфраструктури критичних для життєзабезпечення населення. Це в значній мірі впливає на інвестиційний клімат держави. Ще однією проблемою вітчизняних підприємств є високий рівень зносу обладнання, через що вони не в змозі виготовляти високотехнологічну продукцію. Тому післявоєнна відбудова промисловості України повинна відбуватися з врахуванням тенденцій четвертої та п'ятої промислових революцій, щоб забезпечити стійкий розвиток країни, конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку, належний рівень економічної безпеки держави.

Враховуючи значну диференціацію впливу війни на регіони України, постає завдання реалізації різних регіональних стратегій відновлення. Для початку, важливо аналізувати наслідки війни для кожного окремого регіону України. Рівень пошкоджень і збитків може значно варіюватися в залежності від того, наскільки інтенсивні були бойові дії на території даного регіону. Після проведення детального аналізу житлового фонду, соціальної інфраструктури, промислових підприємств, сільськогосподарських угідь та інших елементів інфраструктури регіону, можна визначити пріоритети відновлення. Для цього необхідно залучати експертів з різних галузей, які мають великий досвід в реконструкції та відновленні постраждалих територій після конфліктів.

Одним з головних аспектів стратегії відновлення регіонів України після війни є залучення інвестицій. Необхідно створити сприятливі умови для інвесторів, зокрема, шляхом запровадження спеціальних пільгових режимів для підприємств, які готові інвестувати в регіональний розвиток. Крім того, важливим етапом стратегії відновлення є соціальне відновлення. Необхідно забезпечити відновлення освітніх закладів, медичних установ, культурних центрів та спортивних споруд. Розпочати програми психологічної підтримки та реабілітації постраждалих.

Важливо також розглянути можливість розвитку інфраструктури та туризму в регіонах, які мають великий потенціал. Це може стимулювати економічний розвиток та створення нових робочих місць для місцевого населення. Нарешті, ефективне управління процесом відновлення є ключовим фактором. Необхідно створити добре організовану систему координації та моніторингу робіт, а також забезпечити прозорий фінансовий контроль. Загальновизнаним фактом є те, що відновлення регіонів України після війни є складним та тривалим процесом. Але згуртованість країни та належне планування та реалізація регіональних стратегій відновлення можуть забезпечити вдалу реконструкцію та відновлення постраждалих територій.

На сьогоднішній день Україна опинилася на узбіччі технологічного розвитку. Технологічна структура вітчизняної промисловості в переважній більшості відповідає третьому-четвертому технологічним укладам, в той час як промисловість країн Західної Європи та США здебільшого представлена п'ятим та шостим технологічними укладами. Це негативно відображається на структурі вітчизняного експорту. Відповідно до проведеного аналізу Національним інститутом стратегічних досліджень, в експорті України у 2022 р. дві третини становили сировина та напівфабрикати, причому близько половини – тільки сировинна продукція. Зокрема, частка руд і мінералів засягла 7,4 %, зернових та олійних культур – 29 % [5]. Такий стан речей призводить до недоотримання прибутків державою, оскільки ціни на сировину є набагато меншими, ніж на готову продукцію. Експорт продукції з більшою доданою вартістю сприяв би вирішенню такої проблеми як безробіття, оскільки при налагодженні переробки сировини створювалися б додаткові робочі місця. Тому, щоб Україна була гідно представлена на світовому ринку товарів, необхідно провести кардинальні якісні зміни технології виробничих процесів та здійснювати перманентне впровадження інновацій, виходячи з швидкого розвитку науково-технічного прогресу.

Специфіка інновації як товару визначається високим ступенем невизначеності при отриманні науково-технічного результату, особливим характером фінансування, тобто ризиком тимчасового розриву між витратами та результатами, невизначеністю попиту [3, с. 60]. Інновації, як правило, потребують значних витрат на дослідження, розробку, виробництво та маркетинг нових продуктів або послуг. В той час, як вітчизняні підприємства працюють здебільшого в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Тому темпи інноваційної активності вітчизняних підприємств є не надто високими. Це призвело до того, що в структурі вітчизняного експорту переважає сировина, в той час як готова продукція не має значного попиту на світовому ринку.

Розвинені країни світу, такі як США, Німеччина, Японія, Південна Корея, Китай та інші, отримали технологічне лідерство в результаті цілеспрямованого інвестування та стимулювання на державному рівні розвитку в промисловості технологічних ланцюгів у межах п'ятого і шостого технологічних укладів. П'ятий технологічний уклад, який тривав з 1970-х до 2000-х років, був ознаменований розвитком інформатики, телекомунікацій, робототехніки та інших технологій. У цей період розвинені країни впровадили ряд інновацій, які дозволили їм зайняти лідируючі позиції в глобальній економіці. Зокрема, США стали світовим лідером у галузях інформаційних технологій, а Німеччина – у галузі машинобудування. Шостий технологічний уклад, який триває з початку 2000-х років, характеризується розвитком штучного інтелекту, біотехнологій, квантових технологій та інших технологій. У цей період розвинені країни продовжують інвестувати в дослідження та розробки, щоб не відставати від конкурентів. Зокрема, США, Китай та інші країни активно розвивають штучний інтелект, який може змінити багато галузей економіки.

Україна має потенціал для активного розвитку високотехнологічних інновацій. У країні є значний науковий потенціал, а також зростаюча кількість кваліфікованих кадрів у галузі інформаційних технологій. Університети в Україні пропонують різноманітні освітні програми, які спрямовані на підготовку бакалаврів та магістрів з акцентом на забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Крім того, особи, які бажають просунутися в науковій кар'єрі, можуть захистити кандидатські або докторські дисертації, пов'язані з розробкою імплементації інноваційного механізму розвитку українських підприємств. Ці дослідження мають на меті розробити науково-методологічний базис та методико-прикладні засади для функціонування інноваційного процесу. Україна також активно розвиває інноваційну інфраструктуру, яка включає бізнес-інкубатори, технопарки та інші організації, що сприяють інноваційній діяльності. Однак для того, щоб досягти успіху в цій сфері, в Україні необхідно створити сприятливе середовище для розвитку інновацій. Це можливо зробити завдяки ефективному публічному управлінню.

Публічне управління інноваційною діяльністю, ми пропонуємо розглядати, як це процес розробки та впровадження стратегій і політик, які сприяють створенню та розвитку інноваційного середовища в суспільстві. Це включає в себе створення сприятливих умов для розвитку науково-дослідних інститутів, промисловості та бізнесу, інноваційних стартапів та підприємств, підтримку наукових досліджень, комерціалізацію наукових розробок і технологій, а також підвищення інноваційності у різних секторах економіки. Основна мета публічного управління інноваційною діяльністю – це створення умов для стимулювання інновацій, що сприяють розвитку економіки, підвищенню конкурентоспроможності та покращенню якості життя громадян.

Для успішного публічного управління інноваційною діяльністю необхідно розробляти чітку стратегію інноваційного розвитку, яка враховуватиме потенціал та потреби країни. Важливо створити ефективну систему координації та співпраці між різними державними органами, науковими установами, бізнес-середовищем та громадським сектором. Одним з ключових елементів публічного управління інноваційною діяльністю є створення сприятливих умов для розвитку інноваційного підприємництва. Це може включати політику залучення інвестицій, створення спеціальних інноваційних підприємств, надання підтримки стартапам, а також малому та середньому бізнесу. Окрім того, необхідно забезпечити належну увагу до науково-дослідницької діяльності і розробок.

Розвиток наукових установ, стимулювання наукових досліджень та інтелектуальної власності, підтримка наукових зв'язків і співпраці – це важливі елементи публічного управління інноваційною діяльністю. Також велике значення має інфраструктура інноваційного розвитку. Створення технопарків, інкубаторів, інноваційних кластерів і спеціалізованих центрів досліджень дозволяє знизити витрати на інноваційну діяльність, сприяє обміну знаннями та технологіями, а також сприяє залученню фахівців та талантів у сферу інновацій.



Ефективне публічне управління інноваційною діяльністю також передбачає наявність механізмів оцінки результативності та моніторингу інноваційних проєктів. Це дозволяє визначити ефективність витрачених ресурсів і вчасно коригувати стратегію розвитку. Загалом, публічне управління інноваційною діяльністю є складним та багатограним процесом, який вимагає взаємодії різних зацікавлених сторін. Правильна стратегія, політика та інструменти публічного управління спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку інноваційного середовища, що сприяє економічному зростанню та підвищенню якості життя.

Інновації мають великий потенціал для трансформації суспільства та покращення життя людей. Однією з ключових сфер, яка стикається зі змінами, є інформаційні технології. Швидкий розквіт технології обробки та передачі інформації призвів до появи сучасних комп'ютерів, мобільних пристроїв, хмарних сервісів та штучного інтелекту. Ці нові технології значно спрощують та прискорюють обробку та передачу даних, забезпечуючи глобальну комунікацію та доступ до інформації у реальному часі.

Також велике значення мають інновації у виробництві та промисловості. Розвиток автоматизації, робототехніки, інтернету речей та інших передових технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати та покращити якість продукції. Це дозволяє компаніям бути більш ефективними на ринку і займати топові позиції у своїх галузях.

Кардинальні зміни також спостерігаються у медицині та біотехнологіях. Нові методи діагностики, лікування та профілактики хвороб стають доступнішими та ефективнішими завдяки впровадженню інноваційних технологій. Наприклад, генетичні дослідження дають змогу знаходити генетичні причини хвороб та розробляти індивідуальні підходи до лікування.

Крім того, інновації в енергетиці, екології та розвитку сталих технологій мають важливе значення для забезпечення енергетичної безпеки та боротьби зі зміною клімату. Розробка енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення викидів шкідливих речовин допомагають знизити негативний вплив на навколишнє середовище та створюють зелені робочі місця.

Досвід розвинених країн свідчить, що інноваційна складова є головним драйвером не лише економічного зростання, але й економічного добробуту в цілому. З іншого боку, технологічна залежність багатьох країн, що розвиваються, від розвинених країн є серйозною загрозою національній безпеці, що, в свою чергу, згодом втілюється у низці економічних та соціальних проблем [2].

Розвиток високих технологій сприяє переходу суспільства на стадію виробництва, де значення набувають інформація, знання, інновації. Цей перехід впливає на соціальну структуру суспільства, оскільки змінюються вимоги до праці, інтелектуальні навички стають все важливішими. Також, глобалізація і посилення взаємодії між різними країнами стають необхідними для успішного функціонування в цьому новому економічному середовищі. Однак, разом з цим може зростати відрив між економічно розвиненим ядром і менш розвинутою периферією, що може спричинити соціальне протистояння і нерівність.

Першочерговим завданням стратегії неоіндустріалізації України є впровадження сучасних нових і технологічно модернізованих поточних виробничих потужностей для поглиблення ступеня переробки вітчизняної сировини: продукції АПК (сільськогосподарська сировина, деревина, волокна та тканини), металургійного переділу, машинобудування – для збільшення кінцевої вартості виробленої продукції, її доданої вартості, заміни структури товарного експорту на високотехнологічний [6, с. 127]. Для розвитку нових виробництв на новій технологічній основі необхідні інвестиції.

Міжнародний досвід констатує, що для макроекономічної рівноваги країн та їх інтеграції у світову економіку потрібні інвестиції в економіку в межах 19 – 25 % ВВП, нижче 10 % від ВВП говорить про відсутність економічного розвитку країни [4, с. 127]. Активізація інвестиційних процесів є важливим чинником для відновлення і стійкого розвитку національної економіки України, забезпечення її економічної безпеки.

Інвестиції можуть надати необхідний капітал для відновлення постраждалої інфраструктури, створення нових робочих місць та підтримки економічного зростання. Одним із способів привернення інвестицій є створення сприятливого інвестиційного клімату. Це включає в себе розробку та впровадження прогресивного законодавства, спрощення бюрократичних процедур та забезпечення правової охорони прав інвесторів. Також важливо залучати іноземних інвесторів шляхом презентації конкурентних переваг України, наприклад, її географічного положення, розвинутої інфраструктури, кваліфікованої робочої сили та потенціалу для експорту.

Для прискорення інвестиційних процесів в Україні необхідно розвивати фінансовий ринок, залучати інвестиції в інноваційні галузі, сприяти розвитку малого та середнього бізнесу та створенню сприятливих умов для стартапів. Крім того, важливо підтримувати співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями та іншими країнами, щоб отримати фінансову допомогу, технологічну підтримку та інші ресурси для реалізації інвестиційних проектів. В цілому, розвиток і активізація інвестиційних процесів є ключовим для відновлення економіки України після конфлікту і забезпечення стійкого розвитку у майбутньому.

У цьому контексті варто згадати, що після Другої світової війни найбільш важливим аспектом плану Маршала для Європи була економічна реконструкція виробничого сектора. За “планом Маршала” фінансувалося 143 програми постачання промислового обладнання до європейських країн. Крім того, надходження до “зустрічних фондів” у Європі використовувалися на здійснення державних інвестицій і програм розвитку промисловості. Зокрема, Інвестиційна програма, представлена у Парижі, передбачала закупівлю машин і обладнання для залізничних і сталеливарних підприємств, вугільних шахт, нафтопереробних підприємств, електростанцій, сільського господарства [1].

Війна в Україні на жаль має дуже негативні наслідки і є справжньою катастрофою для країни та її народу. Вона призводить до великої людської трагедії, знищення житлових та інфраструктурних об'єктів, економічного спаду та соціальної нестабільності. Однак, якщо розглядати ситуацію з іншого боку, необхідно визнати, що навіть у таких негативних обставинах є певні можливості та відкриття. У процесі відновлення та модернізації країни після війни, Україна має можливість долучити до цього процесу світових експертів різних галузей. Світові експерти зможуть привнести свої знання, досвід та інноваційні підходи, які допоможуть українському суспільству швидше відновитися після конфлікту. Наприклад, експерти з економіки можуть допомогти відновити підприємства, стимулювати інвестиції та розвиток бізнесу. Експерти з інфраструктури та будівництва можуть допомогти у відновленні інфраструктури, житлових районів та соціальних об'єктів. Експерти з освіти та науки можуть сприяти модернізації освітньої системи та розвитку наукових досліджень. Важливо зазначити, що співпраця зі світовими експертами має бути побудована на основі взаємовигідних партнерських відносин. Україна повинна мати можливість використовувати знання та досвід експертів, а вони в свою чергу повинні бути зацікавлені в успішній модернізації та відновленні країни. Однак, важливо пам'ятати, що головна увага повинна бути зосереджена на внутрішньому потенціалі та роботі українського суспільства. Залучення світових експертів може бути важливим доповненням та підтримкою, але далеко не єдиним рішенням. Усі зусилля мають бути спрямовані на зміцнення внутрішніх ресурсів, розвиток освіти, науки та інноваційної діяльності в Україні. Тільки так можна досягти стійкого відновлення та процвітання країни після війни.

Підвищення продуктивності та модернізація виробництва є ключовими факторами для економічного відновлення України. Це дозволить країні забезпечити стабільний ріст економіки, збільшити конкурентоспроможність і привернути іноземні інвестиції. Підвищення продуктивності означає ефективніше використання ресурсів, таких як робоча сила, обладнання та технології. Це може бути досягнуто шляхом впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення процесів виробництва. Модернізація виробництва передбачає оновлення технологічного обладнання та інфраструктури, що дозволяє підвищити якість продукції і знизити витрати на її виробництво. Це може також залучити нові галузі та створити робочі місця. Важливо, що підвищення продуктивності та модернізація виробництва також сприятиме інтеграції України у світове економічне співтовариство. Країна зможе конкурувати на світовому ринку, залучати іноземні інвестиції і розвивати експортні можливості.

Отже, Україна повинна зосередитися на підвищенні продуктивності та модернізації виробництва, як на основні рушії економічного відновлення. Це не тільки вирішить проблему нестачі робочої сили, але також забезпечить більшу інтеграцію країни у світове економічне співтовариство. Для досягнення національних економічних інтересів та забезпечення економічної безпеки, державна політика повинна включати такі напрямки: формування програми інноваційного розвитку, впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції та послуг, підтримка підприємництва і привабливості інвестиційного клімату, подолання корупції, підвищення життєвого рівня населення, розширення соціальних програм та підтримки соціально вразливих верств населення, залучення іноземних інвестицій, розширення експорту товарів та послуг, просування українських товарів на світових ринках.

**4.3. Зерновиробництво України під час війни: основні проблеми та регіональні перспективи розвитку**

© Горбатюк Л. М.

*канд. екон. наук,*

*доцент кафедри економіки і маркетингу,*

*Луганський національний університет ім. Т. Шевченка, м. Полтава, Україна*

Аграрний сектор України являється однією з головних та перспективних галузей національної економіки. Він формує до 20 % внутрішнього валового продукту країни. Упродовж останніх років агробізнес характеризувався позитивною динамікою та на кінець 2021 р. приніс майже 40 % валютної виручки країни. Домінує в аграрному секторі України галузь рослинництва, на яку припадає більше 70 % сільськогосподарської продукції. Основними зерновими культурами країни є кукурудза, пшениця та ячмінь. До початку повномасштабного вторгнення РФ, Україна щорічно виробляла близько 100 млн т зернових. Такі обсяги виробництва забезпечували їй місце однієї з найбільших світових експортерів зернових [4].

За підсумками 2021 р., в історії України був зафіксований найбільший експорт пшениці – 20071 тис. т, м'яса птиці – 459 тис. т, заморожених ягід та інших фруктів – 76 тис. т, макаронних виробів – 38 тис. т. За даними Державної митної служби України, у 2021 р. Україна експортувала агропродовольства на суму 27,9 млрд доларів США, що майже на 25 % більше попереднього 2020 рекордного року в 22,4 млрд доларів США. Російська агресія зумовила чисельні критично-загрозливі виклики перед державою, громадянським суспільством України й наукою, які далеко виходять за межі суто військових та потребують ефективного випереджаючого реагування за всіма сферами економіки та життєдіяльності суспільства.

За даними Київської школи економіки, тільки за перші три місяці війни загальні збитки аграрного сектору України становлять понад 4,3 млрд доларів, що складає приблизно 15 % капіталу країни [2]. Непрямі витрати у сільському господарстві через стрімку інфляцію, зменшення виробництва, підвищення цін на виробничі фактори та блокування портів сягнули позначки 23,3 млрд доларів США [2]. Внаслідок військових дій посівна кампанія 2022 р. стала найскладнішою з років незалежності України.

За своєю актуальністю, після забезпечення військових аспектів перемоги у війні, на порядок денний висуваються проблеми повоєнного відновлення економіки країни, зокрема – її пріоритетних галузей і сфер.

Проблема повоєнного розвитку агропродовольчої сфери набуває особливої актуальності, виходячи зі структури національної економіки, її наявних і прогнозованих конкурентних переваг у системі світового поділу праці та сукупності похідних внутрішніх і зовнішніх чинників.

Зважаючи на те, що Україна є одним із світових лідерів у експорті зернових та олійних культур, вторгнення росії спричинило значний вплив на сільське господарство та продовольчу безпеку в усьому світі. У 2021 р. обсяги експорту української олії склали більше 6 млн т, що становило понад 47 % світових продажів продукту. Початок воєнних дій в країні внаслідок зниження обсягів поставок спричинив паніку на світовому ринку олійних. Ціни на продукцію суттєво зросли.

Окупація територій та продовження військових дій в країні призвели до зменшення посівних площ на 3,5 млн га, виникнення дефіциту робочої сили, обладнання, пального, коштів, руйнування логістичних маршрутів – все це спричинило небачені до цього виклики для аграріїв (рис. 1).

Виробникам зерна війна завдала серйозних збоїв. Зокрема, це стосується ланцюгів постачання насіння, добрив, сільськогосподарської техніки, каналів реалізації та інше. Окрім цього, війна спричинила дестабілізацію внутрішнього ринку зерна, відбулося значне зменшення попиту на зерно. На початку війни тимчасово зупиняли свою роботу багато переробних підприємств. З урахуванням впливу населення, імовірно внутрішній попит просів більше, ніж зменшилася пропозиція зерна.

Внутрішня торгівля зерном в Україні після початку воєнних дій почала відновлюватися з березня 2022 р. Проте, ціни на зерно, залежно від класу, зменшилися: з 8500 – 9400 грн/т в лютому 2022 р., до 5000 – 6500 грн/т у травні 2022 р. та 4000 – 5500 грн/т у червні 2022 р. Через тиск великих запасів зерна на складах відбувся обвал закупівельних цін.

Через окупацію територій в країні суттєво зменшилися збиральні площі під озиминою. Це призвело до скорочення виробництва зерна та значних фінансових втрат виробників агропродукції. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на

26.09.2022 р. озимим ріпаком засіяно 960,6 тис. га (+2 % до показника 2021 р.), озимую пшеницею – 622,1 тис. га (– 68 % до показника 2021 р.), озимим ячменем – 64,5 тис. га (– 49 % до показника 2021 р.) [6]. Через зменшення посівних площ восени 2022 р. в країні відбулося суттєве скорочення озимого клину під пшеницею та ячменем. Це пов'язано з тим, що частина земель опинилася за межею фізичної можливості її обробітку (території Херсонської, Донецької, Луганської, частково Запорізької, Харківської, Сумської та Чернігівської областей), так і за відсутності в багатьох аграріїв ресурсів для проведення осінньої посівної [6].



**Рис. 1. Основні наслідки воєнного вторгнення рф на зерновиробництво України**

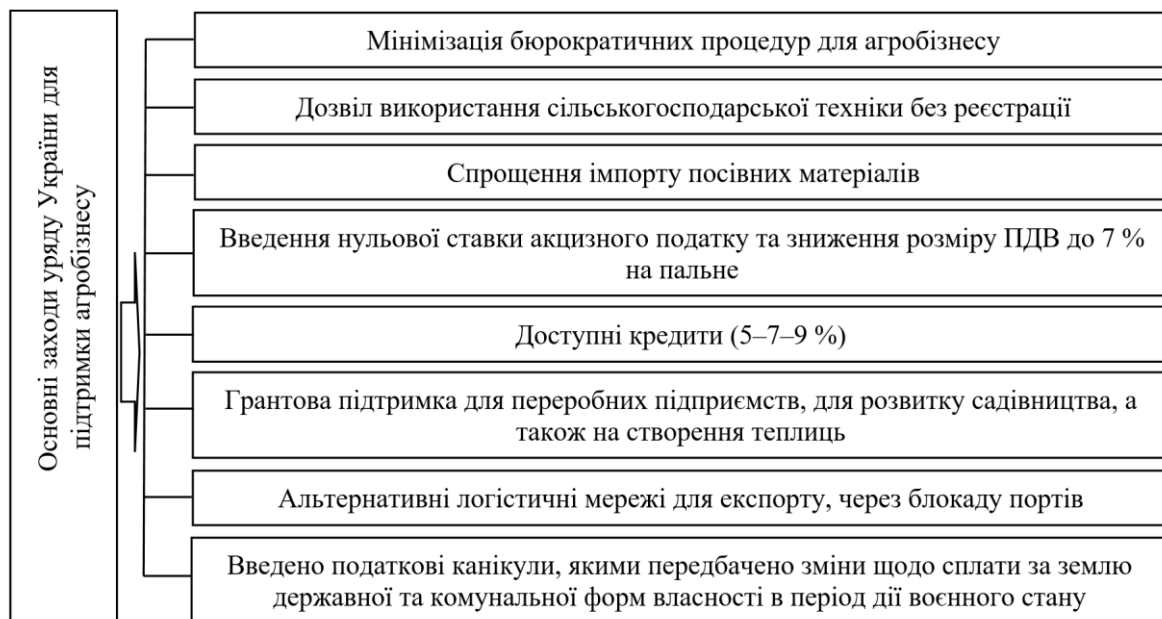
*Джерело: авторська розробка*

За словами заступника директора Національного наукового центру “Інститут аграрної економіки”, виконавчого директора Північного міжрегіонального наукового центру НААН д.е.н. О. Нечипоренка, за попередніми оцінками науковців, потенційна пряма шкода, якої було завдано вітчизняній сільськогосподарській інфраструктурі та її активам внаслідок повномасштабної агресії рф проти України, перевищує 6 млрд доларів США [1]. На думку науковця: “Додаткові економічні втрати галузі від війни лише у 2022 р. очікуються у розмірі близько 22 мільярдів доларів США, а зниження доходів сільського господарства та суміжних секторів – від 10 до 30 %. За підсумками 2021 р., частка агропромислового комплексу становила 10,6 % національного ВВП. Проте, оцінку наслідків бойових дій для аграрної галузі ускладнює нестача аналогії, коли у війну була залучена країна з настільки масштабним і важливим для світового ринку сільськогосподарським сектором, як Україна” [1].

Незважаючи на масштабні руйнування сільськогосподарської інфраструктури, мінування наших полів та значні зниження обсягів виробництва, провідні експерти стверджують про те, що галузі зерновиробництва навряд чи загрожує втрата житниці Європи та світу [1]. Центр досліджень продовольства та землекористування KSE Institute спільно з Міністерством аграрної політики та продовольства в аналізі “Огляд непрямих втрат війни в сільському господарстві України” вказує, що цей показник у сільському господарстві через зменшення виробництва, блокаду портів та подорожчання виробничих чинників оцінюють у 23,3 млрд доларів США [2].

Для підтримки агробізнесу, в умовах війни в країні, урядом було здійснено низку заходів (рис. 2).

Проте, проблема державного регулювання повоєнного відновлення агропродовольчої сфери на регіональному рівні є складною міждисциплінарною й міжфункціональною проблемою. В ній об'єктивно поєднується роль сільського господарства як сфери життєдіяльності суспільства й економіки у сукупності всіх її складових, державне регулювання як функція влади, продовольча безпека країни та регіонів, охорона навколишнього середовища, а також фундаментальні питання соціології, політології, правознавства тощо. Внутрішньою складовою зазначених аспектів є розв'язання питань необхідного посилення ролі держави з відповідним зниженням ролі сил ринку на повоєнному етапі; при цьому, мова не йде й не може йти про відновлення одержавлення економіки та суспільства [3].



**Рис. 2. Основні заходи уряду України для підтримки агробізнесу**

*Джерело: авторська розробка*

У контексті регіоналізації економіки як загальносвітової тенденції економічної діяльності (у тому числі – й формування макрорегіонів, котрі виступають як синтетичний організм окремо взятих регіонів) і принципових соціально-економічних особливостей регіонів України, відмінності між якими будуть ще більшою мірою посилюватися внаслідок війни, дана загальна проблема трансформується в площину опрацювання відповідних питань саме на регіональному рівні.

Одне з перших місць за виробництвом зерна в Україні займає Полтавська область, яка характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для їх вирощування.

За обсягами виробництва продукції сільського господарства Полтавська область відноситься до групи областей з високим рівнем сільської економіки. Частка сільського господарства у валовому регіональному продукті області (14,4 %) протягом останніх років зростає і значно перевищує середньо український показник (9,8 %) [6].

Виробничий потенціал аграрних підприємств Полтавщини, генетичні можливості сучасного асортименту сортів зернових культур за повного ресурсного забезпечення та чіткого дотримання технології їх вирощування дають змогу практично щорічно одержувати високу врожайність. Зокрема, у 2021 р. рівень урожайності зернових в області становив 58,8 ц/га та на 3,8 ц/га перевищив показник урожайності зернових по Україні в цілому (55,0 ц/га).

Для аналізу виробництва зернових культур в Полтавській області, зокрема Полтавській області, були використані офіційні дані державної служби статистики України та головного управління статистики в Полтавській області з 2017 по 2021 р. (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Розвиток зернової галузі в Україні та Полтавській області, 2017 – 2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. у % до 2017 р.
	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Україна</b>						
Посівна площа, тис. га	14624	14839	15279	15392	15994	109,4
Валовий збір, млн т	61,9	70,0	75,1	64,9	84,6	136,7
Урожайність, ц/га	42,5	47,4	49,1	42,5	55,0	129,4
<b>Полтавська область</b>						
Посівна площа, тис. га	943	968	1015	1008	1017	107,8
Валовий збір, млн т	4,2	6,3	6,1	5,0	5,6	133,3
Урожайність, ц/га	45,1	45,7	60,2	50,2	58,8	105,2
<b>Полтавська область по відношенню до України, %</b>						
Посівна площа	6,4	11,6	6,6	6,5	10,2	x
Валовий збір	6,8	9,0	8,2	7,7	10,2	x
Урожайність	106,1	96,4	122,6	118,1	106,7	x

*Джерело: розраховано авторами за даними [7; 8]*

Протягом досліджуваного періоду обсяг виробництва зерна в Полтавській області збільшився на 1,4 млн т або 33,3 %. Це відбулося за рахунок збільшення площі посіву на 74 тис га або 7,8 % та підвищення рівня урожайності зернових культур на 13,7 ц/га. Результатом ефективного розвитку зернової галузі області протягом 2017 – 2021 рр. є збільшення її частки по відношенню до України за всіма досліджуваними показниками: посівній площі – на 3,8 в. п., валовому зборі зерна – на 3,4 в. п. та рівні урожайності – на 0,6 в. п.

Виробництво аграрного сектору переважно розподіляється між двома групами – сільськогосподарськими підприємствами та домогосподарствами населення. Перша група виробляє близько 55 % валової продукції країни. Вона налічує 45 тис. підприємств. Другу групу становлять понад 4 млн домогосподарств населення, які обробляють у середньому 1,23 га землі та виробляють при цьому майже 45 % валової продукції сільського господарства [4].

Динаміку виробництва зерна в Полтавській області за категоріями господарств 2017 – 2021 рр. визначимо за допомогою табл. 2.

Таблиця 2

**Динаміка виробництва зерна за категоріями господарств Полтавської області, 2018 – 2022 рр.**

Роки	Усі категорії господарств		у тому числі:			
			сільськогосподарські підприємства		господарства населення	
	виробництво, тис. т	у % до 2018 р.	виробництво, тис. т	частка у загальному обсязі виробництва	виробництво, тис. т	частка у загальному обсязі виробництва
2018	6342	147,2	5304	83,6	1038	16,4
2019	6118	144,2	5065	82,8	1053	17,2
2020	5050	119,1	4117	81,5	932	18,5
2021	5979	141,0	4967	83,1	1011	16,9
2022	5096 <sup>1</sup>	120,1	4105	80,6	990	19,4

Інформація сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів (рівень звітування становив 94 %) Джерело: розраховано авторами за даними [8]

Аналіз даних табл. 2, свідчить, що протягом 2017 – 2022 рр. основні обсяги виробництва зерна у Полтавській області (80,6 %) зосереджувались у сільськогосподарських підприємствах. Частка господарств населення у загальному обсязі виробництва зерна протягом досліджуваного періоду коливається в межах 16 – 21 %.

У 2022 р., порівняно з 2021 р., відбулися зміни у структурі виробництва зернових за категоріями господарств Полтавської області відбулися зміни. Зокрема, зменшилася на 2,5 % частка виробництва зернових сільськогосподарськими підприємствами області і у 2022 р. становила 80,6 %. Відповідно, частка господарств населення зросла на 2,5 %, порівняно з 2021 р.

Зерновиробництво в Полтавській області є однією з перспективних галузей сільського господарства, що забезпечує сільськогосподарським підприємствам значні грошові надходження і прибутки.

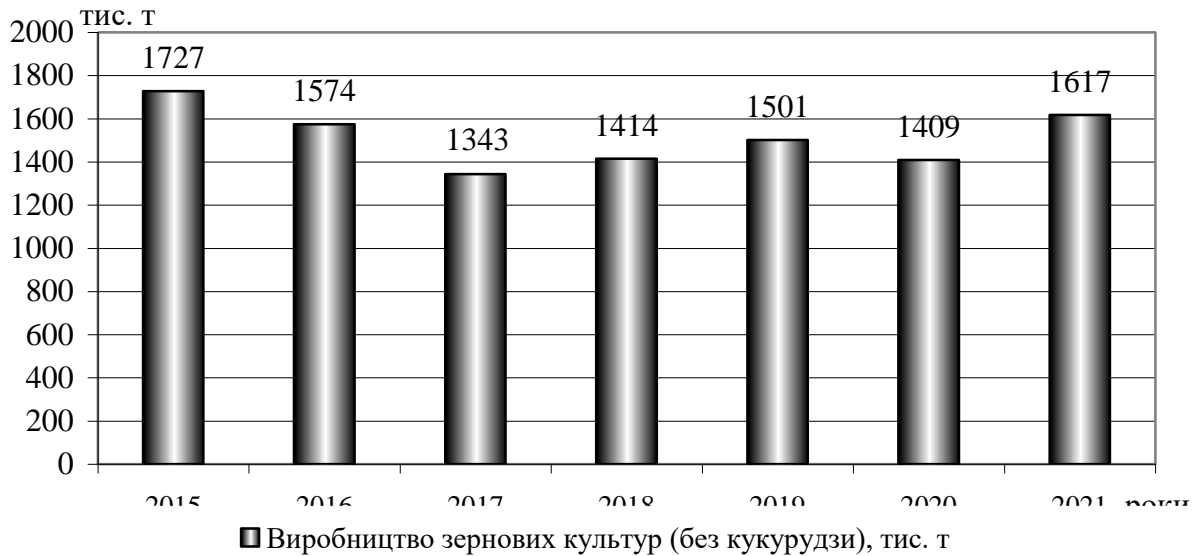
Проведемо дослідження та прогнозування обсягу виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області за допомогою трендових моделей за 2015 – 2021 рр. та на їх основі визначимо перспективні обсяги виробництва зерна. Динаміку виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області представлено на рис. 3.

Обробку даних, аналіз отриманих результатів та прогнозування виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, використовуючи при цьому наступні моделі тренду: 1) лінійну; 2) логарифмічну; 3) степеневу; 4) експонентну.

Логарифмічну лінію тренду застосовують для випадків, коли дані мають тенденцію до швидкого росту чи спаду з наступним вирівнюванням. В нашому випадку спостерігається коливання величини виробництва зернових культур, на що впливає багато факторів, як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Логарифмічна лінія тренду може використовувати як додатні так і від’ємні значення. Рівняння логарифмічної лінії тренду має вигляд:  $Y = a_1 \ln(X) + a_0$ . Результатом дослідження виробництва зернових культур за допомогою логарифмічної моделі є виробнича функція  $y = -98,69 \ln(x) + 1632,34$  та  $R^2 = 0,95$ .

Рівняння степеневі лінії тренду має вигляд:  $Y = a_1 X^{a_0}$ . Степенева лінія тренду виробництва зернових культур має вигляд  $y = 1625,33x^{-0,06}$ , коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,86$ . Експонентна лінія тренду є кривою, яка використовується для аналізу даних, що мають

властивість зростати або спадати. Експонентну лінію тренду, так як і степеневу створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення. Рівняння експонентної лінії тренду в загальному вигляді:  $Y = a_1 EXP^{a_0 X}$ .



**Рис. 3. Динаміка виробництва зернових культур  
(без кукурудзи) в Полтавській області, 2015 – 2021 рр., тис. т**

*Джерело: розраховано автором*

Рівняння експонентної лінії тренду виробництва зернових культур має такий вигляд:  $y = 1574,74e^{-0,01x}$  та коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,89$ .

Результати проведеного дослідження виробництва зернових культур в Полтавській області можна згрупувати, ранжувати та порівняти коефіцієнти детермінації і спрогнозувати планові обсяги їх виробництва (табл. 4).

*Таблиця 4*

**Результати дослідження виробництва зернових культур (без кукурудзи)  
в Полтавській області за допомогою моделей тренду, 2015 – 2021 рр.**

Модель тренду виробництва зернових культур (без кукурудзи)	$R^2$	Ранжування за коефіцієнтом детермінації $R^2$	Характеристика моделі
Лінійна $y = -17,93x + 1583,9$	0,98	1	Тіснота зв'язку між фактичними та теоретичними значеннями досить висока, модель якісна
Логарифмічна $y = -98,69\ln(x) + 1632,34$	0,95	2	Тіснота зв'язку між фактичними та теоретичними значеннями досить висока, модель якісна
Степенева $y = 1625,33x^{-0,06}$	0,86	4	Тіснота зв'язку між фактичними та теоретичними значеннями досить висока, модель якісна
Експонентна $y = 1574,74e^{-0,01x}$	0,89	3	Тіснота зв'язку між фактичними та теоретичними значеннями досить висока, модель якісна

*Джерело: розраховано автором*

Найкращою моделлю для економічного аналізу та подальшого прогнозу буде та лінія тренду, де коефіцієнт детермінації  $R^2$  найближче до одиниці і характеризує достовірність значень лінії тренда до фактичних даних.

Порівнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для дослідження та прогнозування виробництва зернових культур за допомогою моделей тренду доцільно використовувати лінійну модель тренду. Оскільки саме ця модель більш точно показує та порівнює фактичні і теоретичні значення виробництва зернових культур та має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,98$ , що у порівнянні з іншими моделями найближче до 1 та свідчить про якість вибраної моделі. Варто відмітити, що при дослідженні виробництва зернових культур і інші виробничі функції мають високі коефіцієнти детермінації.

Для подальшого дослідження та прогнозування виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області найкращою є лінійна трендова модель, то можна альтернативно використати та порівняти основні статистичні коефіцієнти надбудовою Аналіз даних електронних таблиць Microsoft Excel (Дані → Аналіз даних → Регресія), що в реальних макро-, мезо- та мікроекономічних умовах доцільно застосовувати як швидкий та зручний інструмент обчислення та аналізу економічних процесів (рис. 3).

Засіб Аналіз даних для лінійної виробничої регресії виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області								
Виведення підсумків		Дисперсійний аналіз						
Регресійна статистика			df	SS	MS	F	Значимість F	
Множинний R	0,99	Регресія	1	9000,14	9000,14	0,45	0,53	
R-квадрат	0,98	Залишок	5	100988,71	20197,74			
Нормований R-квадрат	-0,10	Разом	6	109988,86				
Стандартна помилка	142,12							
Спостереження	7							
	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y-перетин	37692,00	54199,31	0,70	0,52	-101631,77	177015,77	-101631,77	177015,77
Змінна X	-17,93	26,86	-0,67	0,53	-86,97	51,11	-86,97	51,11

**Рис. 3. Дослідження виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області за допомогою надбудови Аналіз даних, 2015 – 2021 рр.**

Джерело: розраховано автором

Якщо, порівнювати основні коефіцієнти виробничої лінійної регресії зернових культур, то можна прослідкувати, що вони ідентичні із попередньо розрахованими значеннями. Наступний етап дослідження – прогнозування виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області на 2024 – 2026 рр. Для цього використовуємо лінійну модель тренду (табл. 4).

Таблиця 4

**Фактичні, теоретичні та прогнозні значення виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області, 2015 – 2021, 2024 – 2026 рр.**

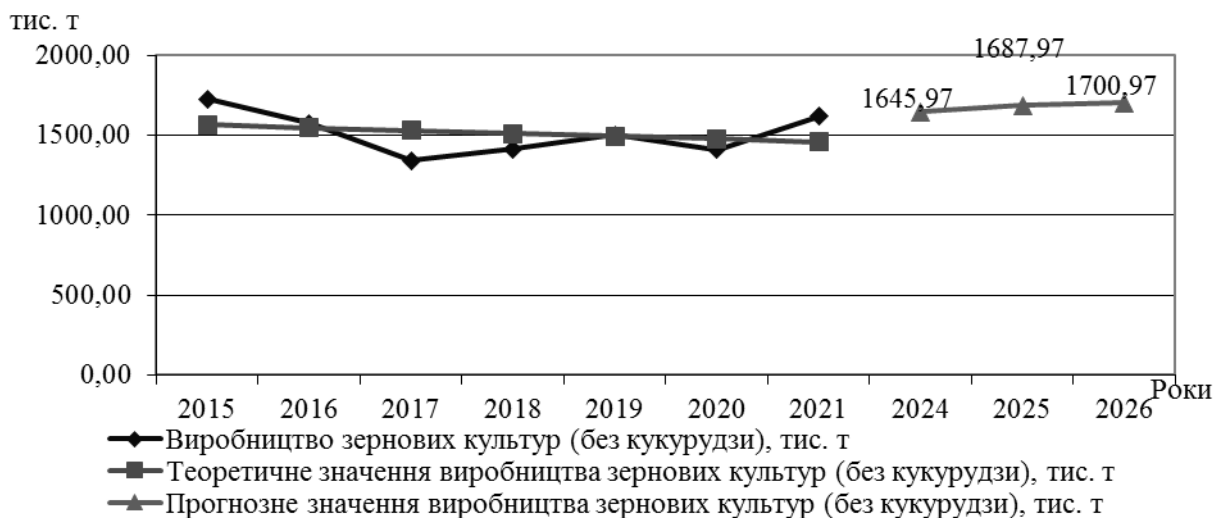
Роки	Виробництво зернових культур (без кукурудзи), тис. т	Теоретичне значення виробництва зернових культур (без кукурудзи), тис. т	Прогнозне значення виробництва зернових культур (без кукурудзи), тис. т
2015	1727,00	1565,97	
2016	1574,00	1548,04	
2017	1343,00	1530,11	
2018	1414,00	1512,18	
2019	1501,00	1494,25	
2020	1409,00	1476,32	
2021	1617,00	1458,39	
2024			1645,97
2025			1687,97
2026			1700,97

Джерело: розраховано автором

В результаті отримано теоретичні значення виробництва зернових культур (для порівняння з фактичними показниками) та прогноз виробництва зернових культур за допомогою лінійної моделі тренду на 2024 – 2026 рр. Якщо, проводити аналіз, порівняння прогнозних та фактичних і теоретичних значень виробництва зернових культур, то можна зробити висновок про незначне прогнозне зростання виробництва зернових культур, порівняно з 2021 р., що може бути позитивною тенденцією під впливом ряду факторів макро-, мезо- і мікроекономічного характеру.



Зобразимо графічно фактичні (2015 – 2021 рр.), теоретичні та прогнозні значення (2024 – 2026 рр.) виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області з використанням лінійного тренду на рис. 4.



**Рис. 4. Фактичні, теоретичні та прогнозні значення виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області з використанням лінійного тренду, 2015 – 2021 рр., план на 2024 – 2026 рр.**

*Джерело: розраховано автором*

На основі побудованих нами трендових моделей визначили прогнозні значення виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області, зокрема у 2024 р. – 1646 тис. т., у 2025 р. – 1688 тис. т., у 2026 р. – 1700 тис. т.

Проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення виробництва зернових культур (без кукурудзи) в Полтавській області, дозволяє зробити висновок, що в управлінні виробничою діяльністю можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод дослідження посилаючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Зазначимо, що Міністерство аграрної політики та продовольства України [6] надає песимістичні прогнози щодо виробництва зернових у поточному 2024 р. Зокрема, валовий збір зерна в країні може становити біля 48 – 50 млн т, з них: пшениці – 18 – 20 млн т, ячменю – біля 5 млн т, кукурудзи – 24 млн т.

Основними ризиками для зернової галузі України, в умовах війни є: зменшення посівних площ, нестача елеваторів, порушення логістичних ланцюгів та фінансові втрати від недоотримання експортної виручки. Після завершення військового конфлікту Україна має відновити загальнодержавну інфраструктуру, необхідну для транспортування зерна: відбудувати зруйновані мости, відремонтувати пошкоджені дороги, енерго- та газомагістралі тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## Список використаних джерел до розділу 1.

## Підрозділ 1.1.

1. Бачо Р. Й. Розвиток ринків небанківських фінансових послуг (аналітичний та інституційний аспекти): дис. ... докт. екон. наук: 08.00.08. Харків, 2018. 713 с.
2. Борисов І. В. Фінансові установи як учасники ринку фінансових послуг. *Право та інновації*. 2014. № 4 (8). С. 97 – 104.
3. Глібко С. В. Актуальні питання правового регулювання ринків фінансових послуг в Україні: монографія / С. В. Глібко, Г. М. Шовкопляс, І. О. Ониськів. Харків: Право, 2016. 186 с.
4. Дроздова Н. В. Договір про надання фінансових послуг у цивільному праві України: дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2005. 202 с.
5. Мацук З. А. Фінансові послуги на ринку цінних паперів України: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 367 с.
6. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (листопад – грудень 2023 року): Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voennoho-16>.
7. Про затвердження Класифікації інституційних секторів економіки України: Наказ Державної служби статистики України від 03.12.2014 р. № 378. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0378832-14#Text>.
8. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.
9. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 р. № 2664-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>.
10. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>.
11. Світлак І. І. Цивільні правовідносини з надання послуг в умовах цифровізації: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Університетська думка”, 2021. 343 с.
12. Солошкіна І. В. Фінансові послуги як правова категорія: поняття, суттєві сторони та інші ознаки. *Форум права*. 2013. № 4. С. 388 – 394.
13. Хоружий С. Фінансові послуги: зміст, значення та перелік. *Ринок цінних паперів*. 2016. № 7 – 8. С. 83 – 92.

## Підрозділ 1.2.

1. Конституція України (чинна з 1996 р. зі змінами). *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>.
2. Земельний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 3 – 4, ст. 27, зі змінами та доповненнями згідно із Законом № 2849-IX від 13.12.2022.
3. Ібатуллін Ш. І., Степенко О. В., Сакаль О. В. Механізми управління земельними відносинами в контексті забезпечення сталого розвитку. Київ: Державна установа “Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України”, 2012. 52 с.
4. Гунько Л. А., Колганова І. Г. Проблеми нормування вимог до якості документації із землеустрою в Україні. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 4 (15). С. 301 – 307.
5. Земельні відносини в умовах воєнного часу: ключові завдання та правові новели. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/04/%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96>.
6. Витяг з кадастру ДЗК. Порядок отримання 2023. URL: [https://zemlevporyadnik.com.ua/vytyag-z-dzk.html#google\\_vignette](https://zemlevporyadnik.com.ua/vytyag-z-dzk.html#google_vignette).
7. Держгеокадастр впровадив функціонал щодо внесення до Держземкадастру відомостей про масив земель сільськогосподарського призначення. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/223197\\_derzhgeokadastr-vprovadiv-funktional-shchodo-vnesennya-do-derzhzemkadastru-vdomostey-pro-masiv-zemel-sg-prizna](https://jurliga.ligazakon.net/news/223197_derzhgeokadastr-vprovadiv-funktional-shchodo-vnesennya-do-derzhzemkadastru-vdomostey-pro-masiv-zemel-sg-prizna).
8. Аналітичний огляд. Питання та варіанти вдосконалення адміністрування земельних ресурсів в Україні. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/a91b90185037e5f11e9f99a989ac11dd-0050062013/related/Ukraine-Policy-Brief-Ukrainian.pdf>.

## Підрозділ 1.3.

1. Герасимчук Н. А. Правовий статус суб’єктів господарювання, які провадять господарську діяльність з медичної практики у сфері охорони здоров’я. *Медичне право*. 2018. № 2 (22). С. 9 – 23.
2. Гуржий П. О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров’я. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1(4). С. 30 – 37.
3. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров’я: Постанова КМУ № 174 від 28.02.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text>.
4. Економіка охорони здоров’я: підручник / За ред. Парія В. Д. Житомир: Національний медичний університет ім. О. О. Богомольця, 2021. 288 с.
5. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з медичної практики: Постанова КМУ від 02.03.2016 р. № 285. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text>.
6. Мельник А., Богач Ю. Модернізація організаційного механізму функціонування закладів вторинного і третинного рівнів охорони здоров’я. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 92 – 113.

7. МОЗ вже погодив спроможну мережу медзакладів у 18 областях. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-vzhe-pohodyv-spromozhnu-merezhu-medzakladiv-u-18-oblastiakh>.
8. Організація діяльності закладу охорони здоров'я: нав. посібник / За ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. Л., Тернопіль: Крок. 2021. 516 с.
9. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>.
10. Пашков В. Господарсько-правовий статус закладів охорони здоров'я. *Підприємництво, господарство і право*. 2009. № 4. С. 15 – 18.
11. Піддубна В. Правове положення закладів охорони здоров'я в Україні. Збірник наукових праць, присвячений 20-річному ювілею кафедри цивільного права № 2. Харків: Право, 2019. 206 с.
12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги: Закон України від 01.07.2022 р. URL: № 2347-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2347-20#Text>.
13. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.
14. Сенюта І. Я. Цивільно-правове регулювання відносин у сфері надання медичної допомоги: питання теорії і практики: монографія. Львів : Видавництво ЛОБФ “Медицина і право”, 2018. 640 с.
15. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf>.
16. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

### **Підрозділ 1.4.**

1. Гречаник Н. Ю. Інтернет-маркетинг як метод ведення бізнесу в умовах глобалізації. *Інтелект XXI*. 2018. № 5. С. 127 – 130.
2. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди Інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. С. 75 – 85.
3. Контент-маркетинг. *SendPulse*. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/content-marketing>.
4. Що таке пошукова оптимізація сайтів. *HOSTiQ*. URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/what-is-seo>.
5. Хто такий PPC-спеціаліст: що він повинен знати та чим займатися. *WebPromoExperts*. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/kto-takoy-ppc-specialist-chto-on-dolzhen-znat-i-chem-zanimatsya#1>.
6. Що таке Email-маркетинг? eSputnik. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/sho-take-email-marketing>.
7. SMM-маркетинг: що таке маркетинг у соціальних мережах. *Wezom*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/smm-marketing-chto-takoe-marketing-v-sotsialnyh-setyah>.
8. State of Content Marketing 2022 Global Report. *Searchenginewatch*. URL: <https://www.searchenginewatch.com/resources/the-state-of-content-marketing-2022-global-report>.
9. Статистика контенту, яку треба знати маркетологам в 2023 році. *Webpromo*. URL: <https://webpromo.ua/ua/blog/marketing/statistika-kontenta-kotoruyu-nuzhno-znat-marketologam-v-2023-godu>.
10. Що таке B2B продажі та які їх ключові особливості. *Wezom*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/chto-takoe-b2b-prodazhi>.

## **Список використаних джерел до розділу 2.**

### **Підрозділ 2.1.**

1. Брич В. Я., Снігур Х. А. Нетворкінг: поняття та особливості застосування в управлінні персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 108 – 111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_5\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_5_21).
2. Бутрин В., Кізь О. Експериментальне дослідження практики використання нетворкінгу в бізнес-діяльності: соціально-психологічний вимір. *Психологія: реальність і перспективи. Збірник наукових праць РДГУ*. № 21 (2023). С. 23 – 35. URL: [https://prap.rv.ua/index.php/prap\\_rv/article/view/359](https://prap.rv.ua/index.php/prap_rv/article/view/359).
3. Бутрин В., Кізь О. Нетворкінг як соціально-психологічний інструмент розвитку бізнесу. *Science and society: modern trends in a changing world : The 1st International scientific and practical conference (December 18 – 20, 2023)*. Vienna: MDPC Publishing, 2023. P. 395 – 403. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/31647>.
4. Вікрі К. Нетворкінг для інтровертів. Поради для комфортної та ефективної комунікації. Київ: “Vivat”. 2020. 210 с.
5. Головні правила нетворкінга. *SID24 – Система інтерактивної дистрибуції*. URL: <https://www.facebook.com/sid24ua/photos/pb.1455834684721933.-2207520000.1459721872./1529849980653736/?type=3&size=604%2C399&fbid=1529849980653736>.
6. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент: навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2012. 368 с.
7. Наумік К. Г. Комунікаційні мережі як інструмент ефективного управління. *Збірник наукових статей Харківського національного економічного університету*. 10 (107). 2011. С. 180 – 182.
8. Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Машенко Д. О. Нетворкінгові комунікації у веденні бізнесу. *Економічний форум*, 1(2). 2021. С. 29 – 33. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2021-2-4.
9. Нетворкінг. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3>.
10. Россоха В. В. Маклюк Х. А. Нетворкінг як інструмент технології розширення бізнесу. *Людина, бізнес, держава: реалії та перспективи соціально-економічного та інноваційного розвитку: збірник доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції*. Кіровоград: КОД. 2014. С. 25 – 26.
11. Теорія шести рукокрильців. *Вікіпедія – вільна енциклопедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія\\_шести\\_рукокрильців](https://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_шести_рукокрильців).

12. Ферраці Кейт, Рез Тал. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств. Перекл. з англ. Київ : Книжковий клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2016. 352 с.
13. Що таке нетворкінг. URL: <http://invest-program.com.ua/shho-take-networking>.
14. Fisher D. & Vilas S. Power Networking. Bard Press The Riley Guide, 2000. URL: [www.rileyguide.com](http://www.rileyguide.com).
15. Ibarra H. Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career. Brighton: Harvard Business, 2004. 224 с.
16. Kagan J. Networking: What It Is and How to Do It Successfully. By Updated June 21, 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/n/networking.asp>.
17. Networking. Oxford English Dictionary URL: <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=Networking>.
18. Turniak G., Antosiewicz W. Praktyczny poradnik networkingu. Zbuduj sieć trwałych kontaktów biznesowych. Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2012.

## Підрозділ 2.2.

1. Гаватюк Л. С., Захарчук І. О. Теоретичні аспекти сутності управління оборотними активами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 107 – 110.
2. Горбатенко В. П. Активи. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Активи> (дата звернення: 28.12.2023 р.).
3. Енциклопедія. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/19-a/76-aktiv.html> (дата звернення 10.10.2021 р.)
4. Квасницька Р. С., Морозовський Я. Е. Аналіз підходів (стратегій) фінансування активів підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 241 – 249.
5. Кравченко О. А. Удосконалення класифікації стратегій управління поточними активами підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 35. С. 73 – 79.
6. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності затверджені наказом Міністерства фінансів України № 433 від 28.03.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Text> (дата звернення: 01.01.2024 р.).
7. Мордань Є. Ю., Сумченко А. О. Методичний підхід до побудови системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник СумДУ. Серія “Економіка”*. 2019. № 4. С. 24 – 34.
8. Національний положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності” : офіційний текст : станом на 03.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 04.01.2024 р.).
9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 “Запаси” : офіційний текст : станом на 01.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 02.01.2024 р.).

## Підрозділ 2.3.

1. Корнелю О. Досвід імплементації циркулярних проєктів для відновлення економіки України. *Together united: науковці проти війни: збірник тез доповідей I Міжнародної благодійної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 20 травня 2022 р.)*. 2022. С. 38 – 43.
2. Омельяненко О. М. Стратегічні питання побудови бізнес-моделей циркулярної економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 79 – 82. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.79.
3. Миценко І. М., Хаджинов І. В. Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1 (45). С. 25 – 38.
4. Григорак М. Ю., Трушкіна Н. В. Особливості реалізації концепції циркулярної економіки в Європейському Союзі. *The 22th International scientific and practical conference “The World During a Pandemic: New Challenges and Threats” (Berlin, August 9 – 10, 2021)*. 2021. Р. 23.
5. Дерій Ж., Бутенко Н., Зосименко Т. Впровадження концепції циркулярної економіки: проблеми та перспективи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 54 – 62. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-54-62](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-54-62).
6. Злотнік М., Мельник О., Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 112 – 119. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.19>.
7. Решетілов Г. О. Фінансування циркулярної економіки: європейський погляд. *Modern Economics*. 2022. № 32 (2022). С. 84 – 91. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-11).
8. Сгорова О. С., Шеремета Н. В., Бізнес-моделі в контексті циркулярної економіки. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. С. 56 – 63.
9. Павліха Н. В., Корнелюк О. А., Цимбалюк І. О. Методології проєктного менеджменту для циркулярних бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. 2023. № 3. С. 74 – 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.11>.
10. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Том 2. № 1. С. 107 – 121.
11. Федішин М. П. Тактичне планування грошових потоків на підприємствах харчової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами”. НУХТ. 2014. Київ. 23 с.
12. Квасній Л. Г., Попівняк О. М., Щербан О. Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 48 – 53.
13. Усачова І. Д., Дунська А. Р. Особливості процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *НТУУ “КПІ”* [online]. 2016. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22455/1/2\\_19\\_Usachova.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22455/1/2_19_Usachova.pdf) (дата звернення: 31.12.2023 р.).
14. Янковий О. Г., Гура О. Л. Вдосконалення планування на підприємстві за допомогою математико-статистичних методів прогнозування. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 229 – 238.

15. Росоха В. В., Газуда Л. М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 2 (39). Ч. 1. С. 223 – 233.
16. Кальницька М. А., Гангур О. Ю. Суть понять стратегія і тактика в економіці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. № 1 (1). С. 140 – 145.
17. Шишмарьова К. В., Визначення сутності поняття “Тактичне планування діяльності підприємства”. *Науковий вісник херсонського державного університету*. 2014. Вип. 9. Ч. 7. С. 153.
18. Васильців Т., Зайченко В., Лупак Р. Стратегічно-тактичні засади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 1. С. 13 – 19. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(2)).
19. Подра О. Теоретичні аспекти системи планування маркетингової діяльності страхової компанії. *Міжнародна науково-практична конференція “Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю” (м. Полтава, 21 квітня 2021 р.)*. 2021. С. 696 – 699.

#### **Підрозділ 2.4.**

1. Грузіна І. А. Виявлення чинників впливу на формування структури управління компетентною організацією. *Підприємництво та інновації: Науковий журнал з питань економіки та бізнесу*. 2023. Вип. 27. С. 33 – 38.
2. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Дяченко Ю. О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. *Економіка та суспільство*. № 19. С. 409 – 415. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-62>.
3. Івашова Н. В., Гончаренко Т. П. Чинники забезпечення донесення сутності бренду через систему комунікацій підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 94 – 101.
4. Литвинюк О. В. Обґрунтування концептуальних підходів до оцінки чинників, що впливають на результат управління активами та пасивами банків. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 2. С. 311 – 317.
5. Масюк В. М. Виявлення та оцінювання ризиків і загроз як чинників антикризового управління машинобудівним підприємством. Дисертаційна робота. Національний університет “Львівська політехніка”. 2017. 273 с.
6. Надольний М. Рушійні сили історії. Філософський енциклопедичний словник. Київ: Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України: Абрис. 2002. 559 с.
7. Ортіна Г. В. Виявлення та аналіз чинників формування кризових явищ в економіці в умовах глобалізації як передумова розроблення антикризових стратегій. *Економіка та держава*. 2013. № 8. С. 40 – 44.
8. Оспіщев В. І., Нагорна І. В. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. № 2. С. 218 – 223.
9. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 93 – 100.
10. Шерман М. І., Шерман С. М. Регіональна специфіка розвитку підприємств та проблеми наповнення навчальним контентом дистанційних курсів. *Proceeding of the III International Scientific and Practical Conference “Science and Education – Our Future” (November 29 – 30, 2016, Ajman, UAE)*. 2016. № 12 (16). Vol. 3. P. 20 – 22.
11. Williams R. *Keywords: a vocabulary of culture and society*. London: Oxford University Press. 1976.

#### **Підрозділ 2.5.**

1. Абрамова А. Г., Пушка О. С., Мирошник Ю. А. Дослідження конкурентної стратегії готельного господарства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-53>.
2. Балацька Н. Ю., Каленік К. В. Стратегія інноваційного розвитку в індустрії гостинності. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 31. P. 20 – 27.
3. Богдан Н. М., Писаревський І. М., Погасій С. О. Управління якістю туристських послуг: підручник. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2021. 340 с.
4. ДСТУ 28681.3-95. Туристично-екскурсійне обслуговування. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=78875](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=78875).
5. Нікольчук Ю. М., Кондратюк Ю. О. Стратегія інновацій в готельному бізнесі. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації. Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 р.)*. Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С. 109 – 111.
6. Самойлик О. В., Стеблюк Н. Ф., Кучер М. М., Сайгак Є. Л. Міжнародний досвід формування стратегії та маркетингової політики підприємств готельного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 197 – 202.
7. Фінансова звітність ТОВ “Готель Львів”. URL: [https://clarity-project.info/edr/13836941/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/13836941/finances?current_year=2022).
8. Хаустова К. М., Чорій М. В., Ільтьо Т. І. Формування продуктової стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах ринкових змін. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 1 (20). С. 43 – 48.
9. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задова В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19 – 23.
10. Чепурда Л., Юрченко С. Теоретичні аспекти формування системи управління якістю на туристичних підприємствах. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 1 (7). С. 32 – 35.
11. Чернишов Є. Р., Ларка Л. С. Рекламна стратегія готелю в повоєнний період: міжнародний аспект. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України. Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14 – 15 листопада 2023 р.)*. Харків: НТУ ХПІ, 2023. С. 257 – 259.
12. Abdou A. H., Hassan T. H., El Dief M. M. A description of green hotel practices and their role in achieving sustainable development. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (22). P. 9624.
13. Chung K. C. Green marketing orientation: Achieving sustainable development in green hotel management. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2020. Vol. 29(6). P. 722 – 738.
14. Foroudi P. Corporate brand strategy: drivers and outcomes of hotel industry’s brand orientation. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. Art. 102519.

15. ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. URL: <https://www.iso.org/standard/45481.html>.
16. Kuo F. I., Fang W. T., LePage B. A. Proactive environmental strategies in the hotel industry: eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*. 2022. Vol. 30 (6). P. 1240 – 1261.

### Список використаних джерел до розділу 3.

#### Підрозділ 3.1.

1. Александрова В. О., Хаустова І. Є., Шовкопляс Т. С. Дослідження проблем управління персоналом в готельному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. Економічні науки*. 2019. № 23. С. 55 – 58.
2. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Ефективність менеджменту готельно-ресторанного бізнесу: критерій фінансових результатів. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 28 – 33.
3. Леутіна Д. О., Денищенко Л. В. Огляд можливостей і переваги ведення соціальних мереж для ефективності сучасного готельного бізнесу. *Новачі в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Мелітополь, 23.11.2021 р.)*. Мелітополь, 2021. С. 233 – 235.
4. Полінкевич О., Панасюк Я. Чинники ефективного готельного бізнесу. *Управління розвитком туризму та готельно-ресторанного бізнесу в циркулярній економіці: матеріали I міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Луцьк, 18.05.2021 р.)*. Луцьк, 2021. С. 135 – 137.
5. Попик М. М., Шулла Р. С., Дубинюк І. В. Підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 14 – 15.11.2023 р.)*. Харків : Національний технічний університет “ХПІ”, 2023. С. 115 – 117.
6. Фінансова звітність ТОВ “Готель “Відень”. URL: [https://clarity-project.info/edr/32569146/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/32569146/finances?current_year=2022).
7. Янчук Т. В., Любінчак К. Р., Вовколуп А. Ю. Ефективність впровадження маркетингових технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 176 – 179.
8. Fissi S., Romolini A., Gori E. Building a business model for a new form of hospitality: the albergo diffuso. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32 (1). P. 307 – 323.
9. Riabenska M., Postova V. Improving the efficiency of functioning and development of hotel business enterprises. *Digitalization of the economy as a factor in the sustainable development of the state : International scientific conference (Kielce, Poland, September 23 – 24, 2022)*. Kielce, 2022. P. 55 – 59.
10. UNESCO. World Heritage Sites in Ukraine. URL: <http://whc.unesco.org/en/statesparties/ua>.

#### Підрозділ 3.2.

1. Божньова Т. А. Шляхи та методи удосконалення обліку розрахунків з контрагентами та підрядниками. *Теорія і практика обліку, контролю і оподаткування в умовах глобального конкурентного середовища Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. 18 – 19 квітня 2019 рік. Херсон : ДВНЗ “ХДАУ”, 2019. С. 27 – 28. URL: [http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/Сборник\\_2019-.pdf#page=27](http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/Сборник_2019-.pdf#page=27).
2. Гайдаржийська О. М., Попович О. В., Кромбет А. Ю. Теоретичні аспекти обліку розрахунків підприємства з контрагентами та підрядниками. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 874 – 880. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/121.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/121.pdf).
3. Господарський кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
4. Грищенко Є. В. Удосконалення облікового забезпечення управління розрахунками з контрагентами і підрядниками. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку: зб. матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції*; 17 квітня 2019 р. – Київ : КНЕУ, 2019. С. 641 – 643. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic\\_Department/zzzzbirnukmater5552019/ZBD086D0A0NIK\\_5\\_VSTUD\\_K\\_ONF\\_2019.pdf#page=642](https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic_Department/zzzzbirnukmater5552019/ZBD086D0A0NIK_5_VSTUD_K_ONF_2019.pdf#page=642).
5. Киян А. В. і Ярмлюк О. Ф. Облік і контроль розрахунків з контрагентами та підрядниками. *Молодий вчений*. 2015. № 9 (24). С. 77 – 80. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/9/16.pdf>.
6. Круковська О. В. Особливості обліку розрахунків із контрагентами, підрядниками та кредиторської заборгованості аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2021. Випуск 5. С. 123 – 130. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/139/136>.
7. Меліхова Т. О., Феофанов Л. К., Присяжнюк Д. В. Удосконалення організації та методики внутрішнього та зовнішнього контролю розрахунків з контрагентами. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 32 – 39. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.20.32.
8. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 “Дебіторська заборгованість”: Наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>.
9. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 “Зобов’язання”: Наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text>.
10. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
11. Почепцова А. І. Удосконалення ведення обліку розрахунків з контрагентами та підрядниками на підприємствах. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб’єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти: Збірник наукових праць за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 – 31 березня 2020 р.)*. Дніпро : НМетАУ, 2020. С. 143 – 146. URL: [http://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau\\_accounting\\_2020.pdf#page=144](http://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2020.pdf#page=144).
12. Примуш Ю. С., Головченко Є. Ю. Оптимізація розрахунків із контрагентами та підрядниками підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 133 – 137. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-23>.

13. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

14. Соломка В. Ю. Ключові аспекти особливостей організації бухгалтерського обліку розрахунків з контрагентами. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 31 березня 2020 року. Полтава, 2020. С. 132 – 135. URL: [https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7590/1/Збірник\\_конференція\\_ПДАА.pdf#page=132](https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7590/1/Збірник_конференція_ПДАА.pdf#page=132).

15. Старченко І. Г. Удосконалення організації обліку розрахунків з контрагентами. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: літні диспути: тези доп. I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 1 – 2 серпня 2019 р. Дніпро, 2019. С. 682 – 685. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7082/1/Збірник%201%20міжнародна%20наук-практ%20інт%20конф%20Summer%20Debates.pdf#page=682>.

16. Цивільний кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

### Підрозділ 3.3.

1. Гамова О. В., Феофанов Л. К., Ракитянська Ю. В. Шляхи вдосконалення обліку та аудиту виробничих запасів на складах підприємств. *Економічна наука*. 2020. № 3. С. 57 – 62.

2. Демченко Т. А. Проблеми обліку виробничих запасів та напрями його удосконалення на підприємстві. *Економічні горизонти*. 2017. № 1. С. 48 – 56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/fineconsm\\_2017\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/fineconsm_2017_1_10). (дата звернення: 10.11.2023 р.).

3. Ільїн В., Волкова О. Аудит запасних частин: особливості та ключові аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 3-4. С. 90 – 98.

4. Касапова І. С. Порівняльна характеристика обліку запасів за вітчизняним та зарубіжним досвідом. *Економічний простір*. 2017. № 95. С. 125 – 130.

5. Кіртока Р. Г. Особливості проведення аудиту виробничих запасів в сучасних умовах на підприємствах харчовій промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 869 – 872.

6. Назаренко І. М., Місюрок О. В. Аудит виробничих запасів: особливості, ключові аспекти та послідовність перевірки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1312 – 1318.

7. Очеретько Л. М., Романова Ю. Ю. Проблеми та удосконалення організації обліку виробничих запасів. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7390> (дата звернення: 30.11.2023 р.). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.48.

8. Петрик О. А. Організація та методика аудиту підприємницької діяльності: навч. посібник / О. А. Петрик, В. Я. Савченко, Д. Є. Свідерський [за ред. О. А. Петрик]. К.: КНЕУ, 2015. 472 с.

9. Скрипник М. І. Удосконалення організації і методики аудиту виробничих запасів на підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2016. Випуск 2-3 (35). С. 378 – 398.

10. Яковенко С. Особливості обліку на автотранспортних підприємствах, *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 255 – 258. DOI: 10.32839/2304-5809/2019-1-65-58. (дата звернення: 30.10.23 р.).

## Список використаних джерел до розділу 4.

### Підрозділ 4.1.

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. *Експертно-аналітична доповідь*, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/v-nisd-vidbulas-panelna-dyskusiya-na-temu-aktualni-vyuklyku-ta-zahrozy-ekonomichniy>.

2. Детінізація підприємницької діяльності: навч. посіб. (2023) / За ред. д.е.н., проф. І. І. Мазур. Київ: ІНТЕРСЕРВІС. 348 с.

3. Економічна безпека підприємництва в Україні: монографія (2020) / Г. В. Ситник, Г. В. Блакита, Н. М. Гуляева та ін. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 284 с.

4. План відновлення України від наслідків війни, 2023. URL: <https://www.rada.gov.ua/print/234665.html>.

5. Стан та потреби бізнесу в умовах війни, 2023. URL: [diia.gov.ua](https://diia.gov.ua).

### Підрозділ 4.2.

1. Богдан Т. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути. *Економічна правда*. 25.04.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/> (дата звернення: 30.12.2023 р.).

2. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / За ред. д.е.н. Омеляненка В. А. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с.

3. Залізнюк В. П., Колісник С. О. Інноваційний чинник публічного управління сталим функціонуванням нафтопереробного комплексу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33. № 3. С. 60 – 68.

4. Легкоступ І. І., Саїнчук Н. В. Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні: вітчизняний та міжнародний аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2075/2003> (дата звернення: 28.12.2023 р.).

5. Стан та перспективи розвитку промислового перероблення сировинних ресурсів в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 24.07.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/stan-ta-perspektivu-rozvytku-promyslovoho-pereroblennya-syrovynnykh> (дата звернення: 25.12.2023 р.).

6. Таранич А. В. Альтернативні стратегії розвитку постіндустріальних суспільств в умовах неіндустріальної модернізації світового господарства. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2. С. 116 – 129.

---

**Підрозділ 4.3.**

1. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silskogospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet>.

2. KSE Агроцентр. (2022). The total losses from the war in Ukraine's agriculture reached \$ 4.3 billion USA. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-vijni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr>.

3. Горбатюк Л. М., Чеботарьов Є. В. Вихідні засади державного регулювання повоєнного розвитку регіональних агропродовольчих підкомплексів. *Економічний вісник Донбасу*, 2023. № 1 (71). URL: <http://www.evd-journal.org>.

4. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільства*, 2022. Випуск 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/index>.

5. Banse, M. (2022). Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. URL: [https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien\\_30\\_03\\_2022\\_Ukraine\\_Krieg\\_und\\_seine\\_Folgen.pdf](https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf).

6. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua>.

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2023 р.).

8. Головне управління статистики у Полтавській області. URL: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.05.2023 р.).

9. Показники сільського господарства в Полтавській області. URL: [https://www.2030.poltava.ua/files/pasport\\_mista/2.5.6.pdf](https://www.2030.poltava.ua/files/pasport_mista/2.5.6.pdf).



**Наукове видання**

# **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

**Колективна монографія**

Надруковано у ПП “Астроя”  
Свідоцтво про державну реєстрацію  
серія ДК № 5599 від 19.09.2017 р.  
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20-Б, кв. 4  
Підписано до друку 19.01.2024 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура ШРИФТ.  
Друк різнографічний. Умовн. друк. арк. 9,52  
Наклад 500 шт. Замовлення 2024-14

**Видавництво ПП “Астроя”**  
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4  
Тел.: +38 (0532) 509-167, 611-694  
E-mail: [astraya.pl.ua@gmail.com](mailto:astraya.pl.ua@gmail.com), веб-сайт: [astraya.pl.ua](http://astraya.pl.ua)  
Свідоцтво суб’єкта видавничої справи ДК № 5599 від 19.09.2017 р.

**Друк ПП “Астроя”**  
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4  
Тел.: +38 (0532) 509-167, 611-694  
Дата державної реєстрації та номер запису в ЄДР  
14.12.1999 р. № 1 588 120 0000 010089



ЦЕНТР  
ФІНАНСОВО-  
ЕКОНОМІЧНИХ  
НАУКОВИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ

Офіційний сайт:  
<http://www.economics.in.ua>